

# MASTERARBEIT

## PROCESS SCORECARD FÜR MITTELSTÄNDISCHE DIENSTLEISTUNGSUNTERNEHMEN

ausgeführt am



Studiengang  
Informationstechnologien und Wirtschaftsinformatik

Von: Wolfgang Freyler  
Personenkennzeichen: 1610320027

Graz, am 11. Dezember 2017

.....  
Unterschrift

## **EHRENWÖRTLICHE ERKLÄRUNG**

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benützt und die benutzten Quellen wörtlich zitiert sowie inhaltlich entnommene Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

.....

Unterschrift

## **DANKSAGUNG**

Meiner Familie, besonders meiner Frau *Brigitte*, möchte ich für die Unterstützung und die geschenkte Zeit, welche wir ohne FH gemeinsam hätten verbringen können, danken.

Mein ganzer Dank gebührt meinen drei Kindern *Lukas, Paul und Johanna*, die mich die ganze Zeit des Studiums begleitet haben und mir durch ihre Freundschaft, Fröhlichkeit, Neugierde und Unbeschwertheit die Kraft, den Weg zu gehen, gegeben haben.

Weiters möchte ich mich recht herzlich bei meinem Betreuer, *Herrn Dr. Dipl.-Ing. Johannes Pusterhofer* bedanken. Er hat mich in vorbildlicher Weise durch die Masterarbeit und an das vorliegende Ergebnis herangeführt und mir zu diesem Ergebnis verholfen.

*Für meine Kinder Lukas, Paul und Johanna*

## KURZFASSUNG

Zu erkennen, wo in einem Unternehmen Potentiale oder Schwachstellen zu finden sind, ist heute in kleinen und mittleren Dienstleistungsbetrieben genauso wichtig, wie die Marktanalyse oder eine perfekte Qualität der Dienstleistung. Um diese Informationen zu gewinnen, ist eine Applikation notwendig, welche die Fragen der Leistungsfähigkeit des Unternehmens beantwortet. Das Ziel dieser Arbeit war es, den Beweis zu erbringen, ob prozessorientierte Unternehmen wirtschaftlicher arbeiten als nicht prozessorientierte und ob ein Tool hilft, die Unternehmensleistung zu verbessern oder zu erhöhen.

Um diese Arbeit überhaupt schreiben zu können waren einige Schritte notwendig. Durch eine intensive Literaturrecherche war es möglich das notwendige Spezialwissen aufzubauen. Auch wurden dabei neue Modelle gefunden, welche in dieser Arbeit miteingebunden wurden. Der nächste Schritt war die genaue Beobachtung der Prozesse und Abläufe in einem Dienstleistungsbereich eines Unternehmens. Diese wurden genauestens dokumentiert und bei Unklarheiten wurden die am Prozess beteiligten Personen befragt. So entstand eine genaue Prozessdokumentation, welche für die Kennzahldefinition und zum Entwickeln einer Software zur Unternehmenssteuerung Verwendung fand. Diese Steuerung wurde, nach Fertigstellung, im Unternehmen sofort umgesetzt. Dieses Unternehmen wurde auf prozessorientierte Arbeitsweise umgestellt und begleitet. Nach einer längeren Laufzeit wurde die Umstellung auf prozessorientierte Arbeitsweise evaluiert. Diese Evaluierung machte den nächsten Schritt der Arbeit möglich, eine „Process Scorecard“ zu entwickeln. Diese Scorecard ist ein kaum bekanntes Modell, um Prozesse zu überwachen, und um eine ganzheitliche Betrachtung auf das Unternehmen zu erhalten. Ein Prototyp dieser Monitoring Methode wurde entwickelt und die Gewichte zur Unternehmenssteuerung erarbeitet. Der letzte Schritt war die Befragung von Spezialisten, ob diese Scorecard eine Möglichkeit ist, um eine verbesserte Betrachtung auf die Prozesse zu erhalten.

Das Ziel dieser Arbeit war es, festzustellen, ob ein Unternehmen, welches prozessorientiert funktioniert, wirtschaftlicher und effizienter arbeitet als vor der Umstellung. Die Ergebnisse zeigen eindeutig, dass bei optimaler Umsetzung und Einhaltung der Kultur des prozessorientierten Arbeitens, durchaus bessere Ergebnisse erzielt werden können als davor. Des Weiteren zeigten sich Führungskräfte von der „Process Scorecard“ überzeugt, dass diese die gesamte unternehmerische Betrachtung verbessert. In den Handlungsempfehlungen, die als Resultat dieser Arbeit zu sehen sind, wird weiter auf die Vorteile von Prozessen, im Unternehmen und was diese für wirtschaftliche Vorteile haben, eingegangen.

## **ABSTRACT**

Nowadays, it is important for small and medium-sized service companies to assess the potentials or weaknesses of their organizations, as well as to conduct market analysis to ensure optimum service quality. Obtaining this information requires applications that can provide information about productivity. The aim of this work was to prove that process-oriented companies are more efficient than non-process oriented companies and to determine whether a software tool can help to improve or increase business performance in an enterprise.

To be able to write this work, some important steps were necessary. Through an intensive literary research, it was possible to build up the necessary specialized knowledge. In addition, new indicator system models were found, which were included in this work. The next step was the close observation of the processes in the workshop area of a car repair company. These processes were documented. In case of ambiguity, the persons involved in the process were asked for clarification. The result was an exactly documented process map. This process map was then used to define operating numbers and develop a software tool to manage the company's processes. This tool and the process structure were implemented immediately in the company, thereby transforming the company into a process-oriented organization. After a period, the change was evaluated. This evaluation made the next step possible, which was to develop a "Process Scorecard". This Scorecard is a little-known model for monitoring processes. It provides a complete view of the company. A prototype of this monitoring method was developed. And the forces that generate value were identified. The last step was interviewing specialists about whether the ability of the scorecard to provide an optimal view of the company's processes.

The results showed clearly that optimal implementation of processes and strict compliance with the culture of process-oriented working produced improved results. Furthermore, the executives interviewed agreed that the "Process Scorecard" provides a good overall view of the enterprise. The guidelines in this paper point out the benefits of processes and the resulting benefits in terms of company profitability.

# INHALTSVERZEICHNIS

<b>1</b>	<b>EINLEITUNG</b> .....	<b>1</b>
1.1	Motivation .....	2
1.2	IST-Situation .....	2
1.3	Zielsetzung .....	2
1.4	Vorgehensweise .....	4
1.5	Aufbau .....	5
<b>2</b>	<b>METHODISCHE VORGEHENSWEISE</b> .....	<b>7</b>
2.1	Hypothesen .....	7
2.2	Methoden zur Prüfung der Hypothese .....	7
2.3	Befragung und Start .....	8
2.4	Auswertung und Hypothesenprüfung .....	8
<b>3</b>	<b>EINFÜHRUNG IN GESCHÄFTSPROZESSE</b> .....	<b>9</b>
3.1	Begriffsdefinition .....	9
3.1.1	Effizienz .....	10
3.1.2	Effektivität .....	10
3.2	Probleme .....	10
3.3	Die Lösung .....	10
3.4	Warum Prozesse? .....	11
3.5	Messbarkeit .....	12
3.6	Vorteile Prozessorientierung .....	13
3.7	Zusammenfassung .....	13
<b>4</b>	<b>STRATEGIE</b> .....	<b>14</b>
4.1	Begriffsdefinition .....	14
4.2	Zusammenfassung .....	15
<b>5</b>	<b>BALANCED SCORECARD</b> .....	<b>16</b>
5.1	Begriffsdefinition .....	16

5.2	Was bedeutet „Balanced“?	17
5.3	Was ist „Scorecard“?	18
5.4	Kennzahlen	19
5.5	Die Perspektiven	20
5.5.1	Die Finanzperspektive	21
5.5.2	Die Kundenperspektive	22
5.5.3	Interne Prozessperspektive	22
5.5.4	Lern und Entwicklungsperspektive	23
5.5.5	Weitere Perspektiven	23
5.5.6	Falschinterpretationen (Preißner, 2011)	23
5.6	Ursache und Wirkung in der Balanced Scorecard	24
5.7	Controlling Instrument	25
5.8	Beispiel	26
5.9	Kritische Betrachtung der BSC	26
5.10	Zusammenfassung	27
<b>6</b>	<b>PROCESS SCORECARD</b>	<b>28</b>
6.1	Begriffsdefinition	28
6.1.1	Prozesshaus	28
6.1.2	Prozesskarte	29
6.1.3	Direkte Erfolgskräfte	31
6.1.4	Hebelkräfte	31
6.1.5	PSC Matrix	33
6.1.6	Die Prozessebenen	34
6.2	Problembereiche	35
6.3	Beispiel	35
6.4	Zusammenfassung	36
<b>7</b>	<b>PRAKTISCHER, EMPIRISCHER TEIL</b>	<b>37</b>
7.1	Interviews	37
7.1.1	Wenig strukturiertes Interview	37
7.1.2	Das teilstrukturierte Interview	38
7.2	Vorgehensweise	38
7.3	Definition der Rahmenbedingungen	38
7.3.1	Warum KMU und Dienstleister?	38

7.3.2	Auswahl der Branche .....	39
7.3.3	Die Branche KFZ .....	39
7.3.4	Die Struktur .....	39
7.3.5	Die Prozesse .....	40
7.4	Ausgangssituation .....	40
7.4.1	Daten .....	41
7.5	Beobachtung .....	41
7.5.1	Betriebliche Prozessbeobachtung .....	41
7.5.2	Vorgehensweise .....	41
7.5.3	Analyse .....	42
7.5.4	Ergebnis .....	43
7.6	Interviews .....	43
7.6.1	Interviewpartner .....	43
7.7	Prozesse .....	43
7.7.1	Terminvergabe Prozess .....	44
7.7.2	Annahme Prozess .....	45
7.7.3	Reparatur Prozess .....	46
7.7.4	Übergabe .....	47
7.8	Kennzahlen .....	48
7.8.1	Kennzahlen Terminvergabe .....	49
7.8.2	Kennzahlen Annahme .....	49
7.8.3	Reparatur .....	49
7.8.4	Übergabe .....	49
7.8.5	Gesamtprozess .....	50
7.9	Zusammenfassung .....	50
<b>8</b>	<b>VERÄNDERUNG DER ZAHLEN DURCH EINFÜHRUNG EINES EINFACHEN PROZESSMANAGEMENTSYSTEMS ALS VORSTUFE .....</b>	<b>51</b>
8.1	Ablauf der Erstellung .....	51
8.2	Entwicklung .....	51
8.3	Verständnis, Bewusstsein, Kultur zur Prozessorientierung .....	51
8.4	Messdaten .....	52
8.5	Ablauf Einstellung Parameter und Funktionalität .....	52

8.6	Präsentation.....	52
8.7	Benutzung.....	53
8.8	Veränderungen.....	54
8.9	Ergebnis.....	54
8.10	Zusammenfassung.....	55
<b>9</b>	<b>UMSETZUNG EINES PROTOTYPS ZUR EVALUIERUNG DER PROCESS SCORECARD .....</b>	<b>56</b>
9.1	Definition und Umsetzen der Erfolgskräfte.....	56
9.2	Supportprozesse.....	56
9.2.1	Personalmanagement.....	57
9.2.2	IT.....	57
9.2.3	QM / Prozessmanagement.....	58
9.3	Unternehmenssteuerungsprozesse.....	58
9.3.1	Strategie.....	58
9.3.2	Controlling.....	59
9.3.3	Bilanzierung.....	59
9.3.4	Finanzierung.....	60
9.3.5	Kultur.....	60
9.4	Kennzahlen.....	61
9.4.1	Zuordnung der Kennzahlen zu den Prozessen.....	61
9.4.2	Zuordnung der Parameter zu den Erfolgskräften.....	64
9.4.3	Übersicht über den Gesamtprozess.....	69
9.5	Zusammenfassung.....	70
9.6	Der Aufbau des Tools.....	71
9.7	Bewertung.....	71
9.8	Konzept.....	71
9.9	Nutzwertanalyse.....	72
9.10	Auswertung.....	73
9.11	Ergebnis und Feedback.....	74
9.12	Zusammenfassung.....	74
<b>10</b>	<b>FAZIT DER ARBEIT.....</b>	<b>75</b>
10.1	Zusammenfassung.....	75
10.2	Fazit.....	77
10.3	Ausblick.....	77

<b>ANHANG A - 1. ANHANG</b> .....	<b>79</b>
<b>ANHANG B - 2. ANHANG</b> .....	<b>82</b>
<b>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS</b> .....	<b>84</b>
<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS</b> .....	<b>85</b>
<b>TABELLENVERZEICHNIS</b> .....	<b>87</b>
<b>LITERATURVERZEICHNIS</b> .....	<b>88</b>

# 1 EINLEITUNG

*There are so many men who can figure costs,  
and so few who can measure values.  
(unbekannt)*

Der Dienstleistungssektor in Österreich ist der am meisten wachsende Bereich. Schon 70% des BIP werden durch den Dienstleistungssektor erwirtschaftet (Österreich, 2016)

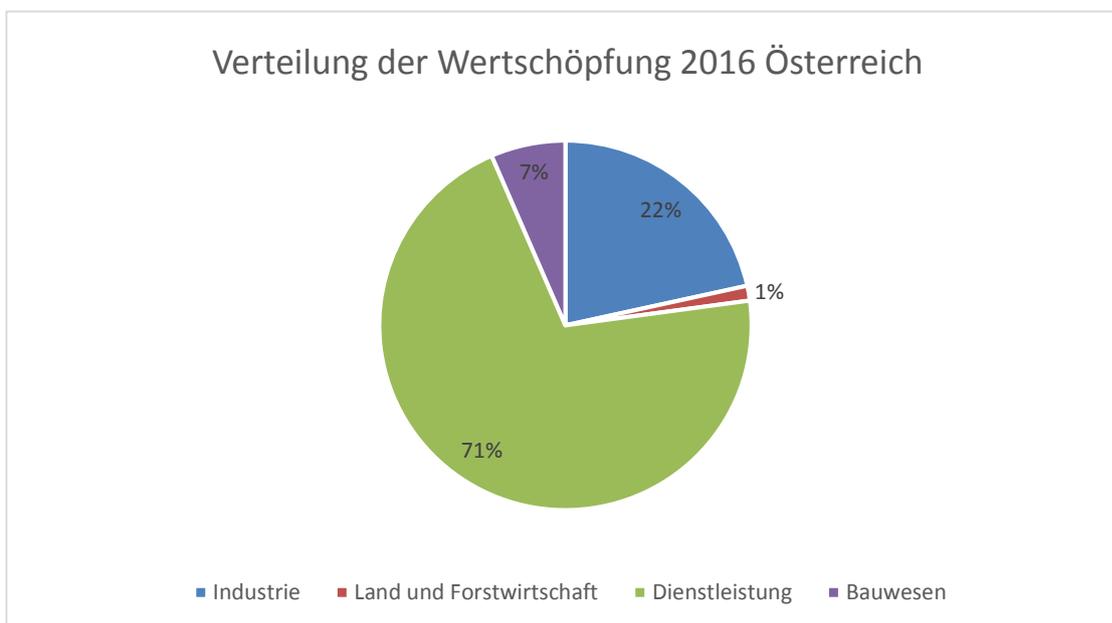


Abbildung 1 Anteil der Wertschöpfung, Beitrag zum BIP 2016, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an (Österreich, 2016)

Jedoch durch den Eintritt von jungen oder ausländischen Dienstleistungsunternehmen wird der Wettbewerb in diesem Segment immer härter und damit wird es auch immer schwerer Marktanteile zu halten oder zu steigern. (Schille, 2002) Für Geschäftsführer und vor allem Eigentümer wird es immer schwieriger zu erkennen, ob das Unternehmen prozessorientiert erfolgreich arbeitet und wie effizient die Prozesse im Unternehmen gestaltet sind. Auch ist es praktisch unmöglich, ohne geeignete Messinstrumente, die Strategieziele erfolgreich zu erreichen (Colsman, 2013). Unternehmer bzw. Geschäftsführer von Dienstleistungsunternehmen versuchen meist mit Finanzkennzahlen und von Finanzkennzahlen unabhängigen operativen Kennzahlen ihr Unternehmen zu führen. Diese Kennzahlen sind jedoch sehr „langsam“ (Spätindikatoren). Auch bieten diese Zahlen keinen Überblick, wie effizient das Unternehmen arbeitet und wie gut Kunden betreut sind. (C. Muszalik, A. Rabe, J. Rebe, K. Krüger, 2006) Durch diese Unsicherheit kommt es sehr oft vor, dass in Unternehmen an den falschen Schrauben

gedreht wird, und das Unternehmen verliert an Qualität oder an Performance. Ein prozessorientiertes Unternehmen bewirkt schon einmal einen großen Schritt in Richtung Transparenz und Messbarkeit von Arbeitsschritten. (Binder, 2003) Dieses reicht noch nicht, um einen optimalen Überblick über das Unternehmen zu erhalten. Um dem Unternehmer den Qualitätsanspruch und die Sicherheit zu geben, versucht diese Arbeit einen Lösungsansatz für ein schnelles und aussagekräftiges Monitoring des Unternehmens zu geben, um weitere Marktpotentiale ausschöpfen zu können.

## **1.1 Motivation**

Durch meine jahrelange Arbeit in der IT-Branche und durch das Hören des immer wieder gleichen Satzes, "Wo können wir einsparen?", getrieben und das völlige Ignorieren und Erfassen von aussagekräftigen Kennzahlen in Unternehmungen und das damit verbundene Einsparen in falschen Bereichen, habe ich mich entschlossen, mich diesem Thema zu widmen, um Unternehmen die Möglichkeit zu geben, durch sinnvoll erfasste Informationen, optimale Leistungen zu erzielen.

## **1.2 IST-Situation**

Viele Unternehmer wissen, dass Prozesse schlecht funktionieren, dass Umsätze fehlen, dass Deckungsbeiträge die laufenden Kosten nicht decken. Selten wissen Unternehmer genau, wo sie ansetzen müssen, um im Unternehmen die Kosten den notwendigen Bedürfnissen anzupassen. Meist glauben Sie, es nur zu wissen, wo die Schwachstellen liegen. (Dekra Consulting GmbH, 2011)

IT-Systeme geben Kennzahlen aus, welche, verglichen mit anderen Systemen eine komplett andere Aussage haben. Oft werden in Unternehmungen Kennzahlen mit anderen verglichen, ohne genau zu wissen, wie diese wirklich berechnet werden, geschweige, wie diese zu interpretieren sind. Oft werden Kennzahlen alleinstehend betrachtet und Prozesse daraufhin angepasst und andere, davon abhängende Kennzahlen, werden einfach ignoriert. (Weber, 2006) Oft sind es auch die sogenannten „Betriebsvergleiche“, bei denen Betriebe meist von ähnlicher Größe, aber immer mit anderen Strukturen, Kulturen, Kunden oder Märkten verglichen werden. Kurz gesagt, meist werden falsche Kennzahlen, oder Kennzahlen deren Inhalt nicht bekannt ist, verglichen.

## **1.3 Zielsetzung**

Die Zielsetzung sollte ein System sein, welches für kleine und mittlere Dienstleistungsbetriebe anwendbar ist. Deren Kennzahlen eine Aussagekraft haben, in Folge dessen die Hebel in die richtige Richtung gelegt werden können, damit Unternehmer bei Veränderungswünschen nicht Daten aus Büchern oder Zeitschriften entnehmen, sondern Kennzahlen aus dem eigenen Betrieb,

welche dem Unternehmer erklären, ob Veränderungen notwendig sind oder nicht. Und vor allem, wo die Veränderungen stattfinden sollen. Auch wenn Veränderungen gemacht werden, soll diese Kennzahl als Indikator dienen, um eine Veränderungskontrolle zu haben.

Diese Arbeit soll zunächst einen Überblick über Prozesse in Unternehmen zeigen. Auch wird herauszuarbeiten sein, was prozessorientiert bedeutet und wie ein vollständig prozessorientiertes Unternehmen funktioniert. Welchen Stellenwert exzellent gesteuerte Prozessen für die Unternehmensstrategie haben.

Dann wird kurz auf die Strategie eingegangen. Was eine Strategie ist und warum man eine Strategie benötigt, um ein Unternehmen erfolgreich zu führen.

Weiterführend wird auf die Messbarkeit von prozessorientierten Unternehmen durch Balanced Scorecard Bezug genommen. Um herauszufinden, welche Bedeutung das von Kaplan und Norton entwickelte Verfahren zur Messung von Unternehmen aus 4 Perspektiven heute noch hat.

Ein moderner Ansatz der Balanced Scorecard ist die Process Scorecard, welche sich an Erfolgskräften und Hebelkräften orientiert. Der Unterschied von Balanced Scorecard Systemen zu Process Scorecard Systemen soll herausgearbeitet werden.

Basierend auf einen mittelständischen Dienstleister sollen die Erfolgsfaktoren aus den Erfolgspotentialen herausgearbeitet werden. Dazu müssen die erfolgsrelevanten Prozesse identifiziert werden und deren Gewichtung auf das Gesamtunternehmen erarbeitet werden. Am Ende soll ein Cockpit entstehen, welches geeignet ist, die Kennzahlen und Hebelkräfte, die für das Unternehmen entscheidenden Prozesse, zu visualisieren, in der Form einer Prozess Scorecard. Dieses dient zur Verbesserung und Optimierung der Prozesse im Unternehmen. Damit soll eine Möglichkeit geschaffen werden, um mit einem Prozesskennzahlenmix die Ursachen- und Wirkungszusammenhänge im Unternehmen abzubilden. Weiters soll dadurch herausgefunden werden, wie dieses Zusammenwirken der Kräfte, die Prozesse effizienter und effektiver gestaltet, um das schon vorhandene Marktpotential zu nutzen. Durch diese Verbesserung werden auch die Marktchancen der Unternehmungen erheblich verbessert.

Die Forschungsfrage, welche durch die Zielsetzung und damit durch diese beantwortet werden soll, lautet:

*Wie müssen die Hebelkräfte einer Process Scorecard für ein mittelständisches Dienstleistungsunternehmen ausgestaltet werden, um durch prozessorientierte Unternehmenssteuerung die Erfolgspotentiale des Marktes optimal zu nutzen?*

*Wie kann ein zugehöriges generisches Visualisierungsmodell realisiert werden?“.*

Um die Forschungsfrage beantworten zu können, werden qualitative Methoden eingesetzt, welche im Kapitel 2 erklärt werden.

## 1.4 Vorgehensweise

Die Vorgehensweise, um die Forschungsfrage dieser Arbeit beantworten zu können, liegt folgender Ablauf zugrunde.

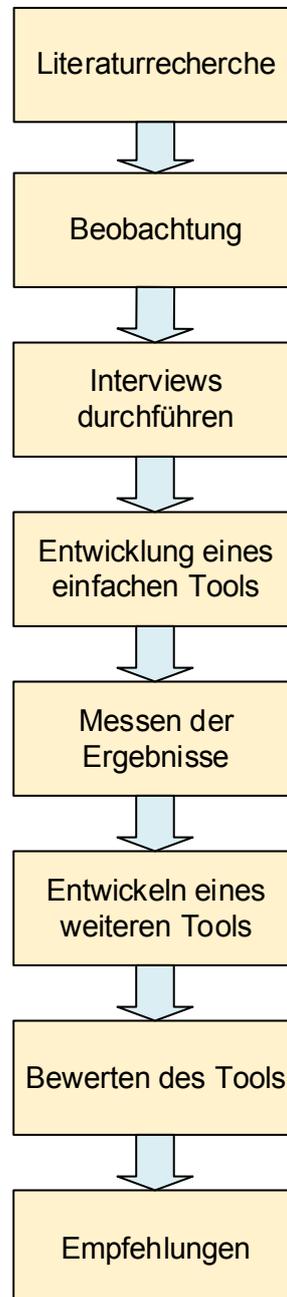


Abbildung 2 Ablauf der Bearbeitung der Arbeit (Quelle: Eigene Darstellung)

Der erste Teil des Ablaufes ist eine Literaturrecherche, um genaue Details über die Theorie dieses Fachgebiet zu erhalten. Es werden Bücher, wissenschaftliche Arbeiten und Zeitschriften dafür verwendet. Auch sollte diese Literatur die Forschungsarbeit unterstützen, um zum geplanten Ergebnis zu gelangen.

Für diese Arbeit ist es nötig, Beobachtungen in Unternehmungen zu machen, um zu erkennen, welche Prozesse entscheidend für das Unternehmen sind und wo Hebel angesetzt werden

müssen, um entscheidendes Wissen zu erlangen, welches genutzt wird, um ein Tool aufzubauen, das Informationen über die Fähigkeit der Prozesse zeigt.

Interviews sind notwendig, um die durch Beobachtung erhaltenen Kenntnisse zu überprüfen und um diese Beobachtungen auch nachzuschärfen. Denn Beobachtung ohne Interviews reicht nicht aus, um einen optimalen Erkenntnisgewinn zu erhalten. In den Interviews werden auch Informationen eingeholt, welche die Generierung von Kennzahlen ermöglichen, um den Ansatz der Hebelkräfte genau zu definieren.

Folgend wird ein Teil eines Unternehmens auf prozessorientierte Arbeitsweise umgestellt. Kennzahlen sollen darüber Aufschluss geben, ob das Unternehmen dadurch erfolgreicher arbeitet. Ein einfaches Tool soll zur Informationspräsentation generiert werden.

Als vorletzte Phase ist die Entwicklung eines Tools angesetzt, welche es dem Dienstleiter ermöglicht, eine Standortbestimmung in seinen Prozessen zu ermöglichen und neue Erkenntnisse zu erhalten, welche Veränderungen notwendig sind, um das Unternehmen in eine bessere Lage zu versetzen.

Als letzte Phase ist die Entwicklung einer Empfehlung gedacht, wie mit den Daten umgegangen werden soll und wie dieses Tool angewendet werden kann. Diese Daten ergeben sich aus der Forschung in dieser Arbeit.

## **1.5 Aufbau**

Der Aufbau dieser Arbeit besteht im Groben aus 2 Teilen, dem Theorieteil und dem praktischen Teil. Der Theorieteil umfasst die Kapitel 2-6, welche eine genaue Definition der einzelnen für den praktischen Teil notwendigen Begriffe und Systeme darstellen.

Kapitel 2 stellt den Evaluierungsprozess der Masterarbeit dar, welcher notwendig ist, um die erhobene Annahme zu bestätigen oder zu verwerfen.

Kapitel 3 erklärt die Geschäftsprozesse und ist als eine Einführung zu sehen, um die Wichtigkeit der Geschäftsprozesse zu dokumentieren. Auch wird darauf eingegangen, was ein Prozess überhaupt ist und wie dieser gesteuert werden soll.

Kapitel 4 befasst sich mit der Geschäftsstrategie, denn Prozesse im Unternehmen zu haben und diese zu messen reicht leider nicht. Die Zieldefinition ist in diesem Kapitel das Zauberwort und das Ziel als solches, welches es zu definieren gilt. In diesem Kapitel wird genau darauf eingegangen, was genau zu tun ist, um Strategie und Ziele so zu definieren, damit diese den Unternehmenserfolg fördern.

Kapitel 5 beschreibt ein sehr gutes und weit verbreitetes Modell der Unternehmenssteuerung. Dieses Modell zeigt einen 360° Blick ins Unternehmen. Man kann über dieses Kennzahlenmodell Verknüpfungen herstellen, um einen detaillierten Blick auf Probleme oder auch auf Erfolge zu erhalten.

Kapitel 6 nimmt Bezug auf ein „modernes“ Modell, welches noch nicht sehr weit verbreitet ist. Das Modell bietet einen sehr punktuellen Blick auf die entscheidenden Kräfte in einem

Unternehmen, welche für die Wertschöpfung und den Ertrag verantwortlich sind. Alle Prozesse entlang der Hebelkräfte steuern ihren Anteil an die Erfolgskräfte des Unternehmens bei, und somit erhält man einen perfekten Blick auf das Unternehmen.

Kapitel 7 startet mit dem praxisorientierten Teil dieser Arbeit und gibt einen Einblick in ein Unternehmen. Dieser Teil beschreibt den wichtigen Wertschöpfungsbereich in einem serviceorientierten Unternehmen. Dieser Teil führt weiter in eine Kennzahlendefinition und zur Sicht auf die Hebelkräfte und deren beeinflussenden Prozesse.

Kapitel 8 beschreibt die Einführung von Prozessen in einem Unternehmen. Diese Einführung soll zeigen, ob und wie Prozesse das Unternehmen beeinflussen. Dieser Teil entscheidet die weitere Vorgehensweise dieser Arbeit.

Kapitel 9 erarbeitet das Tool, welches zur Visualisierung der Hebelkräfte entwickelt wird. Diese Visualisierung wird von Experten begutachtet und bewertet. Das Feedback dieser Experten ist die Evaluierung dieser Arbeit.

Kapitel 10 setzt sich kritisch mit dem Modell der „Process Scorecard“ auseinander und stellt das Fazit der Arbeit dar.

## 2 METHODISCHE VORGEHENSWEISE

*Behauptung ist nicht Beweis.  
William Shakespeare (1564 - 1616)*

Die methodische Vorgehensweise stellt die Art der Hypothesenprüfung dar. Auch wird die Art der Werkzeuge vorgestellt, welche zur Hypothesenprüfung notwendig sind. (Huber, Hienerth, & Süßenbacher, 2009)

### 2.1 Hypothesen

Die Hypothese wird für die wissenschaftliche Erklärung genommen, um sie durch diese Masterarbeit zu belegen oder zu verwerfen.

*H1: Je umfangreicher das Verständnis und Bewusstsein im Unternehmen für Prozessorientierung ist, desto erfolgreicher wird sich ein kennzahlengestütztes Mess- und Controllsystem auf den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens auswirken.*

Diese Hypothese ist die wissenschaftliche Annahme, dass ein prozesskontrolliertes und prozessgesteuertes Unternehmen bessere wirtschaftliche Erfolge erzielt, als nicht prozessgesteuerte Unternehmen. Es gibt natürlich auch die gegenteilige Ansicht, dass eine Prozesssteuerung rein gar nichts bringt, diese Annahme sollte in dieser Masterarbeit jedoch widerlegt werden. Aus diesem Grund wurde die Nullhypothese folgend aufgestellt.

*H0: Die gelebte Kultur in Bezug auf Prozessorientierung hat keinen Einfluss auf den Geschäftserfolg.*

Die hier vorgestellten Hypothesen sollen die theoretischen Annahmen durch die Realität überprüfen. Die Hypothese kann dann als gültig angenommen werden, wenn eine durch Methoden überprüfte Annahme gültig ist. Gültig ist sie dann, wenn die Realität die theoretische Annahme wiedergibt.

Diese Überprüfung der Annahme muss durch bestimmte wissenschaftliche Methoden oder Erhebungsinstrumente stattfinden.

### 2.2 Methoden zur Prüfung der Hypothese

In dieser Masterarbeit wird die Methode der empirisch-qualitativen Exploration angewendet. Mit dieser Methode der Beobachtung wird von prozessorientierten Unternehmen ein Prozess abgebildet dieser wird dokumentiert und durch Interviews mit den am Prozess beteiligten Personen ergänzt. Durch diese Befragungen werden Kennzahlen definiert. Diese Erkenntnis fließt in die zum Monitoring der Prozesse definierten Kennzahlen. Dieses Monitoring und deren

Kennzahlenpräsentation wird in einem kleinen Unternehmen eingeführt und der Erkenntnisgewinn und Produktivitätsgewinn erhoben. Das am Ende definierte Tool richtet sich nach den Hebelkräften von Prof. Zangl und soll der Abschluss der Arbeit sein.

## **2.3 Befragung und Start**

Die Befragung, in den am Prozessablauf beteiligten Personen, findet folgendermaßen statt. Mitarbeiter, welche am Prozess beteiligt sind, werden nach ihrer Tätigkeit im Prozess gefragt und über ihr Wissen, welche Leistung sie für den Gesamtprozess erbringen. Die Rollen der befragten Mitarbeiter gehen vom Abteilungsleiter bis zu den operativ am Prozess beteiligten Personen, wie Mechaniker, Teilausgabe, Mitarbeiter in der Abrechnung und Terminvergabe. Es werden keine Geschäftsführer oder Filialleiter, welche nicht am Prozess direkt beteiligt sind, befragt. Das Kriterium, um befragt zu werden, ist eine Handlung direkt am Prozess auszuführen. Das stellt die Ausgangslage dar. Auch wird ein Snapshot vom BAB von dem Zeitpunkt des Starts genommen, um die Veränderung messen zu können.

## **2.4 Auswertung und Hypothesenprüfung**

Nach der Auswertung der Informationen, Feedback, Zahlen und Befragung müssen diese Ergebnisse überprüft werden. Die einfachste Überprüfung ist der Blick in die Zahlen. Nach Einführung der ersten Kennzahlen und Schulung der Mitarbeiter wird die erste Erkenntnis aus den Finanzzahlen geholt um die Hypothese zu überprüfen. Eine qualitative Methode ist geeignet, um eine dauerhafte Überprüfung stattfinden zu lassen, um an den Kennzahlen oder an der Informationsweitergabe zu arbeiten.

Die endgültige Prüfung der Hypothese wird nach der Präsentation des Tools durch die Methode des Feedbacks und das Abfragen durch einen kurzen Fragebogen, der Auswertung einer Netzwerkanalyse erreicht. Eine Befragung der Geschäftsführer, beziehungsweise der Abteilungsleiter soll Klarheit über die Aussage bringen, ob prozessgeführte und prozessüberwachte Unternehmungen leistungsfähiger sind oder nicht.

Abschließend wird die Arbeitshypothese mit den Ergebnissen verglichen und überprüft.

### 3 EINFÜHRUNG IN GESCHÄFTSPROZESSE

*We are what we repeatedly do.  
Excellence, then, is not an act, but habit.”  
(Aristoteles)*

Die Veränderungen im wirtschaftlichen Umfeld werden immer schneller und die Anforderungen werden immer komplexer. Diese, für die heutige Zeit typischen Parameter, schnelle Veränderung und die Komplexität der Anforderungen gilt es zu meistern, und dafür braucht es ein flexibles, innovatives und gut abgestimmtes Unternehmen. (Schmelzer & Sesselmann, 2013) In der Zukunft spielen spezielle Produkte kaum eine Rolle. Das Unternehmen muss so aufgestellt werden, dass jede Abteilung, jeder Mitarbeiter diese Veränderungsgeschwindigkeit mitträgt. Jeder in der Wertschöpfungskette muss wissen, was seine Tätigkeit ist und wie er vorgehen muss, um optimal an der Wertschöpfungskette mitzuarbeiten. Das größte Veränderungspotential liegt bei den Strukturen und den Prozessen. (PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und Europa-Universität Viadrina Frankfurt [Oder], 2011)

Diese Faktoren werden beeinflusst durch die Marktfaktoren, technischen Faktoren, makroökonomische Faktoren und Mitarbeiterqualität. (Schmelzer & Sesselmann, 2013)

#### 3.1 Begriffsdefinition

Die nachfolgenden Begriffsdefinitionen sind entscheidend für die Unternehmungen, um die Anforderungen für Unternehmungen zu definieren, damit man verstehen kann, warum Prozesse ein wichtiger Bestandteil von Unternehmungen sind. (Schmelzer & Sesselmann, 2013)

Die folgenden Definitionen sind die Anforderungen an jedes Unternehmen, welche die Unternehmen am meisten beeinflussen (Kotter, op. 1996) (IBM Deutschland GmbH, 2011)

- **Marktfaktoren**  
Damit ist die Globalisierung und Internationalisierung der Märkte gemeint, dem gegenüber steht eine starke Markregulierung mit einer Verschiebung der Märkte in Schwellenländern.
- **Technische Faktoren**  
Die immer schnellere Entwicklung und der technische Fortschritt ergeben immer kürzere Produktzyklen, welche es zu meistern gilt.
- **Makroökonomische Faktoren**  
Inflation, Staatsverschuldung und Offenheit der Volkswirtschaft zählen zu den wichtigen Parametern, welche berechenbar sein müssen.
- **Mitarbeiterqualität**  
Gute Mitarbeiter sind heute ein Schlüsselfaktor in einem erfolgreichen Unternehmen, vor allem langfristige Beschäftigung von Fachpersonal.

Die Geschwindigkeit der Veränderung und deren Herausforderungen sind die eine Seite mit welcher Unternehmen konfrontiert sind. Auf der anderen Seite sind es Probleme im Unternehmen, welche auf 2 Begriffe zurückzuführen sind, auf „Effizienz“ und „Effektivität“. (Osterloh, 2009)

### **3.1.1 Effizienz**

Effizienz bedeutet, „die Dinge richtig tun“. (Knuppertz, 2015) Um ein effizientes Unternehmen zu erhalten, muss man ganz einfach mit sehr geringen Mitteln einen hohen Output erzielen, um damit die optimalen Ziele zu erreichen. Dazu muss der Prozess optimal abgearbeitet werden, es müssen die richtigen Mitarbeiter beteiligt sein und der Prozess muss optimiert sein.

### **3.1.2 Effektivität**

Effektivität bedeutet, „die richtigen Dinge tun“. (Knuppertz, 2015) Dies bedeutet, nach einer erfolgreichen Zieldefinition, diese Ziele zu erreichen. Effektivität bedeutet, dass man die richtigen Ziele setzt. Sehr viele Unternehmen haben gerade in diesem Bereich sehr große Mängel. Denn, um die richtigen Ziele zu erreichen, muss man diese klar definieren und ebenso klar kommunizieren. Jeder Mitarbeiter muss wissen, was das Ziel des Unternehmens ist und wie er daran beteiligt ist. Dazu benötigt man auch eine genaue Marktkenntnis und das Wichtigste von allem sind die Kundenbedürfnisse, welche man kennen sollte, um diese mit den definierten Zielen zu befriedigen.

## **3.2 Probleme**

Die Probleme von Effizienz und Effektivität liegen immer in nicht beherrschten Prozessen und schlecht definierten Unternehmenszielen. Was bedeutet, Prozesse nicht zu beherrschen? Einerseits gibt es viele Beanstandungen durch viele Fehler. Oftmals sind die Prozesskosten durch zu lange Durchlaufzeiten sehr hoch. Ein sehr oft verstellbares Problem sind auch extrem hohe Bestände des Warenlagers (Schmelzer & Sesselmann, 2013) Diese Hauptproblempunkte gilt es durch Optimieren zu beherrschen.

## **3.3 Die Lösung**

Die Lösung für all diese Anforderungen und Probleme ist das Geschäftsprozessmanagement. International wird es als BPM (Business Process Management) bezeichnet. Dieser Begriff kommt wie viele andere aus der Informationstechnologie. (Schmelzer & Sesselmann, 2013)

Was ist nun so ein Geschäftsmanagementprozess? Die einfachste Definition wäre, dass sich dieser am Kunden orientiert, was eigentlich jeder Prozess tut. Jedoch orientiert sich ein Geschäftsmanagementprozess auch am Mitarbeiter und an der Unternehmenskultur. Mit

Unternehmenskultur ist die Führungskultur und die Kultur im Unternehmen gemeint. Da es auch darum geht, diese Prozesse nachhaltig zu gestalten, ist es mit Maximierung von kompromissloser Ausrichtung auf Gewinn nicht verträglich. (Schmelzer & Sesselmann, 2013)

Beim Geschäftsprozessmanagement arbeitet die Führung, das Controlling und die Organisation, eng zusammen, um in optimaler Weise die Bedürfnisse der Kunden mit optimaler Leistung zu erfüllen. (Becker, Mathas, Winkelmann, & Günther, 2009)

### 3.4 Warum Prozesse?

Um diese Frage zu beantworten, sollte man zuerst definieren, was ein Prozess überhaupt ist. Der Begriff „Prozess“ ist eine Aneinanderreihung von Tätigkeiten, um ein Produkt oder eine Dienstleistung zu fertigen. All diese Aneinanderreihungen haben ein Ziel: Nutzen für Kunden zu schaffen. (Brecht-Hadraschek & Feldbrügge, 2015) (Preißner, 2011)

Man kann es auch so sehen, dass durch verschiedene Arbeiten an einem Produkt auch durch mehrere Menschen und Maschinen ein Produkt gefertigt wird, welches das Ziel hat die Bedürfnisse oder den Wunsch eines Kunden zu befriedigen.

Jedes Unternehmen führt solche Prozesse aus, es gibt Kernprozesse, welche die Wertschöpfung des Produktes bearbeiten. Auch gibt es unterstützende Prozesse, die sogenannten Support Prozesse, welche wiederum da sind, um die Wertschöpfung zu unterstützen. Diese können die Lohnverrechnung, Buchhaltung oder Wartungsabteilungen der Maschinen sein. Einer der wichtigsten Prozesse in einer Unternehmung ist sicher der Managementprozess, welcher alle anderen Prozesse steuert.

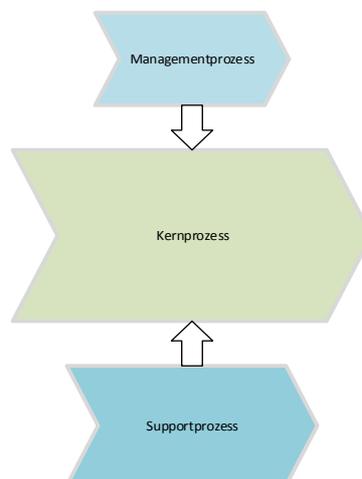


Abbildung 3 Prozessarten, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an (Techwirt.net, 2017)

Der große Vorteil an Prozessen ist, man kann diese dokumentieren und damit nachvollziehbar machen. Jeder kann damit nachlesen, welche Rolle ein bestimmter Bereich in einem Prozess einnimmt. Jeder weiß, welche Rolle er selbst einnimmt. (Füermann & Dammasch, 2012)

Der nächste große Vorteil ist die Messbarkeit. Es ist möglich, jeden einzelnen Prozessschritt zu messen. Am interessantesten ist es, die Schnittstellen bei Prozessen messbar zu machen, denn

dort gibt es die meisten Verluste. Nachdem die Messbarkeit gegeben ist, ist es auch möglich, Veränderungen zu beurteilen, oder Werte zu vergleichen. (Füermann, 2014)

Die schon besprochenen Geschäftsprozesse sind eine Zusammenfassung von Prozessen, welche auf der Input Seite die Bedürfnisse der Kunden haben und auf der anderen Seite die Leistung für die Kunden. Gesteuert werden diese Prozesse durch das Geschäftsprozessmanagement. Das Geschäftsprozessmanagement ist abhängig von der Strategie des Unternehmens, welche wiederum das Ziel definiert. (Füermann & Dammasch, 2012)

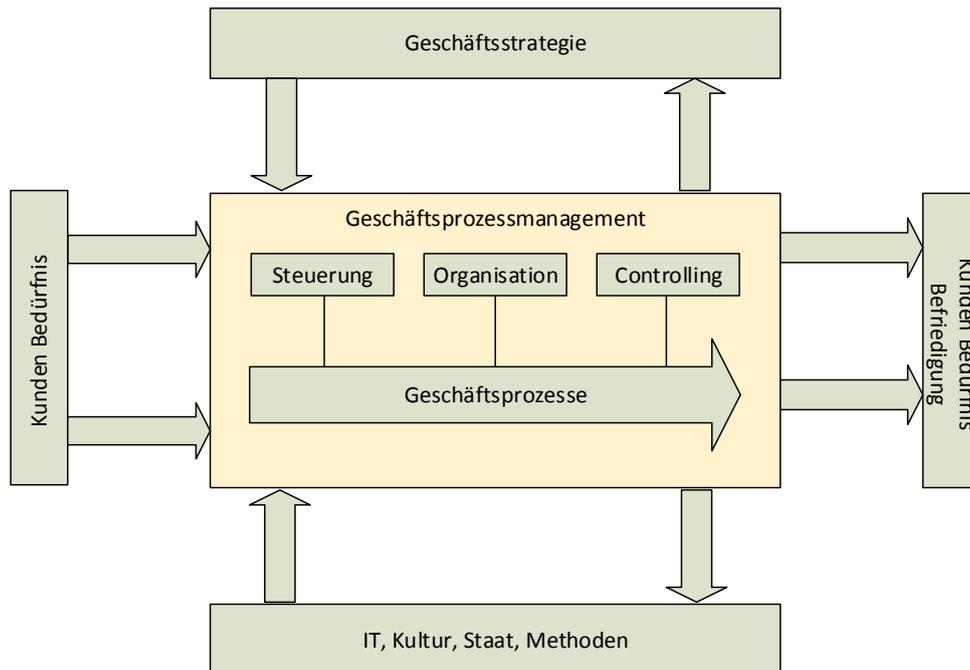


Abbildung 4 Geschäftsprozessmanagement; Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an (Wanner, 2017)

### 3.5 Messbarkeit

Die Messbarkeit von Prozessen ist in dieser Arbeit der Hauptteil und damit der wichtigste Teil für diese Arbeit, da Produkte nicht nur von einem Bereich, einer Person oder einer Maschine bearbeitet werden und Produkte meist nicht nur von einem Prozess bearbeitet werden, sollte man Prozesse immer als Gesamtheit sehen. (Scheermesser, 2003) Auch ist diese Gesamtheit wichtig, um die Prozesse in Richtung ihres Potentials zu optimieren. Damit das gelingt, muss man die Prozesse und deren Prozessschritte messbar machen. Um die Prozessschritte zu messen, muss man die Schritte zuerst definieren oder kennen. Deshalb beschreibt man zuerst die Prozesse und legt danach die einzelnen Messindikatoren für die Messung dieser Prozessschritte fest. Diese Indikatoren können Leistungsindikatoren oder Aufwandsindikatoren sein. Die sogenannten Prozessmessgrößen werden als KPI (key performance indicators) bezeichnet. (Füermann, 2014) Diese können verschiedenste Ausprägungen haben und auch mit anderen Kennzahlen kombiniert werden, damit man ein klares Messergebnis von den einzelnen Bereichen erhält.

Das Optimum ist, so wenige Kennzahlen wie möglich zu haben, um einen Prozess zu beschreiben. Die ideale Kennzahl ist natürlich „ein“ Wert, welcher eine Aussage über einen gesamten Prozess machen kann. Die bekannteste Kennzahl ist die Prozesskostenrechnung, welche den Stückpreis des produzierten Produktes errechnet. Diese Kennzahl setzt sich aus verschiedenen weiteren Kennzahlen zusammen, doch in Summe sieht man eine, welche die genaue Leistung abbildet.

In Unternehmen ist es heute unerlässlich, Prozesse zu messen. Nicht nur mit langsamen Finanzkennzahlen, sondern mit schnellen operativen Kennzahlen, welche bei schlechter werdender Prognose ein sofortiges Einschreiten möglich machen. Denn wenn man erst nach einem Quartal merkt, dass es schlechter wird, ist es oft zu spät zum Handeln.

### **3.6 Vorteile Prozessorientierung**

Übersicht: (Picot, Prof. Dr. Dres. h.c. Arnold, 2002)

- Prozesse haben definierte Ergebnisse
- Prozesse haben definierte Kunden
- Prozesse binden Ressourcen
- Prozesse sind messbar
- Prozesse sind zu steuern

### **3.7 Zusammenfassung**

Dieses Kapitel handelte von Prozessen und deren Bedeutung für moderne Unternehmungen. Auch wurden die Qualitätskriterien eines Prozesses besprochen und deren Messbarkeit. Die Vorteile eines prozessorientierten zu einem funktionsorientierten Unternehmen wurden in diesem Kapitel anschaulich ausgeführt. Man sollte dennoch nicht vergessen, dass man auch von beiden Welten das Optimum verwenden kann. Von der prozessorientierten Welt die Kundennähe und effiziente Abwicklung und von der funktionsorientierten Welt die Spezialisierung. (Picot, Prof. Dr. Dres. h.c. Arnold, 2002) Jedoch, um Prozesse optimal zu steuern und auf Ziele auszurichten, benötigt man Ziele und vor allem eine Strategie.

## 4 STRATEGIE

*„Eine strategische Vision ist ein klares Bild von dem,  
was man erreichen will.“*

*(John Naisbitt (\*1930), amerik. Prognostiker)*

Erfolgreiche Unternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass sie bei dem was sie tun richtig positioniert sind. Sie haben die optimale Position gegenüber ihren Kunden und gegenüber ihren Mitbewerbern. (Huber, 2008) Diese Positionierung kann nur durch eine überlegte Strategie entstehen. Die Strategie ist einer der wichtigsten Bausteine in Unternehmungen. Die Strategie ist es, welcher alles Streben um das Ziel zu erreichen untergeordnet wird, weil die Strategie einer Vision entspringt, welche es zu erfüllen gilt. Man muss es schaffen, eine Vision in eine Strategie umzuwandeln.

### 4.1 Begriffsdefinition

Die Strategie ist ein Werkzeug, welches einem hilft, die Zukunft eines Unternehmens aktiv zu gestalten. Es bedeutet einfach, dass langfristige Ziele geplant werden. Und es wird auf die Erreichbarkeit der Ziele hingearbeitet. Bedeutende Parameter für diese Ziele sind die Umweltfaktoren, die Kunden, die Mitbewerber, der Staat und die Kultur. (Pillkahn, 2008) All diese Parameter müssen in eine strategische Planung miteinbezogen werden.

Um zu einer Strategie zu kommen, gibt es Strategieentwicklungskonzepte, welche wie ein Prozess anzuwenden sind.

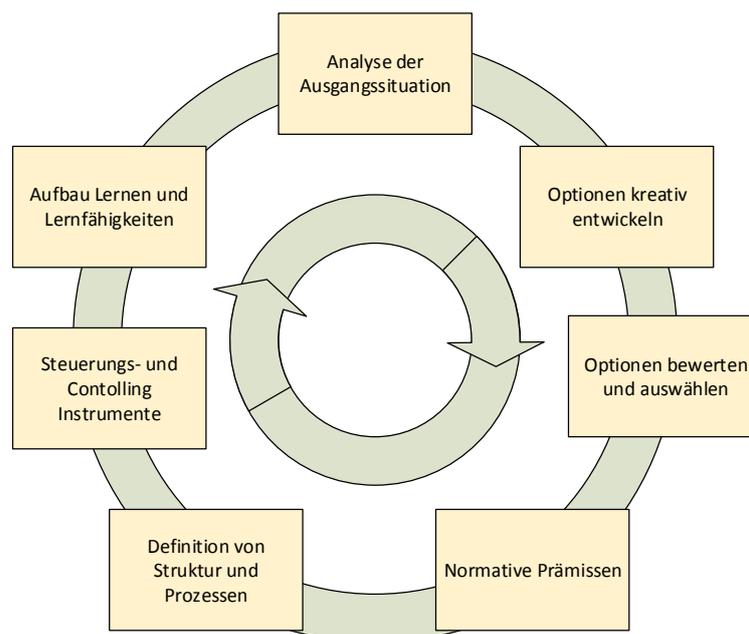


Abbildung 5 Strategischer Prozess, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an (Herff, 2010)

Dieser, in der Grafik dargestellte Prozess, startet mit den Analysen und endet mit der aufgebauten Unternehmensstruktur, um die langfristigen Ziele zu erreichen. Man sieht hier ganz deutlich, dass man sich nach den Analysen Gedanken über den Ablauf gemacht hat, um am Ende eine Aufbauorganisation zu definieren.

Eine gute Strategie zu haben bedeutet auch, diese immer wieder zu überdenken und wenn nötig, Änderungen vorzunehmen.

## **4.2 Zusammenfassung**

Eine optimal definierte Strategie ist von elementarer Bedeutung für Unternehmen. Doch damit eine gute Strategie optimal umgesetzt werden kann, bedarf es gut definierter und angepasster Prozesse. Jedoch reicht das noch alles nicht aus, denn es wird eine Kontrolle und Überwachung der Strategie und der Prozesse benötigt. Dafür gibt es moderne Systeme, wie die Balanced Scorecard oder die Process Scorecard.

## 5 BALANCED SCORECARD

*“If you can measure it, you can manage it.”*

*(Robert S. Kaplan)*

Unternehmen hatten schon immer Kennzahlen, um ihre Ergebnisse zu kontrollieren. Jedoch eigneten sich solche Kennzahlen kaum zur strategischen Beurteilung des Unternehmens. Auch stammen diese Kennzahlen aus Zeiten, wo nur die Vergangenheit betrachtet wurde und Unternehmen nicht auf zukünftige Strategien ausgerichtet waren.

Klassische Kennzahlensysteme berücksichtigen meist nur Daten aus der Vergangenheit. Auch werden keine eigenen für das Unternehmen angepasste Kennzahlen entwickelt, sondern nur Standardkennzahlen verwendet, welche jedoch notwendig wären, um eine Aussage über das Unternehmen zu treffen. (Vohl, 2004) Die Verbindung zu den strategischen Zielen fehlt auch bei diesen Systemen. Aus diesem Grund sind diese Systeme sehr reaktiv und auf die Finanzen des Unternehmens konzentriert.

Deshalb haben sich Kaplan und Norton Gedanken gemacht, um diese Situation zu verbessern. Sie haben das Balanced Scorecard System entwickelt, welches bis heute eine sehr große Bedeutung hat. Es gibt heute kaum ein großes Unternehmen, welches nicht mit diesem System der Kennzahlenbetrachtung und Leistungsindikatoren gesteuert wird.

### 5.1 Begriffsdefinition

Kaplan und Norton haben erkannt, dass die Leistung eines Unternehmens nicht nur auf finanzieller Basis beruht, sondern auch aus andern messbaren Bereichen besteht. Aus diesem Grund haben Robert S. Kaplan und David P. Norton 1990 ein Forschungsprojekt mit 12 US-amerikanischen Unternehmen durchgeführt. Sie wollten die traditionelle Darstellung durch eine neue Art der Darstellung von Kennzahlen erforschen. (Kaplan, Norton, & Horváth, 1997)

Sie erweiterten die Kennzahlensysteme durch weitere Perspektiven, um eine Beziehung zwischen den Kennzahlen herzustellen. Damit diese nicht mehr alleinstehend betrachtet werden und die Kennzahlen durch diese Beziehung eine höhere Bedeutung erhalten. Somit sind folgende Perspektiven entstanden. (Kaplan et al., 1997)

- Finanzperspektive
- Kundenperspektive
- Lernen und Entwicklung der Mitarbeiterperspektive
- Interne Geschäftsprozessperspektive

Es wäre doch zu einfach, um nur die Kennzahlen in verschiedenen Perspektiven darzustellen. Kaplan/Norton haben die Kennzahlen durch Leistungsindikatoren getauscht, welche zukunftsorientiert ausgerichtet sind. (Kaplan et al., 1997) Damit hat man alles, was man benötigt, um exakte Aussagen treffen zu können. Die Verbindung der Kennzahlen und die Zukunfts- und Strategieorientierung.

Dieses System wurde von Kaplan und Norton „Balanced Scorecard“ genannt.

## 5.2 Was bedeutet „Balanced“?

Der Name dieses System hat schon eine wichtige Bedeutung. Da es sich bei den Kennzahlen oder Indikatoren nicht nur um ein Ziel handelt, sondern um mehrere. Es ist entscheidend, diese Ziele ausgeglichen zu verfolgen, also ausbalanciert (Balanced). (Griga & Krauleidis, 2009)

Oft messen Unternehmen Abteilungen, welche nichts mit Finanzkennzahlen zu tun haben mit Kennzahlen aus der Finanz. Was natürlich eine gewaltige Fehlsteuerung ist, denn ein Produktionsbereich hat nichts mit Finanzen zu tun, sondern mit der Produktion von Dingen. Dabei geht es um Mitarbeiter, Material, Energie und Stück.

Man kann natürlich die produzierten Stückzahlen steigern und die Mitarbeiter noch weiter ausbeuten. Jedoch wird das dauerhaft nicht funktionieren. Aber es wird der Gewinn pro Stück gesteigert. Anfangs zumindest. Denn wenn man das Ziel eben unausgeglichen verfolgt, steigt vielleicht der Gewinn, jedoch es sinkt die Qualität, die Kunden würden weniger werden. Diese Spätfolgen sind nicht gleich durch Finanzkennzahlen erkennbar.

Deshalb ist „Balanced“ so ein wichtiger Begriff. Es ist eine ausgeglichene Herangehensweise der Zielerreichung. Das Ziel der Unternehmung muss es sein, profitable Kunden zu gewinnen, um den finanziellen Erfolg zu sichern. Dazu gehören auch Mitarbeiter und Prozesse. (Preißner, 2011)

Um nicht nur kurzfristige Erfolge zu haben, sondern langfristig die Erfolge zu sichern, gibt es die Balanced Scorecard. Auch damit das Unternehmen weiß, ob es sich im Gleichgewicht befindet oder nicht.

Die Balanced Scorecard hilft die definierten Finanzziele auf die verschiedenen Erfolgsfaktoren aufzuteilen. Dadurch wirkt die BSC in 2 Richtungen (Preißner, 2011):

- **Vertikal:** Die BSC vermittelt zwischen Unternehmensleitung und anderen Ebenen.
- **Horizontal:** Die BSC übersetzt die Finanzziele in eine Kennzahl, welche die Abteilung versteht.

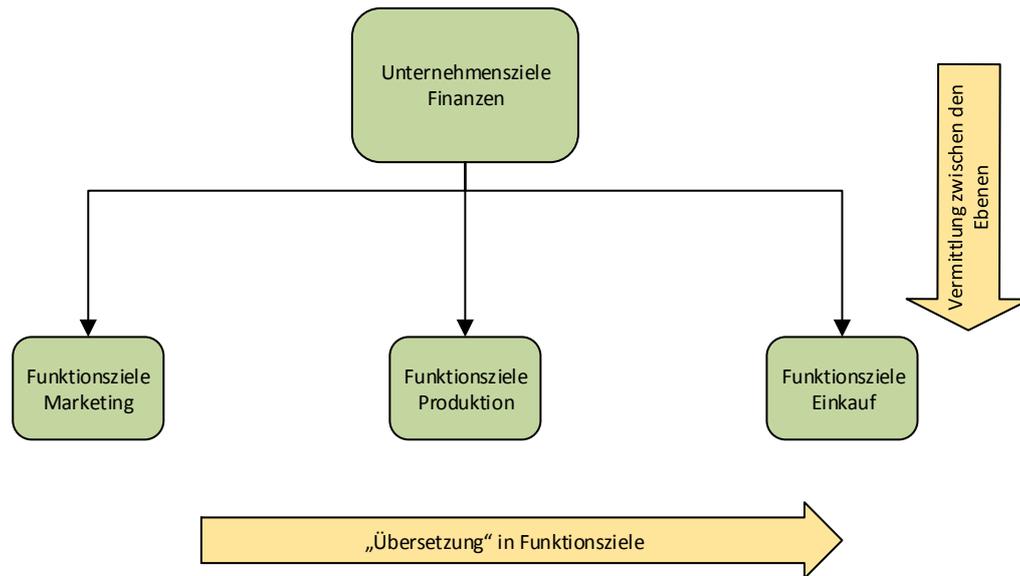


Abbildung 6 Vertikale und horizontale Wirkung, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an (Preißner, 2011)

### 5.3 Was ist „Scorecard“?

Bei der BSC sind mehrere Konzepte vorhanden. Es ist nicht nur die Ausgewogenheit von Bedeutung, sondern es ist auch ein wichtiges Arbeitsinstrument für die Unternehmensleitung und das Controlling.

In der BSC sind Kennzahlen Ziel und Steuergrößen und nicht mehr starre Kennzahlen, welche nur einen vergangenheitsorientierten Wert anzeigen. Die BSC ist ein dynamisches Instrument, welches über das Unternehmen Auskunft gibt, um die geplanten strategischen Entscheidungen treffen zu können. Es genügt dabei nicht, einfach Kennzahlen darzustellen. Der entscheidende Punkt ist, diese Informationen auf die wesentlichen Steuerungsgrößen zu reduzieren, damit man das Unternehmen ohne Informationsüberfluss steuern kann. Diese Übersicht soll eine Scorecard darstellen. Nicht 100 Kennzahlen auf 5 Seiten, sondern alle wichtigen Informationen auf einer Seite (card). (Friedag & Schmidt, 2004)

BALANCED SCORECARD							
Finanzen							
	Einheit	Ziel 2016	Q1	Q2	Q3	Q4	Jahr
Deckungsbeitrag	%	10,50	10,20	10,90	9,40	12,20	10,68
Umsatz	€	100.000.000	20.000.000	32.000.000	22.000.000	42.000.000	116.000.000
Umsatz / Mitarbeiter	€	60.000	61.500	57.387	59.722	65.300	60.977
Umsatzrentabilität	%	1,35	0,70	1,52	1,45	0,95	1,16
Kunden							
	Einheit	Ziel 2016	Q1	Q2	Q3	Q4	Jahr
Kundenzufriedenheit	Score	8,50	7,35	8,05	8,70	8,60	8,18
Anzahl aktive Kunden	Anzahl	5.000	3.752	4.122	4.532	4.982	4.982
Anteil Neukunden	%	20,00	4,20	5,30	6,40	7,50	7,50
Marktanteil	%	22,00	20,70	21,30	21,60	22,10	22,10
Prozesse							
	Einheit	Ziel 2016	Q1	Q2	Q3	Q4	Jahr
Durchlauf < 1 Tag	%	98,00	83,00	87,00	91,00	92,00	88,25
Auslastung	%	92,00	89,00	97,00	93,00	89,50	92,13
Produktivität	%	100,00	90,00	115,00	110,00	92,00	101,75
offene Aufträge	%	5	3,00	8,00	3,00	3,00	3,00
Lernen							
	Einheit	Ziel 2016	Q1	Q2	Q3	Q4	Jahr
Schulungstage pro MA	Anzahl Tage	2	0,30	0,50	1,50	2,10	2,10
Betriebsklima	Score	8	7,50	7,50	7,80	8,20	8,20
technische Infrastruktur	Anzahl	12	2,00	3,00	7,00	16,00	16,00
Verbesserungsvorschläge pro MA	Anzahl	4	0,20	1,40	2,20	4,30	4,30

Abbildung 7 Beispiel Scorecard (Quelle: Eigene Darstellung)

## 5.4 Kennzahlen

Wie schon am Anfang des Kapitels erwähnt, spielen Kennzahlen im BSC eine sehr wichtige Rolle. Da der Begriff „Kennzahlen“ aus der Vergangenheit als starrer, aus historischen Daten zusammengesetzter Wert bekannt ist, hat man diesen Kennzahlen einen neuen Namen gegeben. Man spricht von „Ziel und Steuerungsgrößen“. (Preißner, 2011) Dieser Name beinhaltet schon den Blick in die Zukunft. Ziel und Steuerungsgrößen haben vergangenheitsbezogene Größen, aktuelle Größen und zukunftsorientierte Größen. Diese 3 zeitlichen Sichtweisen sind ein wichtiger Bestandteil der BSC.

Neben dem zeitlichen Bezug der Kennzahlen, welche als Kennzahl nur alleine steht und keine Vernetzung oder Beziehung zu anderen aufweist, gibt es bei der BSC die Perspektive. (Friedag & Schmidt, 2004)

## 5.5 Die Perspektiven

Bei der BSC gibt es 4 Perspektiven oder Sichtweisen, welche vernetzt einen Zusammenhang bilden und von verschiedenen Seiten betrachtet werden können. Von Kaplan und Norton wurden diese als Standardperspektiven vorgeschlagen. Die 4 Standardperspektiven sind (Kaplan et al., 1997):

- Die Finanzperspektive
- Die Kundenperspektive
- Die interne Perspektive
- Die Lern- und Entwicklungsperspektive

Diese 4 Perspektiven haben einen kausalen Zusammenhang und erklären dasselbe Unternehmensergebnis aus verschiedenen Sichtweisen. Aus diesen Sichtweisen kann man den Unternehmenserfolg ableiten. Um überhaupt aussagekräftige Größen zu erhalten, müssen diese an die Unternehmensstrategie angepasst sein. (Preißner, 2011)

Die Perspektiven stehen immer in einem kausalen Zusammenhang zueinander. Die Kunden benötigen Leistungen des Unternehmens, welche durch interne Prozesse bewerkstelligt werden, durch Lernen und Entwickeln der Mitarbeiter werden die Kundenwünsche befriedigt. Am Ende ist alles im Finanzbereich sichtbar. Definiert wird es in genau der umgekehrten Richtung, wie in folgender Grafik zu erkennen ist. (Preißner, 2011)

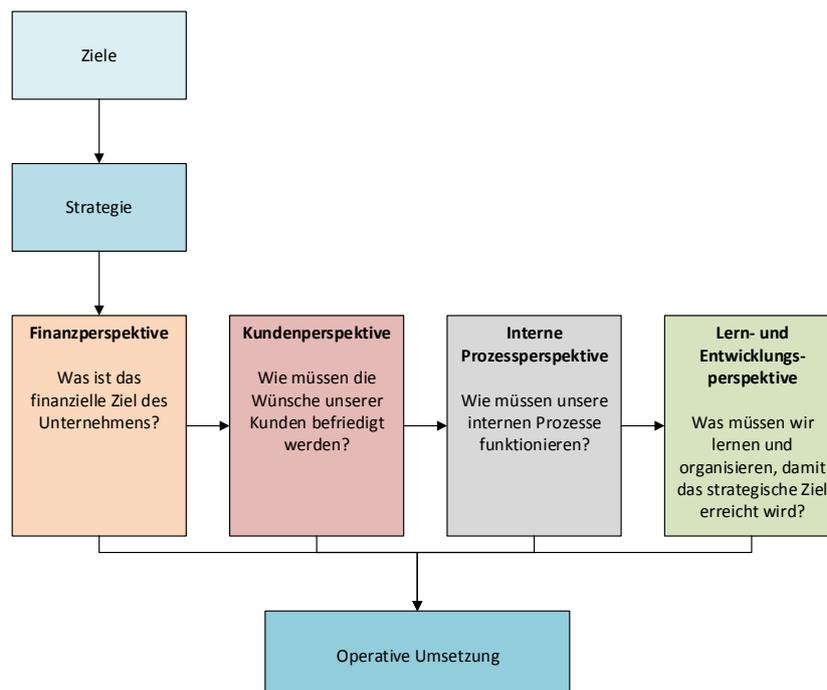


Abbildung 8 Balanced Scorecard Übersicht, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an (Preißner, 2011)

Die nächste Grafik zeigt sehr gut wie die „Balanced Scorecard“ durch die einzelnen Perspektiven vernetzt ist.

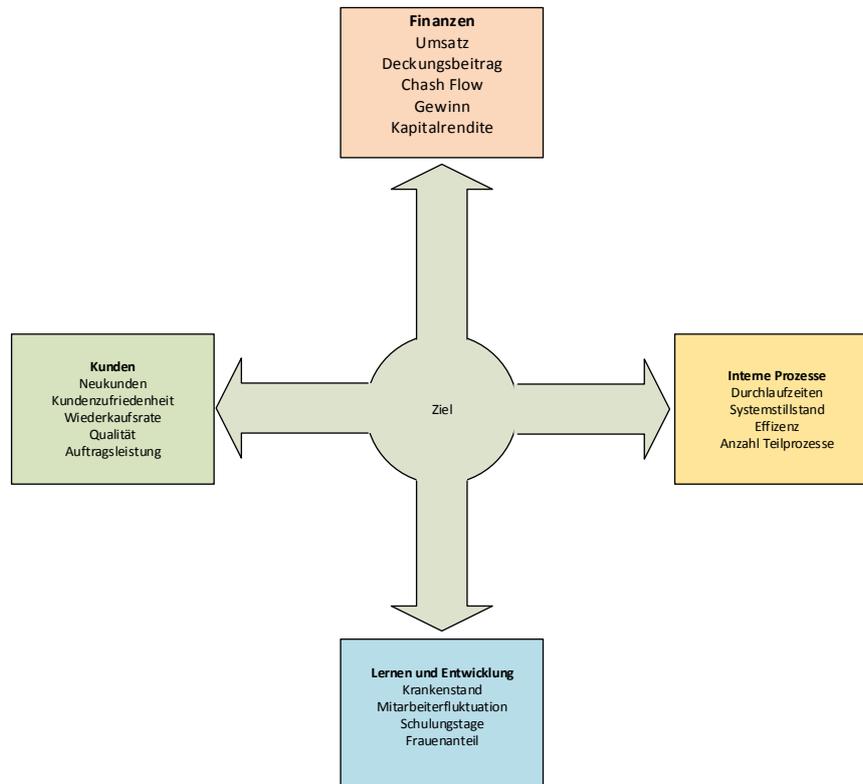


Abbildung 9 BSC Vernetzung der Perspektiven, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an (Preißner, 2011)

Um die einzelnen Perspektiven besser zu verstehen wird folgend jede einzelne Perspektive genauer betrachtet.

### 5.5.1 Die Finanzperspektive

Die Finanzperspektive repräsentiert die Finanzziele des Unternehmens. Jede Strategie und Handlung des Unternehmens ist auf diese Kennzahlen ausgerichtet. Die Kennzahlen werden wiederum so gewählt, dass diese die strategische Ausrichtung des Unternehmens widerspiegeln. Auch sollten nur diejenigen Kennzahlen erfasst sein, welche für diese Informationen bedeutend sind. Auch kann jede Geschäftseinheit andere Finanzkennzahlen haben. Diese Kennzahlen spiegeln wiederum die strategische Bedeutung wider.

Beispiele für Kernzahlen der Finanzperspektive:

- Umsatz
- Gewinn
- Deckungsbeitrag
- Umsatz je Kunde
- Neuproduktanteil

### **5.5.2 Die Kundenperspektive**

Die Kundenperspektive ist mit Sicherheit die wichtigste und bedeutendste Perspektive, da alles Tun und Handeln des Unternehmens sich an den Kunden orientiert. Die Kunden sind die Quelle des Erfolges und auch des Gewinns. Wie schon in der Finanzperspektive kommt es bei der Auswahl der Kennzahlen auf die Strategie und das Tun des Unternehmens an. Die Strategie richtet sich in diesem Fall nach dem Markt und der Konkurrenz, welche auch als Kennzahlen abgebildet werden kann.

Beispiele für Kernzahlen der Kundenperspektive:

- Freundlichkeit der Mitarbeiter
- Reparaturquote
- Weiterempfehlungen
- Marktanteil
- Wiederkaufsrate
- Kundenzufriedenheit
- Anzahl Aufträge

### **5.5.3 Interne Prozessperspektive**

Um den finanziellen Erfolg und den Kundenerfolg schaffen zu können, ist es notwendig, perfekt funktionierende Prozesse zu etablieren. Dazu müssen die Kernprozesse identifiziert werden, welche für das Erreichen der Kunden- und Finanzziele notwendig sind. Auch sollten nicht nur einzelne Stellen im Prozess herausgenommen und mit Kennzahlen versehen werden, sondern es soll die gesamte Wertschöpfungskette durch diese Kennzahlen überwacht werden können. Es gibt verschiedenste Prozesse im Unternehmen.

Zum Beispiel:

- Der Kundenbetreuungsprozess
- Der Betriebsprozess
- Der Innovationsprozess

Beispiele für Kernzahlen der Prozessperspektive:

- Durchlaufzeit eines Auftrages
- Fehlerhaftigkeit des Auftrages
- Kundenbetreuungskosten
- Dauer des Rechnungszeitraumes
- Lieferfähigkeit

#### **5.5.4 Lern und Entwicklungsperspektive**

Um eine Organisation am Leben zu erhalten, muss diese sich weiterentwickeln. Und vor allem müssen die Mitarbeiter weiterentwickelt werden. In dieser Perspektive ist die Verbindung der Menschen zur Strategie und zum Anteil am Unternehmenserfolg enthalten. In dieser Perspektive ist auch die Infrastruktur inkludiert, denn nur eine gute Infrastruktur und sehr gut ausgebildete Mitarbeiter sind ein Garant zur Erreichung der Ziele.

Beispiele für Kennzahlen der Lern- und Entwicklungsperspektive:

- Mitarbeiterzufriedenheit
- Personaltreue
- Mitarbeiterproduktivität
- Fehler der IT
- Antwortzeiten der IT
- Schulungstage pro Mitarbeiter

#### **5.5.5 Weitere Perspektiven**

Kaplan und Norton haben die Möglichkeit geschaffen noch weitere Perspektiven zu ergänzen, oder weniger Perspektiven zu verwenden. Auch die Kennzahlen in den jeweiligen Perspektiven bleiben der Unternehmung überlassen. Die Aussage der BSC muss das Ergebnis der Strategieziele widerspiegeln und den Fortschritt des Unternehmens in der Erreichung der Ziele zeigen oder eben den Stillstand.

#### **5.5.6 Falschinterpretationen (Preißner, 2011)**

Es sollte einmal kurz erwähnt werden, was eine Balanced Scorecard nicht ist, um falsche Gedanken von vornherein nicht aufkommen zu lassen. Nachfolgend sind Beispiele was eine BSC nicht ist:

- Die BSC ist ein Kennzahlensystem
- Die BSC hat vier Standardartperspektiven
- Die BSC ist ein Kontrollsystem
- Die BSC dient zur Steuerung des gesamten Unternehmens

## 5.6 Ursache und Wirkung in der Balanced Scorecard

Um eine BSC zu verstehen, sollte man vom dem Prinzip der Ursache und Wirkung wissen. Wenn man weiß, wie der Umsatz gesteigert werden kann, dann sollte man diese Ursache in der BSC als Kennzahl festlegen. (Hügens, 2009) Die Wirkung ist in der Finanzperspektive durch die Steigerung der Kennzahl „Umsatz“ zu erkennen. Es könnte zum Beispiel die Dienstleistungsqualität gemeint sein, welche die Kundentreue erhöht. Also sollte man die Qualität messbar machen, um einen Abfall der Qualität zu verhindern, denn die Wirkung wäre auch in den Finanzkennzahlen zu merken. Zu diesem Beispiel kann man auch die „Kundentreue“ als Kennzahl in der Kundenperspektive ausweisen. Somit kann man ein Absinken der Qualität als Wirkung in einem Abfall der Kundentreue und einem Abfall der Finanzkennzahl erkennen. Auch sind interne Fakten entscheidend, um die Kunden zufriedenzustellen. Da wäre die Lieferzeit oder die Bearbeitungsgeschwindigkeit eines Auftrages, damit ist die interne IT oder die interne Technik gefordert. Da gäbe es dann die Möglichkeit einer Kennzahl für die Anzahl der Systemausfälle oder der Bandstillstände. Somit kann man erkennen, wenn die Systeme sehr oft nicht funktionieren, dass die Kennzahl „Umsatz“ kleiner wird und auch die Kennzahl „Kundentreue“, weil ja Lieferungen nicht pünktlich ankommen. Am Ende kann man noch das Fachwissen in Form von Schulungstagen pro Mitarbeiter hinzufügen. Dabei sollte man erkennen, dass eine Steigerung der Schulungstage eine bessere Qualität und eine schnellere Bearbeitung zur Folge hat und damit wird die Kennzahl „Umsatz“ steigen. (Preißner, 2011)

Dieses Beispiel veranschaulicht kurz die Ursache und Wirkung der BSC. Folgend ist noch eine Grafik, welche diese Ursache und Wirkung kurz veranschaulicht.

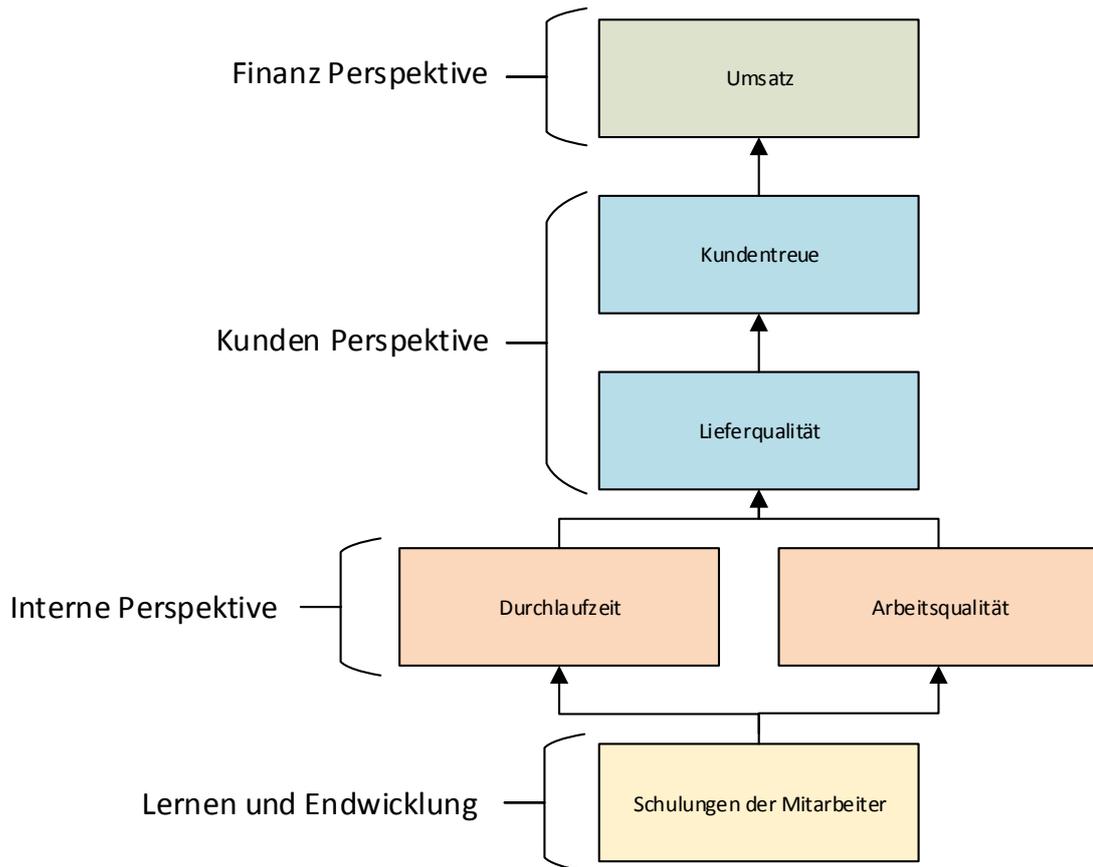


Abbildung 10 Ursache und Wirkung der BSC, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an (Preißner, 2011)

## 5.7 Controlling Instrument

Die Balanced Scorecard wurde über die Jahre zu einem unverzichtbaren Werkzeug für das Controlling im Unternehmen. Wie in einem Fahrzeug das Navigationssystem, so ist im Unternehmen die Abteilung Controlling, welche die Unternehmenssteuerung vorgibt. Auch werden alle Bereiche durch die Abteilung Controlling unterstützt, um ihre Ziele zu erreichen. (Griga, Kosiol, & Krauleidis, 2005)

Die BSC bietet dem Controlling ein Cockpit, welches genau und zielorientiert eine Sichtweise auf das Unternehmen bietet. Es ist sehr wohl ein guter Blick in die Zukunft mit der BSC möglich.

Der Controller definiert mit den Bereichen ein ausgeglichenes Informationssystem, welches tagaktuelle Werte liefern kann. Mitarbeiter partizipieren von diesem Cockpit und erhalten Informationen, welche sie verstehen.

## 5.8 Beispiel

Um die BSC noch besser zu verstehen, ein einfaches Beispiel aus einem KFZ-Betrieb:

**Mission:**

Hochwertige schnelle und fehlerfreie Reparaturen

**Vision:**

Wir werden die größte (nach Umsatz) KFZ Werkstatt in der Steiermark

**Strategie:**

Wir reparieren alle Fahrzeuge innerhalb von 12 Stunden, und der Marktanteil soll jedes Jahr um 10% gesteigert werden.

Perspektive	Ziele	Wichtige Kennzahlen
Finanzen	Wachstum	Umsatz
		Neukundenanteil
		Rentabilität
		Mitarbeiterproduktivität
		Kostensenkungsrate
Kunde		Kundenzufriedenheit
		Kundenrentabilität
		Kundentreue
		Marktanteil
Interne Prozesse		Durchlaufzeit
		Qualität
		Auslastung
		Leistungsgrad
Lernen und Entwicklung		Mitarbeiterzufriedenheit
		Mitarbertreue
		Schulungen pro Mitarbeiter
		Infrastrukturverfügbarkeit

Tabelle 1 Kennzahlen der Perspektiven, (Quelle: Eigene Darstellung)

## 5.9 Kritische Betrachtung der BSC

Die BSC ist ein sehr modernes und übersichtliches System. Es stellt sich jedoch die Frage ob es für alle geeignet ist. Es notwendig die Strategie zu definieren und offenzulegen, um die Ziele zu

verstehen. Das fällt vielen Top Managern schwer, da sie bisweilen oft keine Strategie haben oder diese nicht formulieren und in Ziele verpacken können. Auch hat das mittlere Management durch die Informationsflut das Problem, seine Macht durch Geheimhaltung abzusichern. Die Zahlen, die Strategie und die Ziele sind transparent für jeden verständlich. (Hans-Böckler-Stiftung, 2011)

Das Ursache- und Wirkungsprinzip ist sehr schwer verständlich. Es sind jedoch die entscheidenden Parameter in der BSC, womit eine Beschreibung dieses Prinzips nicht einfach ist. Und es ist umso komplexer dafür die Kennzahlen zu entwickeln.

Weiche Kennzahlen (Faktoren) wie Image, Kultur, oder Motivation sind sehr schwer zu formulieren und in Kennzahlen zu gießen. Unternehmen müssen dafür oft sehr viel Geld ausgeben, um zu diesen Kennzahlen zu gelangen. (Prof. Dr. Jan Lies, 2008)

## **5.10 Zusammenfassung**

Die Balanced Scorecard, oder abgekürzt BSC, hat sich zu einem bedeutenden Werkzeug für Unternehmen entwickelt. Dieses Tool hilft allen Unternehmen, von klein bis sehr groß, ihre definierten strategischen Ziele nicht aus den Augen zu verlieren und den Weg zur Zielerreichung mit wertvollen Informationen zu versorgen.

Was man nie vergessen darf ist, dass die BSC regelmäßig nachjustiert werden muss oder es müssen immer wieder Überlegungen stattfinden, ob der Kennzahlenmix in der BSC die richtigen Aussagen liefert.

Aber ist die BSC wirklich das Wunder Tool oder gibt es noch modernere und vielleicht aussagekräftigere Hilfsmittel, um den Unternehmenserfolg noch besser verstehen zu können? Eines ist die „Process Scorecard“ aus dem nächsten Kapitel.

## 6 PROCESS SCORECARD

*„Wege entstehen dadurch, dass man sie geht.“*

*(Franz Kafka)*

Die Process Scorecard ist eine Weiterentwicklung der BSC durch Herrn Prof. Dr. Zangl. Dieses Modell geht einen Schritt weiter als die BSC. Es trennt nicht mehr die einzelnen Perspektiven, sondern verschmelzt diese. Das wird aus dem Grund gemacht, da es in Wirklichkeit keine Trennung der Perspektiven gibt, denn Kunden und Mitarbeiter sind automatisch in den Prozess miteingebunden. (Prof. Dr. Hans Zangl, 2009) Man kann keine eindeutige Ursache und Wirkungszusammenhänge erkennen und auch nicht gezielt steuern. (Prof. Dr. Hans Zangl, 2009)

Diese Process Scorecard basiert rein auf den Unternehmensprozessen und steuert diese. Die PSC hat 6 Erfolgskräfte auf welchen die Unternehmensprozesse aufgeteilt werden. Wie auch die BSC wird auch die PSC mit einer Process Scorecard gesteuert. Die PSC ist extrem kompakt und übersichtlich, jedoch gibt es notwendige Informationen, welche der genauen Erklärung der PSC dienen, zu erörtern.

### 6.1 Begriffsdefinition

In der PSC gibt es wieder neue Begriffe, welche es zu verstehen gilt. In der PSC gibt es, wie schon erwähnt, verschiedene Kräfte, direkte Erfolgskräfte und Hebelkräfte, welche in einer Matrix durch Indexierung dargestellt werden. Die Prozesse werden mit einer Prozesskarte gemessen. Auch wird in der PSC von einem Prozesshaus gesprochen. Was bedeuten nun diese Begriffe?

#### 6.1.1 Prozesshaus

Das Prozesshaus wurde von Herrn Prof. Zangl verwendet, um eine Übersicht über die Unternehmensprozesse zu erhalten. Für das Verstehen der Zusammenhänge der Unternehmensprozesse ist dieses Prozesshaus optimal geeignet. Auch kann jeder Mitarbeiter seine Position und seine Rolle in dem Prozesshaus finden. Die Definition eines Hauses begründet sich auf der Tatsache, dass man sich in einem Haus geborgen und sicher fühlt. Der Kunde ist immer Mittelpunkt eines Prozesshauses.

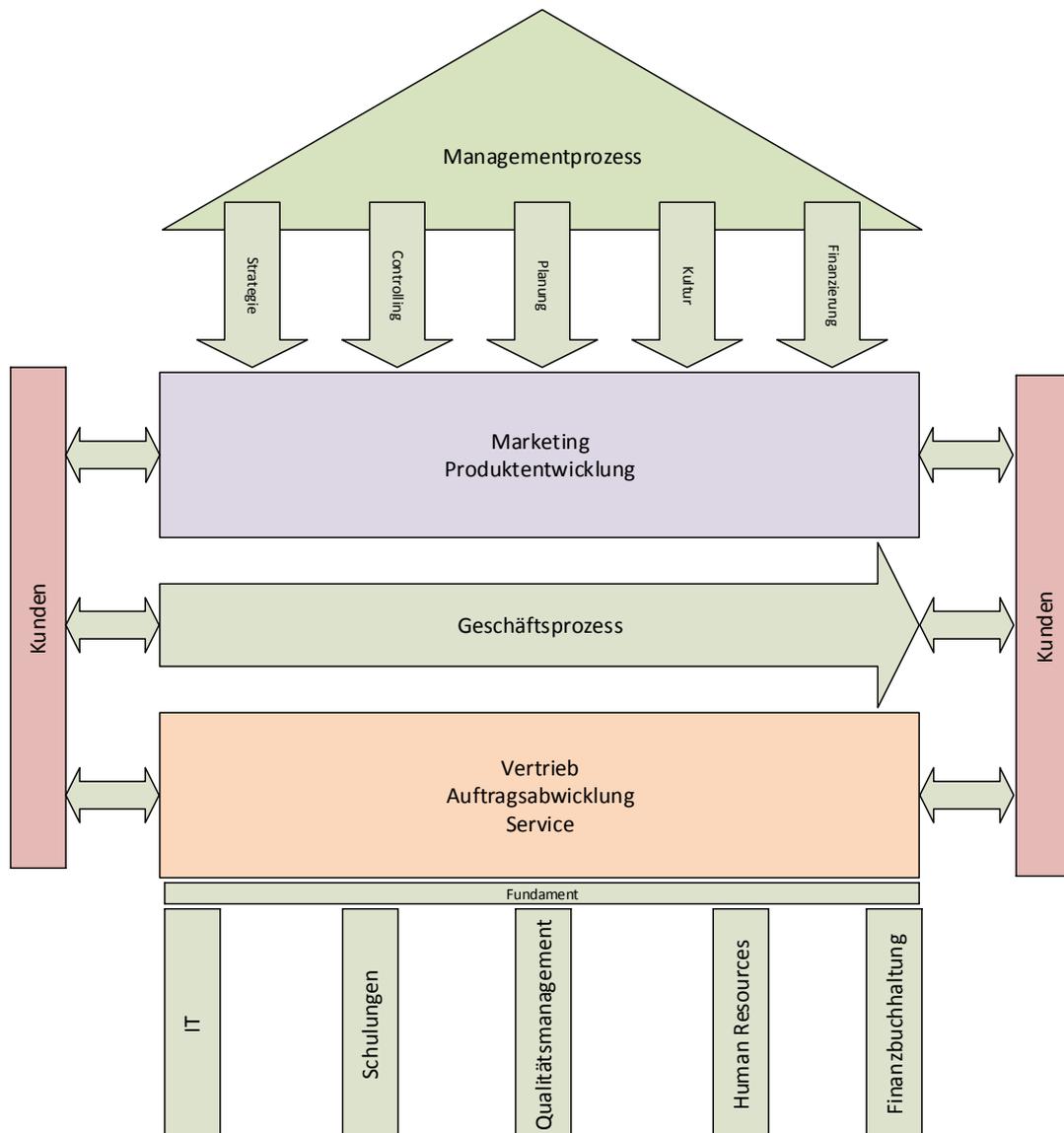


Abbildung 11 Prozesshaus, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an (Prof. Dr. Hans Zangl, 2009)

### 6.1.2 Prozesskarte

Das Prozesshaus zeigt eine Übersicht der gesamten Unternehmensprozesse. Die Prozesskarte ist ein sehr einfaches Mittel, um jeden Hauptprozess durch Kennzahlen einheitlich zu beschreiben. Diese ist eine komplette Dokumentation der Prozesse des Unternehmens mit deren Kennzahlen, den Verantwortlichen, den Zielen und den Abläufen. Es ist eine genaue Beschreibung jedes Hauptprozesses im Unternehmen.

## Prozesskarte

Prozesstyp:  Geschäftsprozess  Unternehmenssteuerprozess  Supportprozess

Hauptprozess: \_\_\_\_\_ Verantwortlicher: \_\_\_\_\_

Teilprozess: \_\_\_\_\_ Verantwortlicher: \_\_\_\_\_

**Beschreibung des Prozesses:**


**Input aus anderen Prozessen:**


**Output für folgende Prozesse:**


<b>Prozessressourcen</b> Jahr: _____ Personal: _____ Material: _____ Gesamtbudget: _____	<b>Prozessteam:</b> intern: _____ extern: _____
---	---

Prozessmessung:	Messeinheit	Nächstes GJ	Soll	3 Jahresplan	Soll
Messgröße 1: _____	_____	Ist _____	_____	Ist _____	_____
Messgröße n: _____	_____	Ist _____	_____	Ist _____	_____

**Maßnahmen zur Zielsetzung:**

Maßnahmen Ziel 1: \_\_\_\_\_ b: \_\_\_\_\_ c: \_\_\_\_\_

Maßnahmen Ziel n: \_\_\_\_\_ b: \_\_\_\_\_ c: \_\_\_\_\_

**Standardprozessabläufe** mit detaillierten Flussdiagramm, Vorgabewerten, Entscheidungsregeln, usw.

Standardprozess 1: \_\_\_\_\_ (Verknüpfung zu Dokumenten)

Standardprozess n: \_\_\_\_\_ (Verknüpfung zu Dokumenten)

**Offene Prozessabläufe** mit groben Prozessabläufen, Methoden, Software, für die Prozessbearbeitung

Offener Prozessablauf 1: \_\_\_\_\_ (Verknüpfung zu Dokumenten)

Offener Prozessablauf n: \_\_\_\_\_ (Verknüpfung zu Dokumenten)

Abbildung 12 Prozesskarte, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an (Prof. Dr. Hans Zangl, 2009)

Jeder Prozess wird mit eindeutigen Messgrößen definiert und beschrieben. Es gibt dafür schon sehr eindeutige Messgrößen. Prof. Zangl hat 15 Hauptprozesse in einem Unternehmen erkannt. Diese gilt es mit Messgrößen zu versehen, welche eine genaue Aussage über den Prozess geben. Die 15 Hauptprozesse werden in Geschäftsprozesse und Supportprozesse eingeteilt, wobei die Geschäftsprozesse für die eigentliche Wertschöpfung notwendig sind und die Support- und Steuerungsprozesse zur Unternehmens- und Prozesssteuerung sowie zur Unterstützung der Geschäftsprozesse da sind.

Die Geschäfts- und Supportprozesse in einem Unternehmen sind folgende (Prof. Dr. Hans Zangl, 2009):

	<b>Geschäftsprozesse</b>		<b>Supportprozess</b>
	Marketingprozess		Personalmanagementprozess
	Produktentwicklungsprozess		Ressourcenmanagementprozess
	Produktionsengineeringprozess		IT-Managementprozess
	Vertrieb		Organisationsmanagementprozess
	Auftragsabwicklung		Strategie Prozess
	Serviceprozess		Controlling Prozess
			Bilanzierungsprozess
			Finanzierungsprozess
			Unternehmenskulturprozess

*Tabelle 2 Prozesse*

Diese angeführten Prozesse sind für den Unternehmenserfolg entscheidend. Deshalb muss diesen Prozessen mindestens eine Messgröße hinterlegt werden, um eine sehr gute Aussage über den Stand oder die Leistungsfähigkeit des Prozesses treffen zu können.

Kennzahlen über Prozesse gab es schon immer auch die BSC hat Kennzahlen über Prozesse. Jedoch der wesentliche Unterschied zu den bisherigen Systemen ist das Vorhandensein von 2 Kräften, den direkten Erfolgskräften und den Hebelkräften.

### 6.1.3 Direkte Erfolgskräfte

Die direkten Erfolgskräfte sind jene Kräfte, welche den direkten Erfolg des Unternehmens anzeigen. Es sind spezielle Kennzahlen, welche ein Gesamtergebnis aller Unternehmensprozesse ausweisen. Diese haben immer eine monetäre Messgröße.

Diese Erfolgskräfte sind (Prof. Dr. Hans Zangl, 2009):

- **Ertragskraft**  
Diese Erfolgskraft misst den Unternehmenserfolg durch Kennzahlen wie, EGT, EBIT, EBDIT, Umsatzrendite, usw.
- **Finanzkraft**  
Diese Erfolgskraft misst den Unternehmenserfolg durch Kennzahlen wie Cashflow, Liquidität, Eigenkapital zu Fremdkapital, usw.

### 6.1.4 Hebelkräfte

Die Definition für die Hebelkräfte ist sehr einfach, da diese die Erfolgsfaktoren beeinflussen. Diese werden als KPI's dargestellt. Es gibt 6 unterschiedliche Kräfte. Die Messgröße für jede dieser vier Erfolgsgrößen ist ein Indexwert, der aus den Messgrößen der Schlüsselprozesse für die

einzelnen Hebelkräfte gebildet wird. Über die Veränderungen der Messgrößen der Schlüsselprozesse verändert sich auch der Indexwert der Hebelkräfte. (Prof. Dr. Hans Zangl, 2009)

Es gibt 6 Kräfte die unterschieden werden. (Prof. Dr. Hans Zangl, 2009) Es müssen jedoch nicht alle zur Anwendung kommen. Doch sollten es aber mindestens vier sein, um einen guten Überblick zu erhalten.

- **Innovationskraft**  
Diese Kraft zeigt, wie innovativ das Unternehmen am Markt ist. Eine Kennzahl könnte sein, wie viele Neuentwicklungen es pro Jahr gibt.
- **Kundenbindungskraft**  
Die Kundenbindungskraft gibt an, wie stark die Bindung der Kunden ist. Eine Kennzahl dafür könnte die Anzahl der Wiederkäufe sein.
- **Prozesskraft**  
Die Prozesskraft gibt an wie optimal die Prozesse funktionieren. Eine Kennzahl könnte die Durchlaufzeit oder die Leistung sein.
- **Unternehmenskulturkraft**  
Die Unternehmenskulturkraft gibt die Stärke der Kultur im Unternehmen an. Eine Kennzahl könnte ein Motivationsindex sein.
- **Ertragskraft**  
Die Ertragskraft ist sicher eine entscheidende Kraft im Unternehmen, diese gibt die Erträge des Unternehmens an. Eine Kennzahl könnte der Gewinn, oder der Umsatz sein.
- **Finanzkraft**  
Die Finanzkraft beschreibt die finanzielle Situation des Unternehmens. Eine Kennzahl dafür könnte der Cashflow sein.

Die Messgröße dieser Hebelkräfte wird als Index angegeben, dieser Index wird über die Hauptprozesse der Hebelkräfte errechnet. Damit ändert sich dieser Index jedes Mal, wenn sich die Hauptprozesse verändern.

Ein Beispiel für einen Index:

### **Schlüsselprozesse der Innovationskraft**

	Gewichtung	Ist	Soll	Index Ist	Index Soll
<b>Neukundenprozess</b>					
Anzahl Neukunden in neuen Marktsegmenten	10%	40	80	10%	20%
<b>Produktentwicklungsprozess</b>					
Anzahl Neuprodukte pro Jahr	40%	3	4	40%	53%
<b>Strategieprozess</b>					
Budget für externe Entwicklungen/ Forschungsaufträge	20%	1.000.000	2.000.000	20%	40%
<b>Kulturprozess</b>					
Frei gestaltbare Arbeitszeit der Entwickler pro Woche (in Tagen)	30%	0	1	30%	36%
<b>Gesamtindex Innovationskraft</b>				<b>100%</b>	<b>149%</b>
<b>Intex</b>				<b>1</b>	<b>1,49</b>

Tabelle 3 Indexbildung über die Hebelkräfte (Quelle: Eigene Darstellung)

#### **6.1.5 PSC Matrix**

Die PSC Matrix dient zur Darstellung der Geschäftsprozesse. Damit man nicht unendlich viele Kennzahlen hat, ist es entscheidend, die wichtigsten herauszuarbeiten. Diese sollten auch die Wirkungszusammenhänge in der Matrix darstellen. Diese Wirkzusammenhänge müssen den Zusammenhang zwischen Erfolgskräften und Unternehmensprozessen zeigen. Es muss bei jeder Kennzahl genau überlegt werden, welche Zusammenhänge sich zwischen den Erfolgskräften ergeben. Wenn keine vorhanden sind, darf diese Kennzahl nicht genommen werden, da sonst kein Einfluss auf die Erfolgskräfte gemessen werden kann.

Es müssen in der Matrix alle Erfolgskräfte dargestellt werden und jene Prozesse, welche einen Einfluss auf diese Erfolgskräfte haben. Auch soll man dabei erkennen, wie viel Einfluss diese haben.

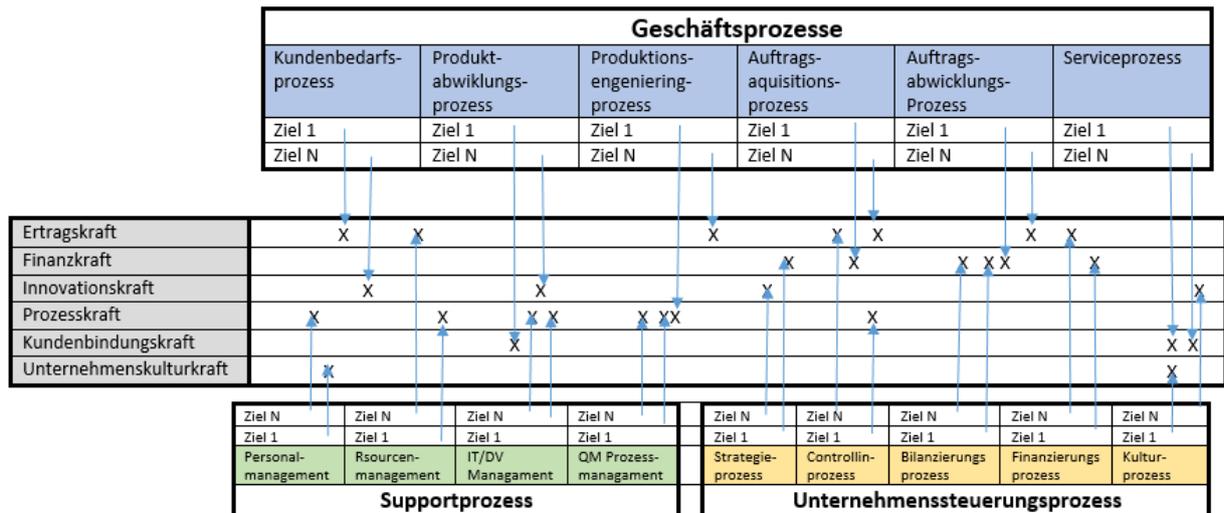


Abbildung 13 Process Scorecard Matrix, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an (Prof. Dr. Hans Zangl, 2009)

### 6.1.6 Die Prozessebenen

Wie werden nun diese Prozesse gesteuert? Laut Prof. Zangl gibt es 3 Steuerungsebenen.

- **Die Gesamtprozesse** des Unternehmens werden durch das Controlling gesteuert. Das Controlling misst alle Erfolgskräfte. Da in der PSC alle Erfolgskräfte übersichtlich abgebildet sind und die Schlüsselprozesse auf diese einwirken, ist es für das Controlling optimal, mit diesem Tool das Unternehmen zu steuern.
- **Die Hauptprozesse** werden durch den Hauptprozessverantwortlichen gesteuert, dieser hat die Verantwortung über den gesamten Prozess. Er benötigt Kennzahlen für diesen Prozess, um ihn optimal zu erfüllen. Oft sind Prozesse in Teilprozesse gegliedert. Bei Teilprozessen müssen die Kennzahlen pro Teilprozess erhoben werden und in einen Gesamtprozess münden, damit für jede Teilprozesse Entscheidungen getroffen werden können.
- **Die Teilprozesse** werden von den jeweiligen Teilprozessverantwortlichen gesteuert. Kennzahlen zur Steuerung dieser Prozesse müssen vorhanden sein.

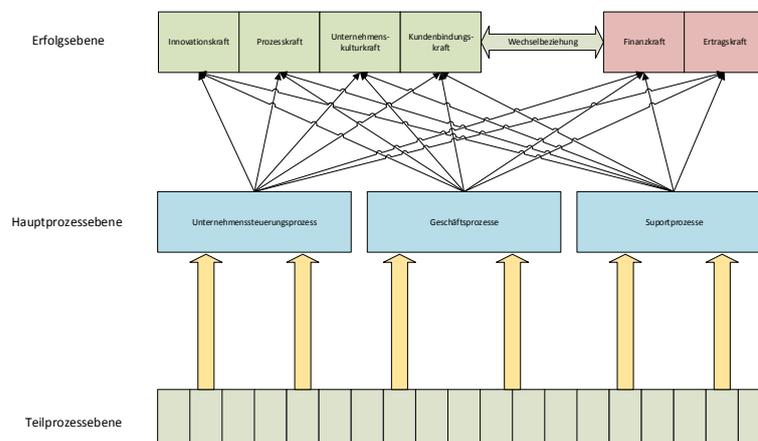


Abbildung 14 Prozessebenen, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an (Prof. Dr. Hans Zangl, 2009)

## 6.2 Problembereiche

Wenn man sich die Process Scorecard genauer betrachtet, ist es ein ideales Tool für jedes Unternehmen. Es zeigt in einer sehr übersichtlichen Form genau, wie es um die Erfolgskräfte steht, das sind jene Kräfte, welche dem Unternehmen Erfolg bringen oder nicht. Auch ist die Aussage viel mächtiger als in der BSC, da die Wirkungszusammenhänge klar sichtbar sind.

Folgend ist mit dieser Scorecard alles abgedeckt. Jedoch muss man sich die Frage stellen: „Ist mein Unternehmen prozessorientiert?“ Meist werden Prozesse nur abgearbeitet und gemessen, da sie über viele Funktionsgrenzen hinweg abgebildet sind. (Prof. Dr. Hans Zangl, 2009) Das Wichtigste für die Prozess Scorecard ist, dass es einen Prozessverantwortlichen gibt, welcher über den ganzen Prozess die Kontrolle hat. Da bei Zerlegung eines Prozesses in viele Abteilungen und Verantwortungen der Prozess nicht optimal funktionieren kann. Auch hilft die Messung der Prozesse nicht, da sich niemand mit der Leistung des Prozesses auseinandersetzt. Aus diesem Grund, gibt es keine Entscheidungsbefugnis von einer Stelle für Veränderungen.

Der optimale Nutzen bei der Anwendung von Prozessen ist es, für eine einheitliche Verantwortung eines Prozesses zu sorgen, damit können die größten Potentiale gehoben werden.

## 6.3 Beispiel

Folgend ist eine Scorecard als Beispiel für eine der Hebelkräfte, die Ertragskraft Scorecard, angeführt. In dieser Scorecard sind die Ziele und die Quartalszielerreichungen sehr gut dargestellt.

Ertragskraft-Scorecard		Ist	Ziel	Zielerreichung				Konsequenz
				Q1	Q2	Q3	Q4	
	EBIT							
	Eigenkapitalrendite							
	Gesamtkosten/Budget							
Geschäftsprozesse	Marketingprozess	Kosten/Budget						
	Produktentwicklungsprozess	Umsatz mit Neuprodukten						
		Kosten/Budget						
	Produktionsengineeringprozess	Umsatz mit Neuprodukten						
		Kosten/Budget						
	Auftragsakquisitionsprozess	Auftragsvolumen						
		Kosten/Budget						
Auftragsabwicklungsprozess	Generierter Umsatz							
	Kosten/Budget							
Serviceprozess	Kosten/Budget							
Supportprozesse	Personalmanagementprozess	Kosten/Budget						
		Auslastung						
	Ressourcenmanagementprozess	Bestände						
		Kosten/Budget						
	IT/DV Management Prozess	Kosten/Budget						
Organisationsprozess	Kosten/Budget							
Unternehmenssteuerungsprozess	Strategieprozess	Wachstum						
	Controllingprozess	Kosten/Budget						
	Finanzierungsprozess	Finanzergebnis						
		Kosten/Budget						
Bilanzierungsprozess	Kosten/Budget							

Tabelle 4 Ertragskraft – Scorecard, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an (Prof. Dr. Hans Zangl, 2009)

Das folgende Beispiel zeigt einen Hauptprozess, Hauptprozesse sind wie schon beschrieben, die Kernprozesse eines Unternehmens. Hier ist eine Scorecard für den Hauptprozess Ertragskraft dargestellt. In dieser Scorecard sieht man auszugsweise die Zielerreichungsgrade der Quartale und die Kommentare dazu.

<b>Prozess Scorecard für Hauptprozesse (Beispiel Entwicklungsprozess)</b>			
Messgröße	Umsetzungsstand	Probleme	Kommentar
<b>Umsatzsteigerung Neuprodukte</b>	Wert: 4,5	Lieferant konnte nicht zeitgerecht liefern	Weitere Lieferanten suchen
Ist: 4 Mio. Soll: 10 Mio.			
Messgröße: € pro Jahr			
<b>Durchlaufzeiten Projekte</b>	Wert: 8,5 Monate	Zielvorgabe war zu hoch	Ziel nur durch Reorganisation möglich
Ist: 10 Monate Soll: 7 Monate			
Messgröße: Monate			
<b>Termineinhaltung</b>	Wert: 40%	Schlechte Abstimmung	Ziel nur durch Reorganisation zu erreichen
Ist: 20% Soll: 80%			
Eingehaltene Termine / Gesamttermine			
<b>Budgeteinhaltung</b>	Wert: 3 Mio.	keine	
Ist: 6 Mio. Soll: 6 Mio.			
Messgröße: €			
<b>Neuprodukte</b>	Wert: 0,8	keine	
Ist: 0,6 Soll: 1			
Messgröße: Neueinführungen pro Jahr			

Tabelle 5 Process Scorecard für den Hauptprozess, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an (Prof. Dr. Hans Zangl, 2009)

## 6.4 Zusammenfassung

Die Entwicklung eines Unternehmens in ein prozessgesteuertes Unternehmen ist von immenser Bedeutung, um die optimalen Erfolge zu erzielen und um Potentiale zu heben. Durch Messungen in den Prozessen kann dies erreicht werden. Die PSC ist eine Methode, die dafür optimal geschaffen ist.

## **7 PRAKTISCHER, EMPIRISCHER TEIL**

In diesem Abschnitt wird der praktische Teil der Arbeit erläutert. Der Ablauf dieses Kapitels ist folgender, um zu einem verwendbaren Tool zur Unternehmenssteuerung zu kommen, folgt als erstes die Feststellung der Ausgangssituation. Dann wird eine Beobachtung gemacht in einem Betrieb, welcher eine Dienstleistung anbietet um genaue Details über die Prozesse in diesem Betrieb zu erkunden. Danach werden die Informationen analysiert und überprüft, und durch Befragungen der am Prozess beteiligten Mitarbeiter, Informationen verifiziert oder fehlende Informationen ergänzt. Um diese Daten zu überprüfen, werden noch Interviews mit Prozessteilverantwortlichen geführt. Zu guter Letzt werden alle Daten zusammengeführt und in erste Kennzahlen gegossen. Erste Kennzahlen werden in dem Prozess gezeigt. Auch sollte die wichtige Frage geklärt werden woher kommen die Daten und wie schnell können Daten geliefert werden.

Danach kommt es zur ersten Evaluierung. Diese Evaluierung soll den Beweis liefern, ob es sinnvoll ist, in einem Unternehmen überhaupt Prozesse einzuführen und diese zu steuern. Es wird ein mittleres Unternehmen auf prozessorientierte Arbeitsweise umgestellt und durch quantitative Exploration evaluiert.

Aufgrund dieser Ergebnisse wird ein Tool zum Monitoren und zur Steuerung der Prozesse entwickelt. Als Vorlage dient die Process Scorecard von Professor Zangl.

Am Ende wird das Tool von Fachleuten in wenig strukturierten Interviews und einem Fragebogen bewertet. Dabei gilt es herauszufinden inwieweit ein Tool, welches sich an den Erfolgskräften orientiert, einen Beitrag zur weiteren Effizienzsteigerung bieten kann. Dieser Abschnitt behandelt das Ergebnis der Interviews.

### **7.1 Interviews**

In dieser Arbeit werden 2 Arten von Interviews verwendet.

- Wenig strukturiertes Interview
- Teilstrukturiertes Interview

#### **7.1.1 Wenig strukturiertes Interview**

Bei dieser Art von Interview handelt es sich um eine Befragung, bei der der Befragte nur einen sehr einfachen Leitfaden verwendet. Diese Art der Befragung entspricht einer Konversation, welche auch sowohl in die Breite als auch in die Tiefe gehen kann. Es wird als Experteninterview geführt. Als Experten werden Fachkräfte aus dieser Branche herangezogen.

## 7.1.2 Das teilstrukturierte Interview

Bei dieser Befragung sind die Fragen vorbereitet und teilweise vorformuliert. Die Reihenfolge der Befragung bleibt offen und auch, ob alle Fragen gestellt werden. Es sollte nur als Gesprächsleitfaden dienen und nicht als strukturierte Unterlage.

## 7.2 Vorgehensweise



Abbildung 15 Vorgehensweise

## 7.3 Definition der Rahmenbedingungen

Für diese Arbeit wird ein KMU zur Datendefinition benötigt, um dieses Tool realistisch zu designen. Auch sollte der KMU veränderungsbereit sein, um das Einführen von Kennzahlen zu verifizieren. Die Einführung des einfachen Tools wird in einem Betrieb mittlerer Größe gemacht. Die Befragung der Experten findet einzeln und unabhängig statt.

### 7.3.1 Warum KMU und Dienstleister?

Die Auswahl fiel auf einen KMU, da diese teilweise keine oder nur ganz schlechte Informationen in ihren Unternehmen haben. Oft sind es nur Finanzkennzahlen, welche pro Quartal einen Einblick in die Unternehmensleistung geben. Meist gibt es Finanzplanungen über das Jahresziel und die Kosten mit einem quartalsmäßigen Vergleich ohne Saisonalitäten. Diese Zahlen sind sicher eine gute Information für Banken und die Finanzabteilung, aber leider nicht für das Unternehmen selbst, denn diese Zahlen sagen leider nichts über die Qualität oder Kundenbindung aus. Und schon gar nichts über die Leistung der Mitarbeiter. Kein Mitarbeiter erhält diese Werte und es würde kaum jemand verstehen. Denn was bedeutet für einen Entwickler oder Mechaniker EBIT 80.000€? Meistens nichts und auch wenn der Mitarbeiter es verstehen sollte, ist das kein Maß seiner Leistung.

Dienstleister haben im Vergleich zu Produktionsbetrieben, weit komplexere Messmöglichkeiten. Produktionsbetriebe mussten immer schon die Stückkosten sehr gut kalkulieren, denn der finanzielle Druck auf Produktionsbetriebe ist schon seit Jahren enorm. Kalkulationen finden hier schon sehr lange im Grenzkostenbereich statt. Bei Dienstleistern ist es anders, Da werden oft Stundensätze oder Pauschalen definiert, aber nicht richtig kalkuliert, deshalb bewegen sich Dienstleister bei den Arbeitskosten im negativen und bei den Ersatzteilen wird der DB für die

Dienstleistung benötigt. Deshalb geht die Idee auch in diese Richtung um hier einen Durchblick zu haben, wo im Unternehmen Geld verdient wird und wo nicht.

### 7.3.2 Auswahl der Branche

Für diese Arbeit wurde die Branche KFZ ausgewählt, da diese mehrere unternehmerische Komponenten im Unternehmen beinhaltet. Auch sind mehrere Kollektivverträge in einem Betrieb vorhanden. Die Hauptthemen sind Handel und Dienstleistung. Das überaus Spannende in der Branche sind die Kennzahlen, welche pro Betrieb die gleichen Namen haben, aber andere Inhalte. Auch ist diese Branche einem sehr großen Konkurrenzdruck ausgeliefert, vor allem im Servicebereich. Es gibt kaum Betriebe, welche kein DMS (Dealer Management System), zur Erfassung von Daten haben. Eine spezielle Branche wurde deshalb ausgewählt, um ein passendes Tool für Dienstleister zu entwickeln, weil diese Branche für jeden klare Strukturen vorweisen kann. Am Ende sollte die Aussage jedoch allgemeingültig sein.

### 7.3.3 Die Branche KFZ

Die KFZ-Branche ist eine sehr prozessorientierte und auch klar strukturierte Branche. Durch Vorgaben von Importeuren ähneln sich die Betriebe in dieser Branche im Ablauf sehr. Auch ist diese Branche durch den kargen Gewinn von 0,1 – 1,5 % (Dekra Consulting GmbH, 2011) vom Umsatz im Schnitt, eine Branche, welche sehr auf ihre Ressourcen und Prozesse schauen muss, um nicht unter der 0 zu landen. Natürlich spielt hier auch der Handel mit Fahrzeugen eine große Rolle, welcher nicht gerade die großen Gewinne abwirft und teilweise durch den Servicebereich subventioniert wird.

### 7.3.4 Die Struktur

Um sich einen Überblick zu verschaffen, gehe ich kurz auf die Struktur ein. Die Aufbauorganisation ist wie in anderen Firmen meist in mehrere Ebenen aufgeteilt. Die Aufbauorganisation dient zur strukturierten Aufteilung verschiedener Aufgaben. Die produktiven Bereiche in KFZ Betrieben sind getrennt zwischen Service und Vertrieb. Innerhalb der Bereiche gibt es auch eine Trennung in Abteilungen. Oft wird das Teilelager und die Werkstatt getrennt geführt, und beide arbeiten auch ohne strategische Kommunikation miteinander.

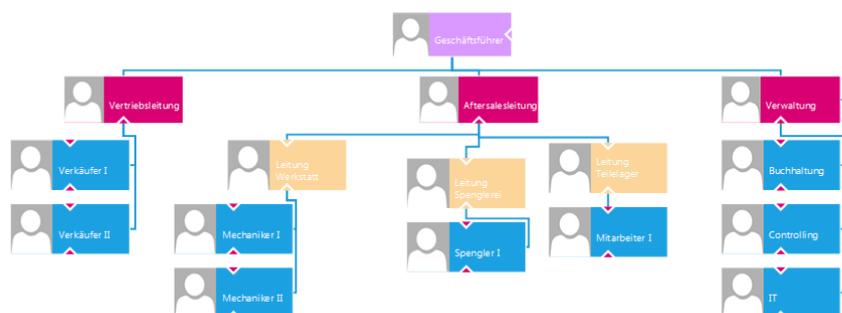


Abbildung 16 Aufbauorganisation, (Quelle: Eigene Darstellung)

Die Ablauforganisation ist in den meisten Betrieben hierarchisch und gleich der Aufbauorganisation.

Auch sieht in vielen Betrieben der Abteilungsleiter nur die Kennzahlen seiner Abteilung. Was sehr spannend bei Kalkulationen ist, wenn der Abteilungsleiter Teile, nicht aber die Verkaufszahlen der Fahrzeuge kennt. Wie soll er eine Winterräder Einlagerung bestellen? Durch den hierarchischen Ablauf dauert es eine Zeit, bis Informationen von einer Abteilung in die andere Abteilung kommen.

### 7.3.5 Die Prozesse

Für diese Evaluierung wird nur der Bereich Service angesehen. Dieser Bereich ist der Dienstleistungsbereich, welcher in dieser Arbeit behandelt wird. Um diesen Bereich abzugrenzen folgt eine Grafik, um einen ersten Überblick über diesen Bereich zu erhalten. Es wird ausnahmslos nur der Servicebereich evaluiert, da dieser Bereich ein Dienstleistungsbereich ist und sich sehr stark vom Vertrieb unterscheidet. Dieser Service Bereich spiegelt einen KFZ-Betrieb ohne Handel wider. Das bedeutet, es wird nur dieser Bereich angesehen, da er sich auch sehr gut mit anderen Bereichen abgrenzen lässt. Dieser Prozess wird in weiterer Folge analysiert mit Kennzahlen versehen und in eine für Mitarbeiter verständlichen Grafik angezeigt werden.

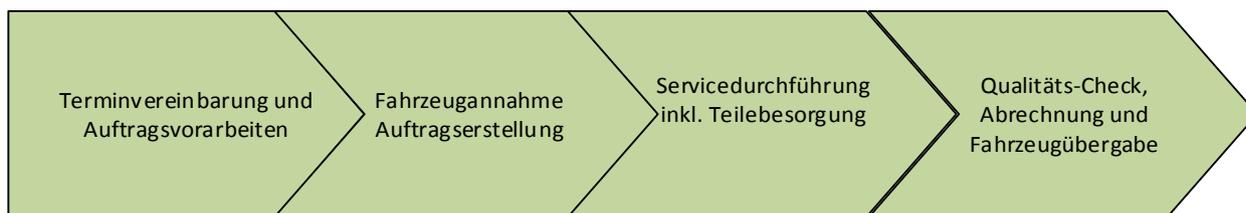


Abbildung 17 Prozess Service (Quelle: Eigene Darstellung)

## 7.4 Ausgangssituation

Nach einer ersten groben Analyse des Betriebes kann schon folgendes festgehalten werden:

Die Prozesse in dem Unternehmen sind über die Jahre gewachsene und wurden nie dokumentiert und wurden auf Personen ausgerichtet. Auch gibt es Schnittstellenprobleme, da Prozesse über mehrere Abteilungen mit anderen Vorgesetzten laufen. Die Information und Kommunikation der Abteilungsleiter und Mitarbeiter erfolgt auf informeller Basis, es gibt keine strukturelle Ursachenerhebung und auch kaum vergleichbares Datenmaterial. Es werden keine Ist-Werte erfasst und auch keine Ziele im operativen Bereich angegeben. Finanzkennzahlen und Finanzziele sind vorhanden, welche eine Aussage über den Status des Unternehmens geben. Jedoch gibt es keine Strategie, wie diese Ziele zu erreichen sind.

## 7.4.1 Daten

Die Daten aus der Finanzabteilung gelten als Ausgangssituation und als Ausgangsbasis für die Einführung einer Prozesskontrolle und eines Prozess Monitoring. Diese Ausgangsbasis ist folgende:

Service				
Text	Jahr			
	Betrag	%	Plan	%
Erlöse	1.541.312,12 €	100,00	1.763.458,00 €	100,00
- Einsatzwert	298.090,06 €	19,34	335.866,00 €	19,05
* Deckungsbeitrag I	1.243.222,00 €	80,66	1.427.592,00 €	80,95
- Verkaufskosten	25.638,74 €	1,66	29.500,00 €	1,67
- Personalkosten	897.889,25 €	58,25	970.568,00 €	55,04
* Deckungsbeitrag II	319.694,03 €	20,74	427.524,00 €	24,24
- Teilweise fixe Kosten	164.370,41 €	10,66	160.984,00 €	9,13
- Fixe Kosten	194.707,50 €	12,63	173.156,00 €	9,82
* EGT je Bereich	- 39.383,88 €	-2,56	93.384,00 €	5,30

Tabelle 6 Ausschnitt aus dem BAB, (Quelle: Unternehmens BAB)

Wie man sehr gut erkennen kann, trägt sich der untersuchte Bereich nicht selbst und muss von anderen Bereichen subventioniert werden. In diesem Bereich ist es nicht möglich, Gesamtkosten zu begleichen, was die Aussage in der Ausgangssituation nur unterstützt.

## 7.5 Beobachtung

Die Beobachtung dient zur genauen Spezifizierung und Dokumentation der Prozesse. Auch sollen die beteiligten Mitarbeiter identifiziert und die ersten Gedanken über Kennzahlen gemacht werden. Dieser Status ist der wichtigste Punkt und entscheidendste dieser Arbeit, denn ohne genaue Kenntnis über das operative Tun des Unternehmens ist jede weitere Aussage unmöglich.

### 7.5.1 Betriebliche Prozessbeobachtung

Bei der betrieblichen Prozessbeobachtung werden die Prozesse sehr strukturiert beobachtet und genau dokumentiert. Es werden die im Abschnitt 7.7 beschriebenen Prozesse beobachtet.

### 7.5.2 Vorgehensweise

Die Vorgehensweise ist eine klare. Durch die Begleitung des Auftrages durch den Prozess von der Erstellung bis zur Abrechnung ist es einfach den Prozess zu begleiten und zu dokumentieren.

### 7.5.3 Analyse

Nach erster Analyse kann folgende grobe Detailkenntnis erlangt und dokumentiert werden.

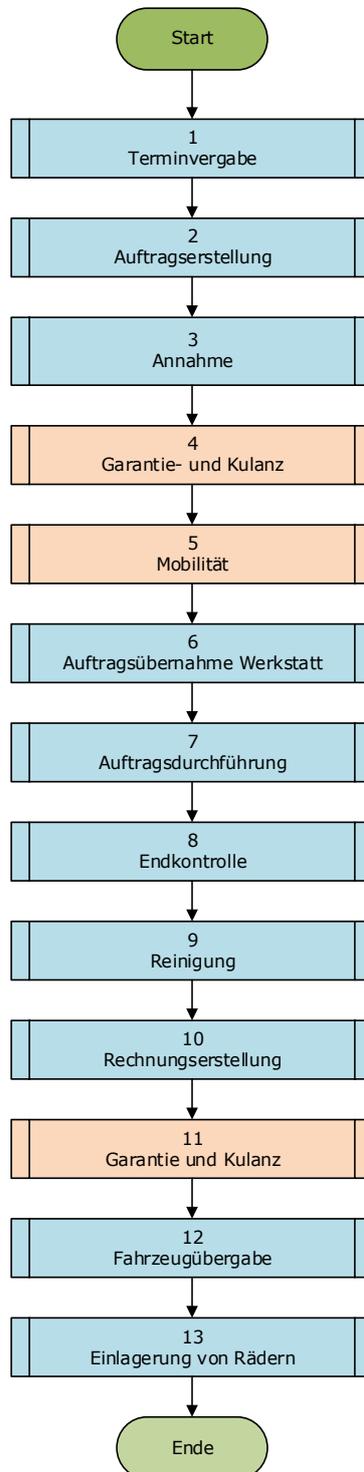


Abbildung 18 Hauptprozess Service im groben Detail, (Quelle: Eigene Darstellung)

## 7.5.4 Ergebnis

Das Ergebnis dieser Beobachtung sind die vorliegenden Prozesse und Informationen über Schnittstellen und deren Probleme. Eine detaillierte Problemanalyse war nicht Aufgabe dieser Evaluierung, deshalb fließen nur funktionelle Daten in diese Analyse.

## 7.6 Interviews

Diese Interviews wurden ohne Leitfaden unternommen, da es sich nur um eine Wissenserweiterung über die Prozesse und Abläufe handelt. Bei den Interviews wurden neben den üblichen Fragen nach der Verbesserung und Optimierung auch folgende Fragen gestellt.

**Wissen Sie welchen Beitrag Sie zum Gesamtumsatz leisten?**

**Kennen Sie ihre Leistungsparameter und was Sie leisten müssen, damit das Abteilungsziel erreicht werden kann?**

Die ersten beiden Fragen wurden zu 100% mit Nein beantwortet. Befragt wurden 21 Mitarbeiter. Diese beiden Fragen untermauern die Ausgangssituation, dass niemand die Ziele kennt, dass niemand seinen Beitrag zur Wertschöpfung kennt.

### 7.6.1 Interviewpartner

Die Interviewpartner waren nur Mitarbeiter, welche an dieser Prozesskette arbeiten. Sehr viele arbeiten schon Jahrzehnte an diesen Positionen. Wie in der folgenden Tabelle zu sehen, sind nur Rollen vorhanden, welche sich am Prozess beteiligen. Das waren folgende Personen:

<b>Funktion</b>	<b>Anzahl</b>
Telefonvermittlung	1
Kundendienstberater	4
Werkstätten Meister	1
Werkstattabrechnung	3
Teileausgabe	3
Mechaniker	9

*Tabelle 7 Befragte Personen*

## 7.7 Prozesse

Durch diese Befragungen zu den Prozessdetails ist es nun möglich, einen exakten Prozess zu dokumentieren. Folgend sind die Hauptprozesse für die Wertschöpfung Werkstatt angegeben.

Wie schon in der Einleitung erwähnt spiegeln die folgenden Prozesse einen KFZ-Betrieb aus der Sicht der Werkstatt wider. Es gibt natürlich noch weitere Subprozesse, welche aber weggelassen wurden, da sie mit der unmittelbaren Wertschöpfung in der Werkstatt nichts zu tun haben. Auch sollte für diese Masterarbeit ein Standardprozess evaluiert werden.

### **7.7.1 Terminvergabe Prozess**

Die Terminvergabe ist jener Teilprozess, welcher die Hauptaufgabe in dem Werkstattprozess ist, denn es ist der erste Kontakt des Kunden mit dem Unternehmen für einen neuen Auftrag. Eine gute Befragung des Kunden, am besten mit Checkliste, bringt sicher noch weitere Zusatzgeschäfte. Befragt sollte werden, mit welchem Produkt und mit welchem Problem der Kunde die Werkstatt besuchen will. Dafür ist eine genaue erste telefonische Problemanalyse notwendig. Hier können Kundendaten angepasst werden, Teile vorbestellt oder einfach das richtige Kundenersatzfahrzeug reserviert werden. Aber der wichtigste Punkt überhaupt ist, dass eine genaue Ressourcenplanung gemacht wird. Eine Planung der Kundenankünfte über den Tag muss sicher die Vorgabe dieses Prozesses sein. Denn planbares Arbeiten ist sicher effizienter als reaktives. Folgend ist die Detailzeichnung des Prozesses „telefonische Terminvergabe“.

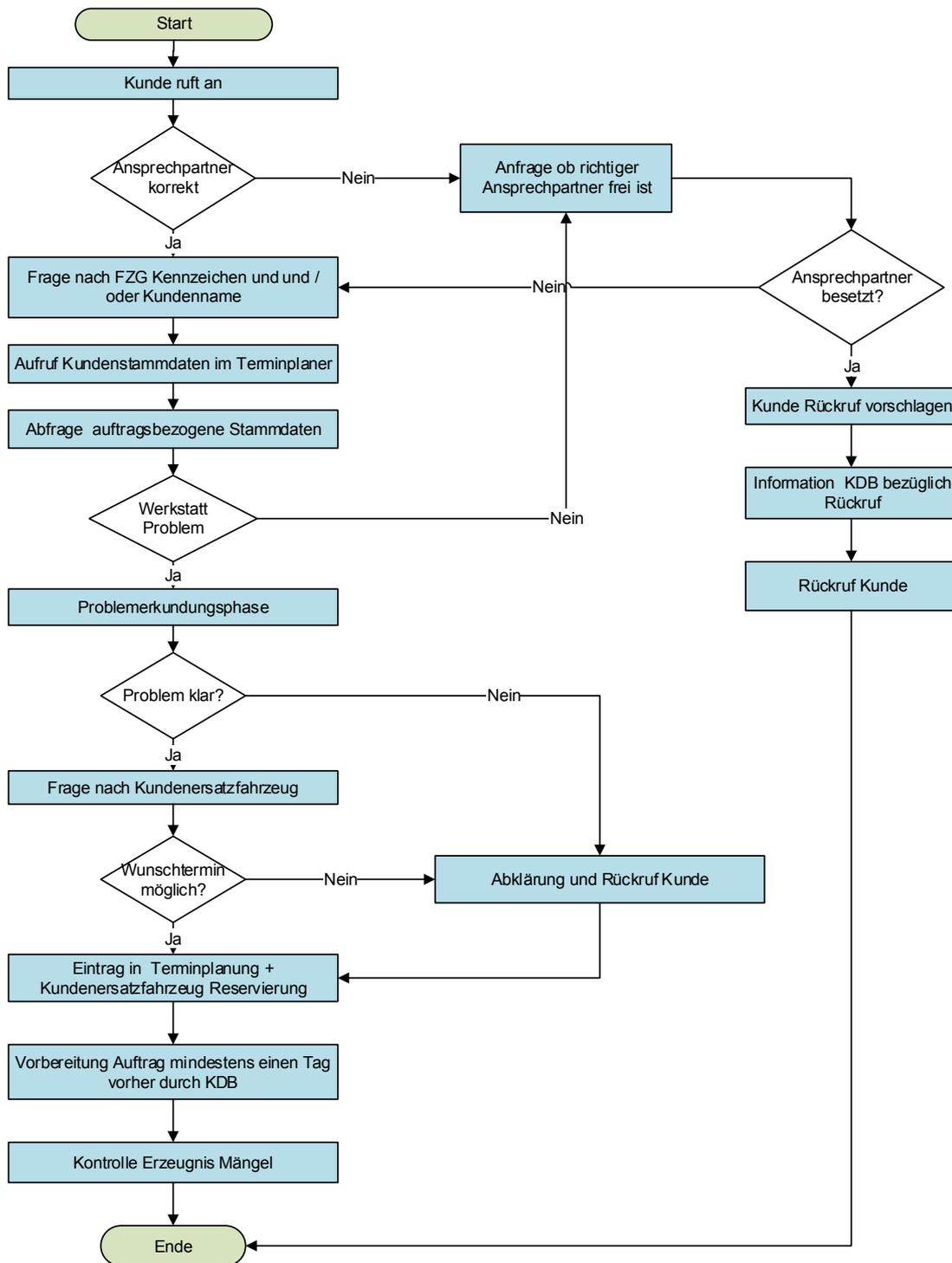


Abbildung 19 Prozess Terminvergabe, (Quelle: Eigene Darstellung)

### 7.7.2 Annahme Prozess

Der Annahmeprozess ist der nächste Punkt des Kunden, um mit dem Unternehmen in Kontakt zu kommen. Hier bringt der Kunde die defekte oder die zu servierende Ware ins Unternehmen und bespricht mit dem Berater die letzten Details des Auftrages. Der Berater sollte natürlich Zusatzverkäufe in dieser Zeit lukrieren und dennoch den Kunden kompetent und zuvorkommend behandeln. Hier ist einer der entscheidenden Punkte, die Kunden im richtigen Abstand

hintereinander zu terminisieren. Das heißt, jedem Kunden genügend Zeit für die Übergabe zu geben und nicht zu viel Leerlaufzeit zwischen den Kunden zu haben. Folgend ist die Prozessabbildung des Annahmeprozesses zu sehen.

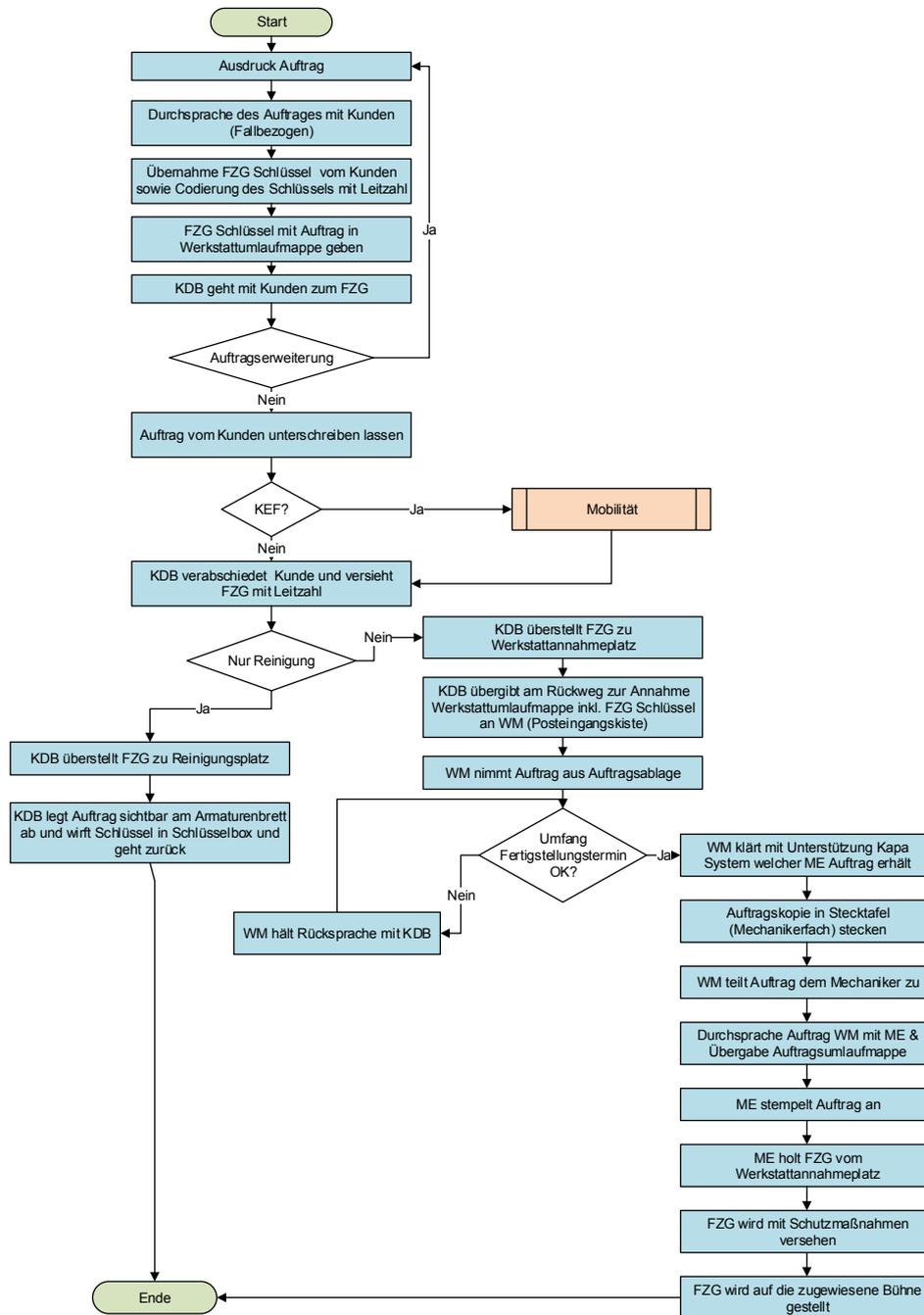


Abbildung 20 Annahme Prozess (Quelle: Eigene Darstellung)

### 7.7.3 Reparatur Prozess

Der Reparaturprozess ist ein interner Prozess, welcher ohne Kunden abläuft. Dieser Prozess ist sehr leicht steuerbar, denn dieser Prozess hat als Vorgabe die gewünschten Fertigstellungstermine der Fahrzeuge. Auch ist dieser Prozess begrenzt auf die vorhandenen Ressourcen, wie Hebebühnen, Werkzeuge oder Mitarbeiter. Da alles bekannt ist, sollte dieser

Prozess sehr leicht zu optimieren sein. Auch gibt es von verschiedenen Herstellern genaue Vorgaben, wie diese Optimierung stattfinden soll. Folgend ist der Prozess abgebildet, welcher das KFZ nach der Übergabe des Kunden an das Unternehmen, bis vor der Übergabe an den Kunden, begleitet.

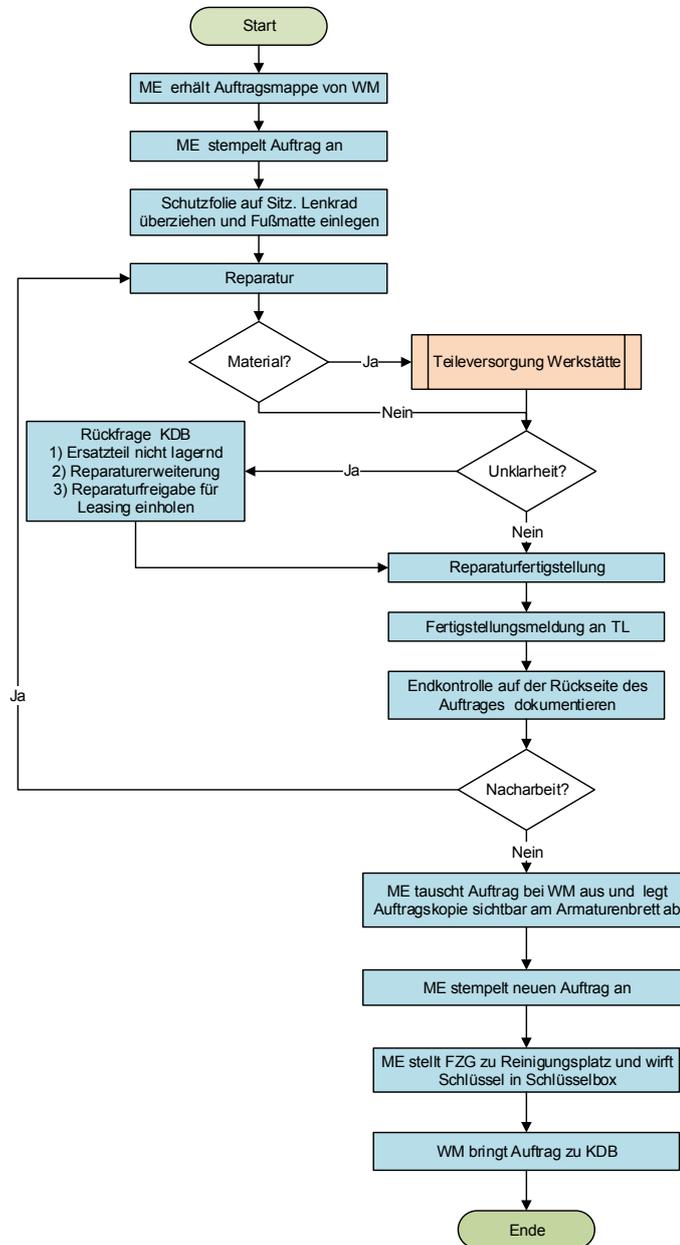


Abbildung 21 Reparaturprozess (Quelle: Eigene Darstellung)

### 7.7.4 Übergabe

Beim Übergabeprozess ist der Kunde voll involviert, nach der Reparatur oder besser gesagt nach Fertigstellung des Auftrages wird die Qualität überprüft. Es werden die Daten für die Rechnungserstellung gesammelt. Die Rechnung wird geschrieben. Am Ende erhält der Kunde sein Fahrzeug von einem Angestellten des Unternehmens, auch wird dem Kunden die Rechnung erklärt. Folgend ist der Prozess der Übergabe und Fertigstellung des Auftrages abgebildet.

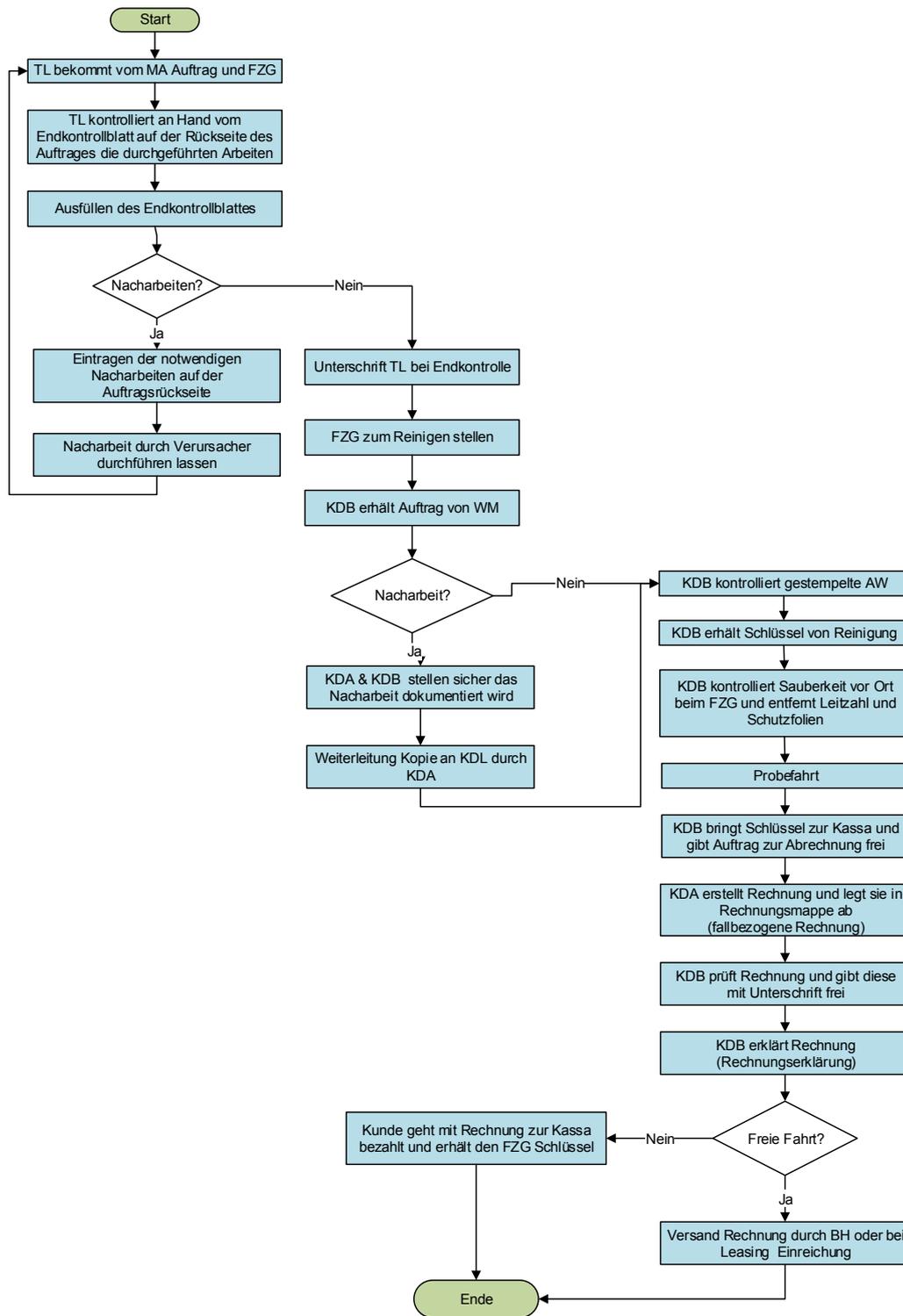


Abbildung 22 Übergabeprozess (Quelle: Eigene Darstellung)

## 7.8 Kennzahlen

Die aufgezeigten Prozesse laden schon sehr zur Kennzahlenbildung ein. Es gibt Schnittstellen von Mitarbeitergruppen und Punkte, welche schon beim Durchsehen der Prozesse die Kennzahl ergeben.

### 7.8.1 Kennzahlen Terminvergabe

Kennzahl	Formel	Ziel
Anzahl der vergebenen Termine	Termine / KDB	12
Nachmittagstermine	Termine nach 13:00 / KDB	4
Verplante Stunden	Verplant im Terminplaner pro KDB und Arbeitstag	32
Kunden ohne Termin	Kunden ohne Termin	5%
Schulung	Schulung pro Terminvergabe MA	2

Tabelle 8 Kennzahlen Terminvergabe

### 7.8.2 Kennzahlen Annahme

Kennzahl	Formel	Ziel
Umsatz	Gesamtumsatz / Auftrag / KDB	350 €
Aufträge pro Tag / KDB	Anzahl der Aufträge / KDB	14
Anzahl offener Aufträge / Anzahl der Aufträge	Anzahl der maximal offenen Aufträge / KDB	7
Verkaufte Std. pro Auftrag	Verkaufte Stunden / Kundenauftrag	2,5
Verkaufte Zusatzverkäufe	Umsatz der Zusatzverkäufe / Kundenauftrag	10 €
Deckungsbeitrag Teile	Deckungsbeitrag der verkauften Teile	33%
Externe Aufträge zu interne Aufträge	Anteil der externen Aufträge von Gesamt Aufträgen * 100	80%

Tabelle 9 Kennzahlen Annahme

### 7.8.3 Reparatur

Kennzahl	Formel	Ziel
Leistung der Mechaniker	Vorgabezeit / Ist Zeit * 100	103%
Auslastung	Produktive Stunden / Anwesenheitsstunden * 100	95%
Schulungstage	Schulungstage / Mechaniker / Jahr	3
Abwesend	Abwesenheitstage / Mechaniker / Jahr	31
Nacharbeiten	Nacharbeiten / Anzahl der Aufträge * 100	0,5%
Teileverfügbarkeit	Zu bestellende Teile / verbaute Teile * 100	92%

Tabelle 10 Kennzahlen Reparatur

### 7.8.4 Übergabe

Kennzahl	Formel	Ziel
Kundenzufriedenheit	Zufriedene Kunden / Anzahl der befragten Kunden	91%

Qualität	Mangelfreie Prüfung / Anzahl der Qualitätsprüfungen	96%
Zeitgerechte Fertigstellung	Zeitgerechte Fertigstellung / Fertigstellungen	98%
Stornos	Anzahl der Stornos / Anzahl der Rechnungen * 100	3%

Tabelle 11 Kennzahlen Übergabe

### 7.8.5 Gesamtprozess

Kennzahl	Formel	Ziel
Durchlaufzeit	$(\text{Fakturenzeit} - \text{Zeit Auftragsanlage}) / \text{Anzahl der Aufträge}$	1,3
Neukunden	$\text{Neukunden} / \text{Anzahl Kunden} * 100$	5%
Wiederkauf	$\text{Anzahl Bestandskunden Periode} / (\text{Anzahl Neukunden} + \text{Bestandskunden Periode})$	80%

Tabelle 12 Kennzahlen Gesamtprozess

## 7.9 Zusammenfassung

Nach den wichtigen Definitionen der Prozesse und der Kennzahlen, man sollte wissen, wo sich welche Kennzahl generiert und welche Bedeutung diese hat, ist es nun möglich, einen Betrieb auf das Prozess Monitoring und damit auf Zielerreichung umzustellen. Die Schulung der Mitarbeiter zur prozessorientierten Arbeitsweise kann damit begonnen werden. Auch wird die Hierarchie geändert, damit der Prozess von nur einem Verantwortlichen überwacht und kontrolliert wird. Jedoch wird noch ein Tool benötigt, damit jeder seine wichtigen Informationen zur Zielerreichung abfragen kann.

## 8 VERÄNDERUNG DER ZAHLEN DURCH EINFÜHRUNG EINES EINFACHEN PROZESSMANAGEMENTSYSTEMS ALS VORSTUFE

Der Auftrag ist ein einfaches, für jedermann zu bedienendes Tool zu entwickeln, um auf Knopfdruck „aktuelle Werte“ zu erhalten. Die Aktualität der Werte sollte maximal vom Vortag sein. Wobei Finanzkennzahlen zum Vergleich des Evaluierungsziels herangezogen werden. Es wird der Betriebsinterne BAB vor dem Start der Aktion gespeichert, dann wird umgestellt und am Ende wird wieder der BAB zum Vergleich herangezogen. Es wird das gleiche Monat zum Vergleich genommen. Dabei wird nachgesehen, ob es signifikante Änderungen gibt.

### 8.1 Ablauf der Erstellung

Der Ablauf war folgender:



Abbildung 23 Ablauf der Erstellung (Quelle: Eigene Darstellung)

### 8.2 Entwicklung

Das Tool sollte sehr einfach sein. Es sollten kaum Kosten entstehen und es müsste schnell fertig sein. Und so habe ich mich für eine einfache Website entschlossen, um die Daten zu zeigen. Der Zugriff auf die Datenbank funktioniert mit jdbc. Die Datenbank ist eine Progress Datenbank, welche in der Nacht mit den benötigten Daten gefüttert wird. Der Webserver ist ein Tomcat, welcher dynamische Seiten verwalten kann. Die Webseiten werden mit JSP erstellt. (DI(FH) Wolfgang Freyler, 2003).

Das Tool soll laut Vorgabe der Geschäftsleitung die Möglichkeit bieten, die Wertigkeit der Kennzahl für die Gesamtübersicht zu verändern, sonst werden nur Soll- und Ist-Werte benötigt.

### 8.3 Verständnis, Bewusstsein, Kultur zur Prozessorientierung

Um die Kultur der Prozessorientierung im Unternehmen herzustellen wurden Schulungen durchgeführt. Auch wurde das Bewusstsein geschaffen, dass jeder Handgriff, welcher überflüssig erscheint, einfach zu melden ist und man hat darüber nachgedacht, ob dies wirklich eine optimale Lösung darstellt.

Um dieses Bewusstsein am Leben zu erhalten, wurden alle Besprechungen auf dieses System aufgebaut und nur mehr auf dieses System hingewiesen und alle Präsentationen inkludierten Werte aus diesen Zahlen.

## 8.4 Messdaten

Die Messdaten wurden von der Geschäftsleitung ausgesucht und spiegeln nicht das ganze Spektrum einer Balanced Scorecard oder einer Process Scorecard wider und schon gar nicht alle Kennzahlen, welche erarbeitet wurden. Für den Start sind die Kennzahlen des Umsatzes und der verkauften Stunden zur Anwendung gekommen. Grund dieser knappen Auswahl war das Kennenlernen der Art der Steuerung.

## 8.5 Ablauf Einstellung Parameter und Funktionalität

Die Parameter für dieses einfache Tool werden von der Geschäftsleitung definiert. Auch wird die Gewichtung von der Geschäftsleitung ergänzt. Diese Eingaben sind einmal zu Definition der Umgebung zu tätigen. Danach ist es ein einfacher und automatisierter Ablauf. Am Tagesende werden die Daten mit den am Tag veränderten Werten ergänzt und neu berechnet.

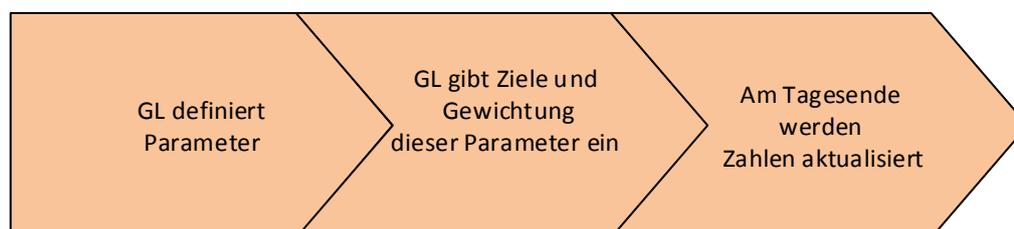


Abbildung 24 Ablauf der Parameter und Datenerstellung (Quelle: Eigene Darstellung)

## 8.6 Präsentation

Für die Eingabe und Präsentation der Daten wurde eine einfache Weboberfläche für das Intranet verwendet. Nachfolgend ist die Zeile, welche den Annahmeprozess anzeigt. Die Bewertung wurde in diesem Fall von der Geschäftsleitung auf 94,37 eingestellt. Erreicht wurden demnach 94,03 und damit wurde in diesem Fall das Ziel nicht ganz erreicht.

Annahme	94,03	94,37	●
---------	-------	-------	---

Abbildung 25 Zeile Annahmeprozess GL (Quelle: Unternehmens Kennzahlen)

Wenn der Geschäftsführer weitere Informationen im Detail benötigt, genügt ein Klick auf den Text und schon sieht er die Detailansicht, welche die Mitarbeiter, die an diesem Prozess beteiligt sind, auch so sehen. Nachfolgend ist die Anzeige dieser Kennzahlen dargestellt, mit der Zielerreichung in farbiger Darstellung. Geteilt in den laufenden Monat und das aktuelle Geschäftsjahr, wobei die Anzeige nur für das laufende Geschäftsjahr ist. Es wird natürlich für die Abweichung nur der Anteil

der Arbeitstage berechnet und nicht immer nur mit einem Planwert, welcher für das Monatsende gilt, verglichen.

Kennzahl	G	M o n a t			J a h r					
		Wert	Plan	%Abw.	Wert	Plan	%Abw.			
Mechanisch ET Umsatz pro Auftrag	5	170,26	150,00	113,51	126,31	150,00	84,21			<a href="#">edit</a>
Karosserie ET Umsatz pro Auftrag	1	157,41	335,00	46,99	295,20	335,00	88,12			<a href="#">edit</a>
Mechanisch AW-Umsatz pro Auftrag	5	130,12	150,00	86,75	107,30	150,00	71,53			<a href="#">edit</a>
Karosserie AW-Umsatz pro Auftrag	1	133,28	390,00	34,17	391,39	390,00	100,36			<a href="#">edit</a>
Mechanisch Gesamt pro Auftrag	5	311,52	300,00	103,84	240,08	300,00	80,03			<a href="#">edit</a>
Karosserie Gesamt pro Auftrag	1	295,64	740,00	39,95	705,19	740,00	95,30			<a href="#">edit</a>
Anzahl Aufträge mechanisch Monat	1	1.788,00	1.080,00	165,56	1.389,45	1.080,00	128,65			<a href="#">edit</a>
Anzahl Aufträge Karosserie Monat	1	15,00	140,00	10,71	139,36	140,00	99,54			<a href="#">edit</a>
Verkaufte AW mechanisch Kunde	4	38.979,00	20.500,00	190,14	284.603,00	225.500,00	126,21			<a href="#">edit</a>
Verkaufte AW Karosserie Kunde	4	248,00	10.700,00	2,32	90.815,00	117.700,00	77,16			<a href="#">edit</a>
AW Umsatz mechanisch	5	232.655,08	120.000,00	193,88	1.661.314,88	1.320.000,00	125,86			<a href="#">edit</a>
AW Umsatz Karosserie	5	1.999,20	66.000,00	3,03	655.718,00	726.000,00	90,32			<a href="#">edit</a>
				94,01			94,35			

Abbildung 26 Kennzahlen Übersicht Annahme (Quelle: Unternehmenskennzahlen)

Diese Ziele sind natürlich variabel einstellbar. Auch ist die Gewichtung für die Gesamtsumme einstellbar. Für die Gewichtung ist ein Wert von 0 bis 10 zu nehmen 0 bedeutet ausgewogen und je höher der Wert ist, desto wichtiger ist diese Zahl für den Gesamtanteil. Nachfolgend ist die Maske für die Einstellung dieser Werte.

**Planwerte**

Abteilung:            Annahme

Kennzahl:            Karosserie ET Umsatz pro Auftrag

Wert:                    335,00

Gewichtung:           0

[Speichern](#)

Abbildung 27 Maske zur Einstellung der Parameter (Quelle: Unternehmensteuerung)

## 8.7 Benutzung

Wie man aus den letzten Abbildungen erkennen kann, ist die Benutzung sehr einfach. Dem geschuldet wird dieses Tool über die Maße benutzt. Messungen haben ergeben, dass dieses Tool von den einzelnen Mitarbeitern mindestens einmal am Tag angesehen wird. Auch bei

Besprechungen wurden diese Masken als Screenshot mitgeführt, um aktuelle Informationen zu haben.

## 8.8 Veränderungen

Die Veränderungen in der Kultur und in den Leistungen waren optimal. Am besten verdeutlicht es eine Grafik zu den Produktivstunden der Mechaniker. Es ist ein einfacher Vergleich der Produktivstunden.

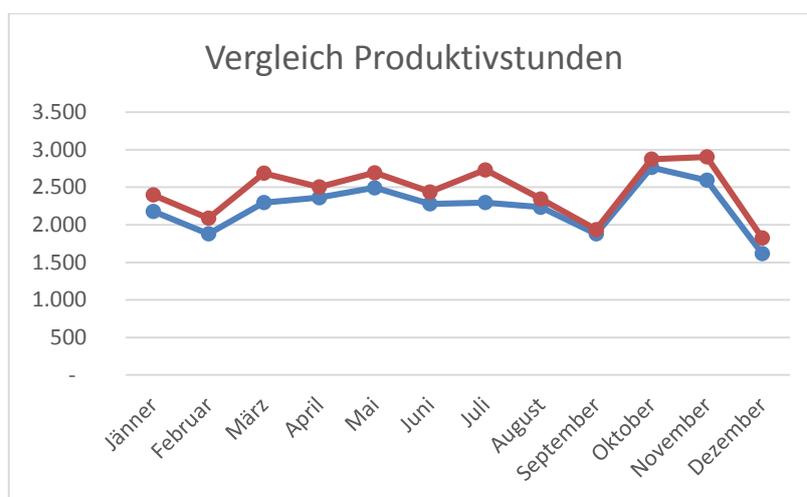


Abbildung 28 Vergleich Produktivstunden (Quelle: Unternehmensdatenbank)

## 8.9 Ergebnis

Das Ergebnis der Prozesseinführung war sehr erfolgreich, da die Zielerreichung optimiert und die Kosten reduziert werden konnten. Wie in der Tabelle ersichtlich, haben sich die Zahlen nach Einführung dieses Tools und der prozessorientierten Kultur ins Positive verändert.

Service				
Text	Jahr			
	Betrag	%	Plan	%
Erlöse	1.599.299,75	100,00	1.589.691,00	100,00
- Einsatzwert	345.288,19	21,59	307.143,00	19,32
* Deckungsbeitrag I	1.254.011,62	78,41	1.282.548,00	80,68
- Verkaufskosten	58.052,99	3,63	59.000,00	3,71
- Personalkosten	816.099,81	51,03	804.770,00	50,62
* Deckungsbeitrag II	379.858,78	23,75	418.778,00	26,34
- Teilweise fixe Kosten	150.478,17	9,41	145.660,00	9,16
- Fixe Kosten	147.355,36	9,21	146.996,00	9,25
* EGT je Bereich	82.025,26	5,13	126.122,00	7,93

Tabelle 13 Ausschnitt aus dem BAB zur Kontrolle (Quelle: Unternehmens BAB)

Man kann unschwer erkennen, dass sich das Ergebnis der Abteilung im beobachteten Zeitraum um ca. 120.000 € im EGT je Bereich verbessert hat. Auch ist die Planung plötzlich realistischer, da die Unternehmensleitung nun einen echten Blick auf die Leistungen hat.

Bei Betrachtung der Soll- und Ist-Werte fallen die fast punktgenauen Werte der Soll- zu den Ist-Zahlen auf.

Das Ergebnis ist eindeutig, dass die prozessorientierte Behandlung der Arbeitsweise Vorteile im doch größeren Ausmaß hat.

## **8.10 Zusammenfassung**

In diesem Kapitel wurde, durch die Methode der quantitativen Exploration, der Beweis erbracht, dass die Umstellung eines Betriebes auf prozessorientiertes Arbeiten positive Verbesserungen der Umsätze sowohl auch zur Senkung der Kosten verursacht. Daraus folgend ist eine Effizienzsteigerung erkennbar, was auch die mehr verkauften Stunden zeigen.

Anfangs wurden die Parameter definiert und die Idee, dass Änderungen im Ablauf Verbesserungen bringen können. Diese Idee wurde nach reiflicher Überlegung und Planung umgesetzt. In der Planung waren einige Mitarbeiter involviert, damit das Ziel auch verstanden wird.

Das Ergebnis ist ein positives Evaluierungsergebnis, welches den Beweis geführt hat, dass gelebte und gesteuerte Prozesse in Dienstleistungsunternehmen Verbesserungen bringen.

Zur weiteren Betrachtung soll nun das System der Process Scorecard analysiert und evaluiert werden. Dies geschieht im nächsten Kapitel.

## **9 UMSETZUNG EINES PROTOTYPS ZUR EVALUIERUNG DER PROCESS SCORECARD**

Die Frage stellt sich nun, ob so ein einfaches Tool ausreichend ist, oder ob ein Tool, welches den gesamten Prozess abbildet, entscheidend für den Erfolg der Leistung des Unternehmens ist. Nachdem es schon eindeutig geklärt ist, dass eine prozessorientierte Führung mit Hilfe eines Tools einen Erfolg bringt, möchte ich in diesem Teil noch auf eine neue Art der Scorecard, der Process Scorecard, eingehen, welche für den schon bekannten Prozess definiert wird. In diesem Abschnitt wird ein Tool entwickelt, welches durch Experten in Interviews evaluiert wird. Diese Evaluierung ergibt dann den Beweis, dass diese Aussage gültig ist.

### **9.1 Definition und Umsetzen der Erfolgskräfte**

Als erstes müssen für diesen Prozess die Erfolgskräfte erarbeitet werden. Da es sich in weiterer Folge eigentlich um einen Standardprozess in der Dienstleistung handelt, kann man die definierten Erfolgskräfte von Prof. Zangl verwenden. Diese sind, wie eingangs erwähnt, folgende Kräfte:

- Ertragskraft
- Finanzkraft
- Innovationskraft
- Prozesskraft
- Kundenbindungskraft
- Unternehmenskulturkraft

Diese Erfolgskräfte müssen nun mit den Schlüsselprozessen verknüpft werden. Da im letzten Kapitel die Prozesse schon sehr einschlägig behandelt wurden, wird in diesem Teil nur noch die Definition der Verknüpfungen behandelt. Es werden nur jene Teile behandelt, welche auch wirklich diese Erfolgskräfte beeinflussen.

Da im letzten Kapitel die Supportprozesse und Unternehmenssteuerungsprozesse nicht gezeigt wurden, werden diese im nächsten Abschnitt genauer angesehen.

### **9.2 Supportprozesse**

Supportprozesse sind jene wichtigen Prozesse, welche notwendig sind, um das Unternehmen und damit die Prozesse zu unterstützen, damit diese die optimale Leistung bringen können. Dazu gehören in diesem Fall die nachfolgenden Prozesse:

- Personalmanagement
- IT
- QM

### 9.2.1 Personalmanagement

Das Personalmanagement ist für die KFZ-Branche extrem wichtig, da die Leistung nur erhalten werden kann, wenn sowohl geschulte und perfekt ausgebildete Mitarbeiter vorhanden sind. Das Personalmanagement hat dafür Sorge zu tragen und mit Weitblick die Personalsituation einzuschätzen und auch darauf richtig zu reagieren. Es muss einerseits die Personalentwicklung im Auge behalten und andererseits auf Änderungen sofort reagieren werden. Kennzahlen dafür können folgende sein:

Kennzahl	Formel	Ziel
Mitarbeiter Zufriedenheit	Jahresumfrage	95%
Fluktuationsrate	Kündigungen (Entlassungen) / Anzahl der Beschäftigten	1%
Altersstruktur	Durchschnittsalter	40 J
Dauer Personalbeschaffung	Durchschnittliche Personalbeschaffungszeit	60 T
Erfolgreiche Einstellungen	Neue Mitarbeiter > 1 Jahr / Anzahl eingestellter Mitarbeiter * 100	95%
Weiterbildungen	Schulungstage / Anzahl Mitarbeiter	3 T

Tabelle 14 Kennzahlen Personalprozess

### 9.2.2 IT

Die IT ist, wie in jedem modernen Unternehmen, eine sehr wichtige Stabstelle. Ein schlechter Support oder eine schlecht konfigurierte IT lässt Unternehmen nicht den Erfolg erzielen, den es geplant hat. Deshalb gehören Kennzahlen der IT auch in diesem Tool erfasst. Die Kennzahlen dafür können folgende sein:

Kennzahl	Formel	Ziel
Reaktionszeit	Zeit bis IT reagiert	1 Std
Servicequalität	Weiterbildungen	5 Tage
Awareness zu Datenschutz	Einhalten der Regeln	100%
Projektkosten	Kosten der Projekte / Anzahl der Projekte	Kein Ziel
Verfügbarkeit	Wie lange ist IT verfügbar. Verfügbarkeit / Arbeitszeit	99,9%
Supportzeit	Wieviel Zeit für Support verbracht wird.	60%

Tabelle 15 Kennzahlen IT

### 9.2.3 QM / Prozessmanagement

Qualität und Management der Qualität gehören zu den wichtigsten Dingen in einem Dienstleistungsbetrieb, denn gerade im Bereich KFZ gibt es kein USP, welches sich bei gleichen Markenbetrieben herausarbeiten lässt, außer der Qualität und der optimal laufenden Prozesse. Um dieses Ziel zu erreichen, ist es unbedingt notwendig, gerade für diese zwei Bereiche mit Sorgfalt und Wissen die richtigen Entscheidungen zu treffen. Deshalb bieten sich folgende Kennzahlen an, um diesen Bereich zu überwachen.

Kennzahl	Formel	Ziel
Reklamationsquote	$\text{Reklamationen} / \text{Anzahl der Aufträge} * 100$	1%
Nacharbeiten	$\text{Nacharbeiten} / \text{Anzahl der Aufträge} * 100$	0,5%
Zeitgerechte Fertigstellung	$\text{Zeitgerechte Fertigstellung} / \text{Fertigstellungen} * 100$	98%
Produktivität	$\text{Verkaufte Stunden} / \text{Anwesenheitsstunden} * 100$	92%
Projektkosten	$\text{Kosten der Projekte} / \text{Anzahl der Projekte}$	Kein Ziel
Teileverfügbarkeit	$\text{Zu bestellende Teile} / \text{verbaute Teile} * 100$	92%
Kundenzufriedenheit	$\text{Zufriedene Kunden} / \text{Anzahl der befragten Kunden} * 100$	91%
Weiterempfehlung	$\text{Weiterempfehlungen} / \text{Anzahl der befragten Kunden} * 100$	95%

Tabelle 16 Kennzahlen QM

## 9.3 Unternehmenssteuerungsprozesse

Die Steuerung eines Unternehmens bleibt natürlich in der Hand des Unternehmers oder der Führungsgruppe. Diese Steuerung sollte jedoch auch auf seine Zuverlässigkeit und Effizienz überprüfbar sein. Auch Unternehmenssteuerung liefert einen Beitrag zur Wertschöpfung, zwar nicht auf der produktiven Seite, jedoch auf der Supportseite. Zu diesen Prozessen gehören:

- Strategie
- Controlling
- Bilanzierung
- Finanzierung
- Kultur

### 9.3.1 Strategie

Die Strategie ist jener Wert, den sich die Führung selbst vorgibt und von Unternehmen zu Unternehmen sich unterscheiden kann. Ein Unternehmen will mehr Marktanteile, andere mit gleichen Kunden mehr Umsatz. Diese Strategie ist natürlich sehr eng mit den Zielen des Unternehmens verknüpft. Folgend ein paar ausgewählte Strategiekennzahlen:

Kennzahl	Formel	Ziel
Markt	Anzahl aktive Kunden / Kunden im Markt * 100	80%
Kundenzufriedenheit	Zufriedene Kunden / Gefragte Kunden * 100	95%
Verbesserungsvorschläge	Verbesserungsvorschläge / Anzahl der Mitarbeiter * 100	3
Zielerreichung	Unternehmenszielerreichung	100%
Mitarbeiterproduktivität	Produktive Zeit / Anwesenheitszeit * 100	95%

Tabelle 17 Kennzahlen Strategie

### 9.3.2 Controlling

Das Controlling ist mit der Unternehmensstrategie verbunden. Ohne Strategie gibt es kein Controlling. Das Controlling überwacht die Strategie und ist der Hauptproduzent von Kennzahlen. Das Controlling kümmert sich nicht nur um Finanzkennzahlen, sondern auch um alle operativen Kennzahlen. Eine gute Strategie mit einem guten Controlling ergibt ein erfolgreiches Unternehmen. Nachfolgend nur ein paar ausgewählte Kennzahlen, welche das Controlling betrifft:

Kennzahl	Formel	Ziel
ROI	Gewinn / Gesamtkapital * 100	12%
Umsatzrendite	Gewinn / Umsatz * 100	1,5%
Deckungsbeitrag	Umsatz / Wareneinsatz * 100	30%
Leistungsgrad	Produktive Zeit / Vorgabezeit * 100	105%
Kosteneinhaltung	Ist-Kosten / Plankosten * 100	100%
Umsatz pro Mitarbeiter	Umsatz / Anzahl Mitarbeiter	45.000€
Lagerumschlag Teile	(Jahresanfangsbestand + 12 Monatsbestände)/13	6,5
Planabweichung	Ist / Soll * 100	2%

Tabelle 18 Kennzahlen Controlling

### 9.3.3 Bilanzierung

Die Bilanzierung ist das Herzstück eines Unternehmens, damit ist der jährliche Kontenausgleich gemeint. Ein Konto bilanziert, wenn Soll und Haben die gleichen Summen aufweisen. Wobei Bestandskonten ihren Saldo in die Bilanz abgeben und reine Erfolgskonten geben ihren Saldo an das Gewinn- und Verlustkonto ab. Diese Tätigkeit gehört zu den Pflichten jedes Unternehmers, um die gesetzlichen Vorschriften nach UGB oder IAS/IFRS zu erfüllen. Bei den Kennzahlen werden nur wichtige Bilanzkennzahlen in die Tabelle aufgenommen. Jedoch diese Zahlen sieht jeder Unternehmer zumindest einmal im Jahr.

Kennzahl	Formel	Ziel
EBIT/EBITDA	um Zinsen und Steuern bereinigter Jahresüberschuss	€
Betriebsergebnis	Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	€
ROI	Return of Investment	€
Cash-Flow	Cash-Flow	€
DB II	Umsatz - Wareneinsatz	€
Offene Posten	Saldo offener Posten	€

Tabelle 19 Kennzahlen Bilanzierung

### 9.3.4 Finanzierung

Bei Finanzierung vom Unternehmen selbst oder vielleicht Investitionen in Maschinen oder Geräten, muss man immer seine gesamte Kapitalstruktur im Überblick behalten. Deshalb ist es gut, wenn man diese Kennzahlen in irgendeiner Form immer wieder präsent hat, um gute Entscheidungen treffen zu können. Diese Entscheidungen sind umso besser und hochwertiger, wenn man sich zur Unterstützung ein paar Kennzahlen ansieht, wie zum Beispiel die folgenden:

Kennzahl	Formel	Ziel
Eigenkapitalquote	$\text{Eigenkapital} / \text{Gesamtkapital} * 100$	35%
Fremdkapitalquote	$\text{Fremdkapital} / \text{Gesamtkapital} * 100$	30%
Verschuldungsgrad	$\text{Fremdkapital} / \text{Eigenkapital} * 100$	90%
Anlagenintensität	$\text{Anlagevermögen} / \text{Gesamtvermögen} * 100$	33%
Working Capital	Umlaufvermögen - kurzfristige Verbindlichkeiten	€
Kreditorenziel	360 / Umschlagshäufigkeit der Verbindlichkeiten	50
Lagerwerte	Wert des Lagers	€

Tabelle 20 Kennzahlen Finanzierung

### 9.3.5 Kultur

Um die Unternehmenskultur zu messen, muss man zuerst wissen, was die eigene Unternehmenskultur ist. Denn bekanntlich sollten die Mitarbeiter ein gutes Betriebsklima haben, damit die Produktivität, die Zufriedenheit und die Verweildauer im Unternehmen optimal sind. Die Kultur selbst ist sicher nur durch eine Mitarbeiterumfrage zu klären. Jedoch gibt es Parameter, welche die Zufriedenheit oder die Unzufriedenheit mit dem Unternehmen aufdecken. Ein wichtiger Parameter sind die Krankenstandstage oder einfach die Produktivität. Ein bemerkenswerter Parameter sind die Vakanztage. Es spricht sich meist sehr schnell herum, wenn die Firmenkultur nicht optimal ist. Man merkt es sofort durch sehr schwer nachzubesetzende Stellen.

Kennzahl	Formel	Ziel
Fluktuationsrate	$\text{Fluktuation} = (\text{Anzahl der in dieser Periode ausgeschiedenen Mitarbeiter} / \text{Durchschnittlicher Personalbestand}) \times 100$	1%
Krankenstand	$\text{Krankenstandstage} / \text{Sollarbeitstage}$	2%
Produktiv	$\text{Produktiv} / \text{Gesamtpersonal} \times 100$	70%
Vakanz Tage	Tage, an denen eine freie Stellen nicht wiederbesetzt werden kann / suchende Mitarbeiter	14 Tage
Leitbildbezogene Aktivitäten	Anzahl Projekte leitbildbezogen	5

Tabelle 21 Kennzahlen Kultur

## 9.4 Kennzahlen

Nach der Definition der Kennzahlen, müssen diese auf ein Minimum an Kennzahlen zusammengefasst werden, um einen guten Überblick zu haben. Wie schon im Theorieteil beschrieben, muss es auf eine Seite zusammenfassbar sein, damit eine übersichtliche Darstellung gewährleistet ist. Also ist es nun wichtig alle Kennzahlen durchzuarbeiten und die wichtigsten in der Erfolgskräftematrix zu erfassen.

### 9.4.1 Zuordnung der Kennzahlen zu den Prozessen

Die Zuordnung erfolgt über Erkenntnisse der Zusammenfassung der Kennzahlen und Berechnung der Indexe. Zu diesem Zweck werden die wichtigsten Kennzahlen aus den einzelnen Gruppen genommen und nach einer Gewichtung wird ein einheitlicher Index errechnet.

Praktisch bedeutet das, dass für jeden Prozess eine Tabelle angelegt wird, in der die Ziele und die Zielerreichung angezeigt werden. Die erreichten Werte werden anhand der Gewichtung bewertet und als Gesamtsumme in die nächste Tabelle der Erfolgskräfte übertragen. Die am Annahmeprozess beteiligten Mitarbeiter haben die Möglichkeit diese Tabelle mit täglich aktualisierten Information im Intranet zu sehen.

Prozesskarte: Terminannahme													
Kennzahlen													
	Einheit	Gewicht	Anteil	Ziel	Zielerreichung				Zielerreichung				
					Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	
Anzahl der vergebenen Termine	Stück	2	+	13%	10	7	13	9		70%	130%	90%	
Nachmittagstermine	%	5	+	31%	15%	12%	28%	19%		80%	187%	127%	
Verplante Stunden	Stunden	4	+	25%	100	98	122	126		98%	122%	126%	
Kunden ohne Termin	Stück	5	-	31%	5	5	7	8		100%	71%	63%	
Gesamt		16		100%						87%	128%	101%	
Bewertet										90%	127%	102%	

Abbildung 29 Tool der Prozessbewertung Terminannahme

Prozesskarte: Annahmeprozess													
Kennzahlen													
	Einheit	Gewicht	Anteil	Ziel	Zielerreichung				Zielerreichung				
					Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	
Umsatz	Euro	5	+	23%	350 €	317	422	309		91%	121%	88%	
Aufträge pro Tag / KDB	Stück	2	+	9%	14	10	16	15		71%	114%	107%	
Anzahl offener Aufträge / Anzahl der Aufträge	Faktor	1	-	5%	7	9	14	12		78%	50%	58%	
Verkaufte Std. pro Auftrag	Anzahl	5	+	23%	2	1,9	1,4	1,6		95%	70%	80%	
Verkaufte Zusatzverkäufe / Auftrag	Euro	1	+	5%	10 €	2	6	2		20%	60%	20%	
Dekungsbeitrag Teile	%	3	+	14%	33%	32%	30%	32%		97%	91%	97%	
Externe Aufträge zu interne Aufträge	%	5	+	23%	80%	82%	89%	85%		103%	111%	106%	
Gesamt		22		100%						79%	88%	80%	
Bewertet										52%	56%	51%	

Abbildung 30 Tool der Prozessbewertung Annahmeprozess

Prozesskarte: Reparaturprozess													
Kennzahlen													
	Einheit	Gewicht	Anteil	Ziel	Zielerreichung				Zielerreichung				
					Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	
Leistung der Mechaniker	%	5	+	23%	103%	92%	106%	103%		89%	103%	100%	
Auslastung	%	5	+	23%	93%	73%	95%	96%		78%	102%	103%	
Schulungstage	Tage	1	+	5%	1	1,3	0,6	0,5		130%	60%	50%	
Abwesend	Wochen	2	-	9%	1,44	1,9	1,2	1,2		76%	120%	120%	
Nacharbeiten	%	5	-	23%	0,7%	0,7%	1,1%	0,9%		100%	64%	78%	
Teileverfügbarkeit	%	4	+	18%	92%	89%	96%	92%		97%	104%	100%	
Gesamt		22		100%						95%	92%	92%	
Bewertet										91%	94%	95%	

Abbildung 31 Tool der Prozessbewertung Reparaturprozess

Prozesskarte: Fertigstellungsprozess													
Kennzahlen													
	Einheit	Gewicht	Anteil	Ziel	Zielerreichung				Zielerreichung				
					Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	
Kundenzufriedenheit	%	5	+	36%	91%	93%	95%	93%		102%	104%	102%	
Qualität	%	5	+	36%	96%	99%	99%	98%		103%	103%	102%	
zeitgerechte Fertigstellung	%	3	+	21%	98%	99%	99%	99%		101%	101%	101%	
Stornos	%	1	-	7%	1%	1%	1%	1%		100%	100%	100%	
Gesamt		14		100%						102%	102%	101%	
Bewertet										102%	103%	102%	

Abbildung 32 Tool der Prozessbewertung Fertigstellungsprozess

<b>Prozesskarte: Personalmanagement</b>													
<b>Kennzahlen</b>													
	Einheit	Gewicht	Anteil	Ziel	Zielerreichung				Zielerreichung				
					Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	
Mitarbeiter Zufriedenheit	%	5	+	23%	95%	96%	96%	96%		101%	101%	101%	
Fluktuationsrate	%	5	-	23%	1%	0,29%	0,29%	0,57%		172%	172%	88%	
Altersstruktur	Jahre	1	-	5%	39	38	38	38		103%	103%	103%	
Dauer Personalbeschaffung	Tage	3	-	14%	60	32	32	84		188%	188%	71%	
Erfolgreiche Einstellungen	%	3	+	14%	98%	100%	100%	100%		102%	102%	102%	
Weiterbildungen	%	5	+	23%	1%	0,32%	0,48%	0,86%		32%	48%	86%	
<b>Gesamt</b>		<b>22</b>		<b>100%</b>						<b>116%</b>	<b>119%</b>	<b>92%</b>	
<b>Bewertet</b>										<b>114%</b>	<b>117%</b>	<b>91%</b>	

Abbildung 33 Tool der Prozessbewertung Personalmanagement

<b>Prozesskarte: IT</b>													
<b>Kennzahlen</b>													
	Einheit	Gewicht	Anteil	Ziel	Zielerreichung				Zielerreichung				
					Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	
Reaktionszeit	Stunden	5	-	25%	4	3,5	2,8	3,1		114%	143%	129%	
Servicequalität	%	4	+	20%	98%	99%	100%	98%		101%	102%	100%	
Awareness zu Datenschutz	%	3	+	15%	100%	100%	100%	100%		100%	100%	100%	
Projektkostenüberschreitung	%	2	-	10%	10%	5%	3%	6%		200%	333%	167%	
Verfügbarkeit	%	5	+	25%	99,9%	100%	100%	100%		100%	100%	100%	
Supportzeit	%	1	-	5%	30%	32%	38%	31%		94%	79%	97%	
<b>Gesamt</b>		<b>20</b>		<b>100%</b>						<b>118%</b>	<b>143%</b>	<b>115%</b>	
<b>Bewertet</b>										<b>113%</b>	<b>133%</b>	<b>114%</b>	

Abbildung 34 Tool der Prozessbewertung IT

<b>Prozesskarte: Kultur</b>													
<b>Kennzahlen</b>													
	Einheit	Gewicht	Anteil	Ziel	Zielerreichung				Zielerreichung				
					Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	
Fluktuationsrate	%	5	-	33%	1%	0,29%	0,25%	0,57%		172%	200%	88%	
Krankenstand	%	2	-	13%	0,30%	0,40%	0,20%	0,23%		75%	150%	130%	
Produktiv	%	5	+	33%	103%	92%	106%	103%		89%	103%	100%	
Vakanztage	%	3	-	20%	15,0%	12,0%	10,0%	13,0%		125%	150%	115%	
<b>Gesamt</b>		<b>15</b>		<b>100%</b>						<b>115%</b>	<b>151%</b>	<b>108%</b>	
<b>Bewertet</b>										<b>122%</b>	<b>151%</b>	<b>103%</b>	

Abbildung 35 Tool der Prozessbewertung Kultur

### 9.4.2 Zuordnung der Parameter zu den Erfolgskräften

Die übertragenen Werte werden in der Tabelle der Erfolgskräfte angezeigt. Da nicht jeder Prozess die gleiche Kraft auf eine Erfolgskraft ausübt gibt es eine weitere Gewichtung für diese Erfolgskräfte. Diese Kraft wird wie schon überall in Rot und Grün angezeigt. Am Ende sieht man ob die Kräfte auf die Erfolgskraft ausreichend sind, um eine positives Ergebnis zu erzielen. Der Index ist die eigentliche Kraft, welche auf die Ertragskraft wirkt, diese wird durch die Gewichtung beeinflusst. Folgend sind alle Erfolgskräfte aus dem Tool abgebildet.

Ertragskraft Scorecard					Ist				Index			
				Gewicht	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Geschäftsprozesse	Terminannahmeprozess	3	19%	90%	127%	102%			17%	24%	19%	
	Annahmeprozess	5	31%	52%	56%	51%			16%	17%	16%	
	Reparaturprozess	5	31%	91%	94%	95%			29%	29%	30%	
	Fertigstellungsprozess	3	19%	102%	103%	102%			19%	19%	19%	
				0%					0%	0%	0%	
				0%					0%	0%	0%	
				0%					0%	0%	0%	
			0%					0%	0%	0%		
	Summe bewertet	16	100%	81%	90%	84%			81%	90%	84%	
Supportprozesse	Personalmanagement	5	33%	114%	117%	91%			38%	39%	30%	
	IT	5	33%	113%	133%	114%			38%	44%	38%	
	QM	5	33%	108%	102%	116%			36%	34%	39%	
				0%					0%	0%	0%	
				0%					0%	0%	0%	
				0%					0%	0%	0%	
				0%					0%	0%	0%	
	Summe	15	100%	112%	118%	107%			112%	118%	107%	
Unternehmenssteuerungsprozess	Strategie	5	31%	91%	106%	101%			28%	33%	32%	
	Controlling	1	6%	92%	98%	95%			6%	6%	6%	
	Bilanzierung	1	6%	100%	100%	100%			6%	6%	6%	
	Finanzierung	4	25%	100%	100%	100%			25%	25%	25%	
	Kultur	5	31%	122%	151%	103%			38%	47%	32%	
				0%					0%	0%	0%	
				0%					0%	0%	0%	
	Summe	16	100%	104%	118%	101%			104%	118%	101%	
<b>Gesamt</b>				<b>99%</b>	<b>108%</b>	<b>97%</b>			<b>99%</b>	<b>108%</b>	<b>97%</b>	

Abbildung 36 Ertragskraft Scorecard

<b>Finanzkraft Scorecard</b>				<b>Ist</b>				<b>Index</b>			
			<b>Gewicht</b>	<b>Q1</b>	<b>Q2</b>	<b>Q3</b>	<b>Q4</b>	<b>Q1</b>	<b>Q2</b>	<b>Q3</b>	<b>Q4</b>
Geschäftsprozesse	Terminannahmeprozess	2	20%	90%	127%	102%		18%	25%	20%	
	Annahmeprozess	3	30%	52%	56%	51%		16%	17%	15%	
	Reparaturprozess	3	30%	91%	94%	95%		27%	28%	29%	
	Fertigstellungsprozess	2	20%	102%	103%	102%		20%	21%	20%	
				0%				0%	0%	0%	
				0%				0%	0%	0%	
				0%				0%	0%	0%	
				0%				0%	0%	0%	
	Summe	10	100%	81%	91%	84%		81%	91%	84%	
Supportprozesse	Personalmanagement	3	23%	114%	117%	91%		26%	27%	21%	
	IT	5	38%	113%	133%	114%		44%	51%	44%	
	QM	5	38%	108%	102%	116%		42%	39%	45%	
				0%				0%	0%	0%	
				0%				0%	0%	0%	
				0%				0%	0%	0%	
				0%				0%	0%	0%	
		Summe	13	100%	111%	118%	109%		111%	118%	109%
Unternehmenssteuerungsprozess	Strategie	5	23%	91%	106%	101%		21%	24%	23%	
	Controlling	5	23%	92%	98%	95%		21%	22%	21%	
	Bilanzierung	5	23%	100%	100%	100%		23%	23%	23%	
	Finanzierung	5	23%	100%	100%	100%		23%	23%	23%	
	Kultur	2	9%	122%	151%	103%		11%	14%	9%	
				0%				0%	0%	0%	
				0%				0%	0%	0%	
		Summe	22	100%	98%	106%	99%		98%	106%	99%
<b>Gesamt</b>				<b>97%</b>	<b>105%</b>	<b>98%</b>		<b>97%</b>	<b>105%</b>	<b>98%</b>	

Abbildung 37 Finanzkraft Scorecard

<b>Innovationskraft Scorecard</b>											
				<b>Ist</b>				<b>Idnex</b>			
				<b>Q1</b>	<b>Q2</b>	<b>Q3</b>	<b>Q4</b>	<b>Q1</b>	<b>Q2</b>	<b>Q3</b>	<b>Q4</b>
		<b>Gewicht</b>									
Geschäftsprozesse	Terminannahmeprozess	1	25%	90%	127%	102%		22%	32%	25%	
	Annahmeprozess	1	25%	52%	56%	51%		13%	14%	13%	
	Reparaturprozess	1	25%	91%	94%	95%		23%	23%	24%	
	Fertigstellungsprozess	1	25%	102%	103%	102%		26%	26%	25%	
				0%				0%	0%	0%	
				0%				0%	0%	0%	
				0%				0%	0%	0%	
				0%				0%	0%	0%	
	Summe	4	100%	84%	95%	87%		84%	95%	87%	
Supportprozesse	Personalmanagement	1	9%	114%	117%	91%		10%	11%	8%	
	IT	5	45%	113%	133%	114%		52%	61%	52%	
	QM	5	45%	108%	102%	116%		49%	46%	53%	
				0%				0%	0%	0%	
				0%				0%	0%	0%	
				0%				0%	0%	0%	
				0%				0%	0%	0%	
				0%				0%	0%	0%	
	Summe	11	100%	111%	118%	113%		111%	118%	113%	
Unternehmenssteuerungsprozesse	Strategie	1	100%	91%	106%	101%		91%	106%	101%	
	Controlling	0	0%	92%	98%	95%		0%	0%	0%	
	Bilanzierung	0	0%	100%	100%	100%		0%	0%	0%	
	Finanzierung	0	0%	100%	100%	100%		0%	0%	0%	
	Kultur	0	0%	122%	151%	103%		0%	0%	0%	
				0%				0%	0%	0%	
				0%				0%	0%	0%	
				0%				0%	0%	0%	
	Summe	1	100%	91%	106%	101%		91%	106%	101%	
<b>Gesamt</b>				<b>95%</b>	<b>106%</b>	<b>100%</b>		<b>95%</b>	<b>106%</b>	<b>100%</b>	

Abbildung 38 Innovationskraft Scorecard

<b>Prozesskraft Scorecard</b>				<b>Ist</b>				<b>Idnex</b>			
		<b>Gewicht</b>		<b>Q1</b>	<b>Q2</b>	<b>Q3</b>	<b>Q4</b>	<b>Q1</b>	<b>Q2</b>	<b>Q3</b>	<b>Q4</b>
Geschäftsprozesse	Terminannahmeprozess	4	21%	90%	127%	102%		19%	27%	21%	
	Annahmeprozess	5	26%	52%	56%	51%		14%	15%	13%	
	Reparaturprozess	5	26%	91%	94%	95%		24%	25%	25%	
	Fertigstellungsprozess	5	26%	102%	103%	102%		27%	27%	27%	
				0%				0%	0%	0%	
				0%				0%	0%	0%	
				0%				0%	0%	0%	
				0%				0%	0%	0%	
Summe	19	100%	83%	93%	87%		83%	93%	87%		
Supportprozesse	Personalmanagement	1	13%	114%	117%	91%		14%	15%	11%	
	IT	3	38%	113%	133%	114%		43%	50%	43%	
	QM	4	50%	108%	102%	116%		54%	51%	58%	
				0%				0%	0%	0%	
				0%				0%	0%	0%	
				0%				0%	0%	0%	
				0%				0%	0%	0%	
				0%				0%	0%	0%	
Summe	8	100%	111%	116%	112%		111%	116%	112%		
Unternehmenssteuerungsprozesse	Strategie	1	100%	91%	106%	101%		91%	106%	101%	
	Controlling	0	0%	92%	98%	95%		0%	0%	0%	
	Bilanzierung	0	0%	100%	100%	100%		0%	0%	0%	
	Finanzierung	0	0%	100%	100%	100%		0%	0%	0%	
	Kultur	0	0%	122%	151%	103%		0%	0%	0%	
				0%				0%	0%	0%	
				0%				0%	0%	0%	
				0%				0%	0%	0%	
Summe	1	100%	91%	106%	101%		91%	106%	101%		
<b>Gesamt</b>				<b>95%</b>	<b>105%</b>	<b>100%</b>		<b>95%</b>	<b>105%</b>	<b>100%</b>	

Abbildung 39 Prozesskraft Scorecard

<b>Kundenbindungskraft Scorecard</b>				<b>Ist</b>				<b>Idnex</b>			
			<b>Gewicht</b>	<b>Q1</b>	<b>Q2</b>	<b>Q3</b>	<b>Q4</b>	<b>Q1</b>	<b>Q2</b>	<b>Q3</b>	<b>Q4</b>
Geschäftsprozesse	Terminannahmeprozess	5	31%	90%	127%	102%		28%	40%	32%	
	Annahmeprozess	5	31%	52%	56%	51%		16%	17%	16%	
	Reparaturprozess	1	6%	91%	94%	95%		6%	6%	6%	
	Fertigstellungsprozess	5	31%	102%	103%	102%		32%	32%	32%	
				0%				0%	0%	0%	
				0%				0%	0%	0%	
				0%				0%	0%	0%	
				0%				0%	0%	0%	
Summe	16	100%	82%	95%	85%		82%	95%	85%		
Supportprozesse	Personalmanagement	3	38%	114%	117%	91%		43%	44%	34%	
	IT	0	0%	113%	133%	114%		0%	0%	0%	
	QM	5	63%	108%	102%	116%		68%	64%	72%	
				0%				0%	0%	0%	
				0%				0%	0%	0%	
				0%				0%	0%	0%	
				0%				0%	0%	0%	
				0%				0%	0%	0%	
Summe	8	100%	110%	108%	106%		110%	108%	106%		
Unternehmenssteuerungsprozess	Strategie	1	17%	91%	106%	101%		15%	18%	17%	
	Controlling	0	0%	92%	98%	95%		0%	0%	0%	
	Bilanzierung	0	0%	100%	100%	100%		0%	0%	0%	
	Finanzierung	0	0%	100%	100%	100%		0%	0%	0%	
	Kultur	5	83%	122%	151%	103%		102%	126%	86%	
				0%				0%	0%	0%	
				0%				0%	0%	0%	
				0%				0%	0%	0%	
Summe	6	100%	117%	144%	103%		117%	144%	103%		
<b>Gesamt</b>				<b>103%</b>	<b>116%</b>	<b>98%</b>		<b>103%</b>	<b>116%</b>	<b>98%</b>	

Abbildung 40 Kundenbindungskraft Scorecard

<b>Unternehmenskulturkraft Scorecard</b>											
				<b>Ist</b>				<b>Index</b>			
				<b>Q1</b>	<b>Q2</b>	<b>Q3</b>	<b>Q4</b>	<b>Q1</b>	<b>Q2</b>	<b>Q3</b>	<b>Q4</b>
			<b>Gewicht</b>								
Geschäftsprozesse	Terminannahmeprozess	1	33%	90%	127%	102%		30%	42%	34%	
	Annahmeprozess	1	33%	52%	56%	51%		17%	19%	17%	
	Reparaturprozess	0	0%	91%	94%	95%		0%	0%	0%	
	Fertigstellungsprozess	1	33%	102%	103%	102%		34%	34%	34%	
				0%				0%	0%	0%	
				0%				0%	0%	0%	
				0%				0%	0%	0%	
				0%				0%	0%	0%	
Summe	3	100%	81%	95%	85%		81%	95%	85%		
Supportprozesse	Personalmanagement	5	100%	114%	117%	91%		114%	117%	91%	
	IT	0	0%	113%	133%	114%		0%	0%	0%	
	QM	0	0%	108%	102%	116%		0%	0%	0%	
				0%				0%	0%	0%	
				0%				0%	0%	0%	
				0%				0%	0%	0%	
				0%				0%	0%	0%	
				0%				0%	0%	0%	
Summe	5	100%	114%	117%	91%		114%	117%	91%		
Unternehmenssteuerungsprozess	Strategie	1	17%	91%	106%	101%		15%	18%	17%	
	Controlling	0	0%	92%	98%	95%		0%	0%	0%	
	Bilanzierung	0	0%	100%	100%	100%		0%	0%	0%	
	Finanzierung	0	0%	100%	100%	100%		0%	0%	0%	
	Kultur	5	83%	122%	151%	103%		102%	126%	86%	
				0%				0%	0%	0%	
				0%				0%	0%	0%	
				0%				0%	0%	0%	
Summe	6	100%	117%	144%	103%		117%	144%	103%		
<b>Gesamt</b>				<b>104%</b>	<b>119%</b>	<b>93%</b>		<b>104%</b>	<b>119%</b>	<b>93%</b>	

Abbildung 41 Unternehmenskulturkraft Scorecard

### 9.4.3 Übersicht über den Gesamtprozess

Am Ende münden alle Daten in die Gesamtübersicht, und somit sieht man, welcher Prozess wie viel Kraft auf die Gesamtprozesse ausüben und diesen steuern. Dieses ist in der nächsten Abbildung zu sehen.

<b>Hauptprozess Werkstatt</b>					
<b>Kräfte</b>	<b>Q1</b>	<b>Q2</b>	<b>Q3</b>	<b>Q4</b>	
Ertragskraft	99%	108%	97%		0%
Finanzkraft	97%	105%	98%		0%
Innovationskraft	95%	106%	100%		0%
Prozesskraft	95%	105%	100%		0%
Kundenbindungskraft	103%	116%	98%		0%
Unternehmenskulturkraft	104%	119%	93%		0%

Abbildung 42 Tool Gesamtübersicht

Auch kann man diese Ergebnisse grafisch betrachten, wie diese auf die Kräfte wirken.

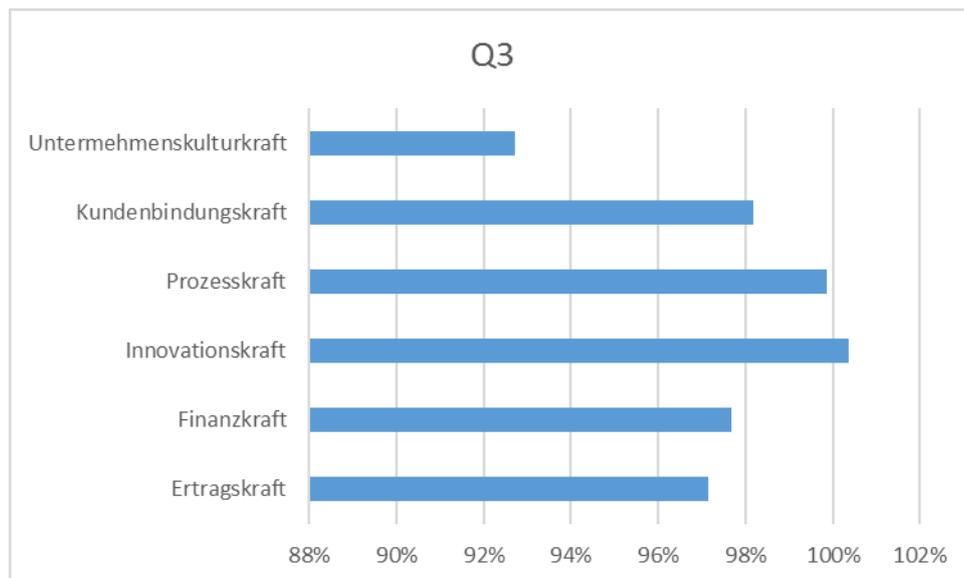


Abbildung 43 Tool Gesamtübersicht grafisch Q1

## 9.5 Zusammenfassung

Diese Abbildung zeigt noch einmal sehr übersichtlich, wie die Prozesse auf die Erfolgskräfte wirken. Das Tool ist gleich aufgebaut und zeigt die Echtwerte zu dieser schematischen Darstellung.

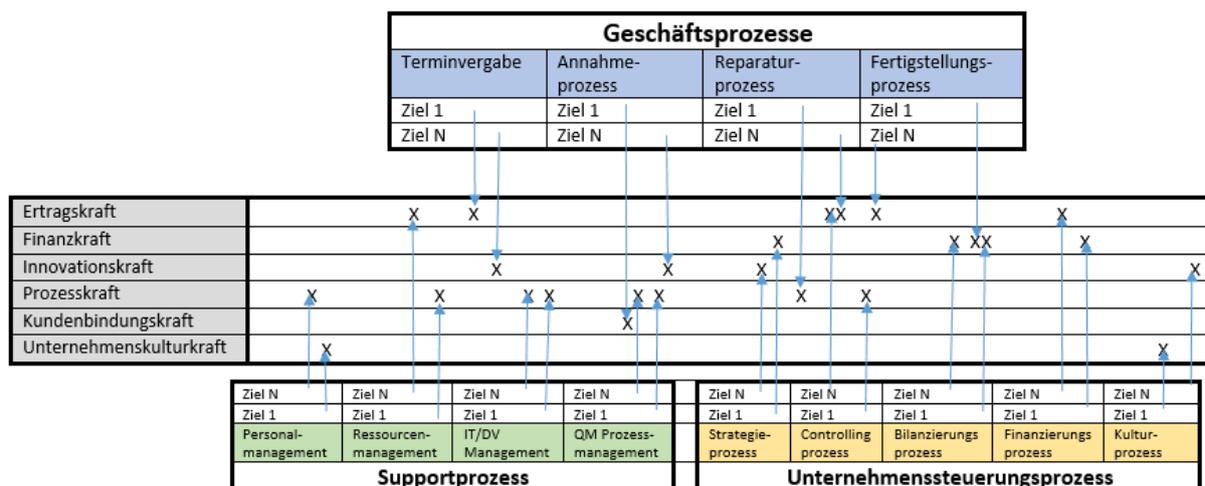


Abbildung 44 Übersicht der Erfolgskräfte (Quelle: Eigene Darstellung)

## 9.6 Der Aufbau des Tools

Das Tool wurde in einfacher Weise im Excel gemacht, um sehr leicht Anpassungen vornehmen zu können. Was natürlich in der Vorbereitungsphase sehr oft zum Tragen gekommen ist. Die Daten werden aus einem ERP in die Tabellen übertragen, Anfangs wöchentlich und dann täglich und über das Intranet präsentiert. Die Finanzzahlen wurden nur einmal im Quartal aktualisiert, da sie nicht schneller zu bekommen sind. Umfragewerte, wie die Kundenzufriedenheit, wurden auch nur einmal pro Quartal übertragen. Die Daten wurden über einen Zeitraum von 3 Quartalen erfasst und angezeigt. Jede Führungskraft hatte die Möglichkeit diese Daten für 1 Monat zu beobachten und am Ende bei einem Interview Stellung zu beziehen und das Tool mit einer Fachexpertise zu versehen.

## 9.7 Bewertung

Um herauszufinden, ob durch das Tool eine weitere Effizienzsteigerung möglich ist, muss dieses Tool einer Bewertung unterzogen werden. Damit dies bewerkstelligt werden kann, wurde nachfolgendes Konzept ausgearbeitet.

## 9.8 Konzept

Das Konzept der Bewertung dieses Tools ist eine Mischung aus einem Interview mit der Beantwortung eines Fragebogens, welcher einer Nutzwertanalyse entspricht.

Jeder der zu befragenden Personen hat sich im Vorfeld das Tool ansehen können und damit ein Monat arbeiten können. Aus diesem Grund kennt jede Person dieses Tool und versteht auch die Inhalte.

Im Vorfeld wurde ein Leitfaden für das Interview erstellt, um mit den Personen ins Gespräch zu kommen. Dieser Leitfaden ist im Anhang I dieses Dokumentes zu finden. Durch diese Art der Befragung soll auch in Erfahrung gebracht werden, ob die Personen wirklich Experten sind. In diesem Gespräch werden auch Details zu dem Tool gefragt, um vielleicht Dinge in Erfahrung zu bringen, welche nicht durch einen Fragebogen erfragt werden können.

Die Befragung ist auf das Tool und seine Eigenschaften ausgerichtet und es werden nicht die Erfolgskräfte abgefragt.

Nach dem Interview, werden die wichtigsten Antworten dokumentiert und ausgewertet. Jedoch kann man mit diesen losen Fragen das Tool nicht sehr gut bewerten. Deshalb werden nach dem Interview von den Experten noch 2 wichtige Fragen beantwortet. (Kirchhoff, 2000)

1. Die Frage nach der Gewichtung von wichtigen Eigenschaften, welche das Tool haben soll. Dazu gewichten die Experten in einer Scala von 1-10. Dieser Fragebogen zur Gewichtung ist im Anhang 2 dieser Arbeit zu finden.
2. Die Frage nach der Effizienzsteigerung dieses Tools. Hier müssen die Experten in einer Scala von „nicht“ bis „sehr“ bewerten. Dieser Fragebogen zur Gewichtung ist im Anhang 2 dieser Arbeit zu finden.

Dieser Fragebogen wird ausgewertet und mit der Gewichtung eine Nutzwertanalyse erstellt. Die Nutzwertanalyse wird interpretiert und ein Ergebnis erstellt. Dieses Ergebnis beantwortet die Frage, ob die Kennzahlen am Ausrichten der Hebelkräfte weitere Effizienzsteigerungen ermöglichen.

## 9.9 Nutzwertanalyse

Eine Nutzwertanalyse hilft einem bei der Entscheidungsfindung oder bei der Überprüfung von Eigenschaften zur Entscheidung. Diese Art der Analyse sollte dann eingesetzt werden, wenn es keine geeigneten Daten oder Fakten zur Entscheidungsfindung gibt. Bei der Nutzwertanalyse können auch subjektive Dinge bewertet werden. Man kann dabei auch Alternativen bewerten und so die beste Entscheidung treffen. (Kühnapfel, 2014)

In dieser Arbeit dient die Nutzwertanalyse zur Bewertung des Prototypen, um ein Evaluierungsergebnis zu erhalten. Das Ergebnis des Fragebogens sollte die Effizienzsteigerung ergeben.

Die Berechnung der Faktoren in dieser Arbeit folgt einem bestimmten Algorithmus. Zuerst müssen die Personen die Fragen gewichten und dann bewerten. Die Gewichtung ist von 1-10 möglich. Die Bewertung ist nur von 0-5 erlaubt. Die Gewichtung wird über alle Fragen aufsummiert, um das Gesamtgewicht zu erhalten. Die Gewichtung der Frage geteilt durch das Gesamtgewicht ergibt den Gewichtsanteil für die Frage. Der Gewichtsanteil wird mit der Bewertung multipliziert und so erhält man den bewerteten Nutzenanteil.

## 9.10 Auswertung

Das Ergebnis dieser Nutzwertanalyse ist das Verhältnis des maximal erreichbaren Wertes zum errechneten Wert. Also ist der Wert in einer Skala von 0 bis 5. Dieser relative Wert soll die Effizienzsteigerung dieses Prototypen zeigen.

Der maximal erreichbare gewichtete Wert dieser Analyse ist 5. Die Auswertung der Fragebögen ergab einen durchschnittlichen Wert von 3,69. In Prozenten ausgedrückt ist der Wert 74%. Da sich dieser Wert im oberen Drittel befindet, kann man davon ausgehen, dass dieser Prototyp für die befragten Personen eine hohe Steigerung der Effizienz ermöglicht.

In der folgenden Tabelle sind die errechneten Nutzwerte der befragten Personen zusammengefasst.

Person	Gesamtwert	Nutzen
Person 1	4,29	86%
Person 2	4,21	84%
Person 3	3,57	71%
Person 4	3,49	70%
Person 5	3,33	67%
Person 6	3,38	68%
Person 7	3,50	70%
Schnitt	3,68	74%

*Tabelle 22 Nutzwert*

Wie man in der nächsten Tabelle sehr gut sehen kann, wurden die Fragen C „Aktualität der Informationen“ sehr hoch gewichtet und der Prototyp erhält auch bei dieser Frage eine hohe Bewertung. Daraus kann man erkennen, dass Informationen so schnell wie nur möglich an die richtigen Stellen zu bringen sind. Die zweithöchste Bewertung gab es für die „Aussage der Kennzahlen“. Dies bedeutet, dass die Personen nicht nur irgendwelche Kennzahlen brauchen, sondern genau auf sie zugeschnittene Kennzahlen benötigen, welche genau definiert, und dokumentiert sind und welche auch verstanden werden. Ein auch sehr interessanter Wert ist, dass „Finanzkennzahlen“ nicht wichtig sind. Die Frage K wurde nur sehr schlecht bewertet und auch sehr nieder gewichtet. Das bedeutet, dass den Personen eine schnelle operative Kennzahl wichtiger ist als eine langsame Finanzkennzahl, welche nichts über den Prozess aussagt.

<b>Gesamtauswertung</b>					
		Wert Durchsch.	Gewichtung	Nutzen	Nutzen %
Datenansicht Gesamt	A	4,29	8%	0,34	7%
Datenansicht Detail	B	2,57	10%	0,26	5%
Aktualität der Informationen	C	4,00	11%	0,44	9%
Zielerreichung	D	3,14	10%	0,32	6%
Wirkung der Kennzahl auf den Prozess	E	3,86	8%	0,31	6%
Übersichtlichkeit	F	3,00	9%	0,27	5%
Flexibilität	G	4,43	6%	0,28	6%
Ausrichtung an den Kräften	H	4,00	8%	0,33	7%
Aussage der Kennzahlen	I	4,14	11%	0,44	9%
operative Kennzahlen	J	3,71	8%	0,30	6%
Finanzkennzahlen	K	3,43	4%	0,13	3%
Verbindung der Kennzahl zum Prozess	L	4,14	7%	0,28	6%
		44,71	100%	3,70	74%

*Tabelle 23 Detail Durchschnitt der Personen*

Die Fragen E, H und L wurden bei der Gewichtung eher im Mittelfeld bewertet. Diese 3 Fragen waren dafür vorgesehen, die Process Scorecard zu bewerten. Sie wurden mit einer sehr hohen Bewertung versehen. Das bedeutet, dass es für die Experten sehr wichtig ist auch die Wirkung der Kennzahl auf den Gesamtprozess zu sehen. Wobei die Frage zu der „Ausrichtung an den Kräften“ den höchsten Wert erhalten hat. Diese Frage wurde nie mit weniger als 4 Punkten bewertet. Damit steht fest, dass es allen Experten wichtig ist auch Kräfte der Kennzahlen auf die Erfolgskräfte zu sehen.

## 9.11 Ergebnis und Feedback

Das Ergebnis wurde klar durch die Auswertung des Fragebogens erklärt. Das Ergebnis des Interviews wurde dabei noch nicht berücksichtigt. Der Leitfaden für das Interview ist im Anhang I. Die wichtigsten Antworten des Interviews waren: Bei Frage „A“: „Kann Sie das Tool bei der Arbeit unterstützen“ gab es die meisten Antworten, dass dieses Tool hilft die Prozesse zu verbessern und zu optimieren. Auch würden die Experten das Tool täglich verwenden, um die aktuellen Werte zu erfahren, was der Antwort der Frage B entspricht. Die Frage nach dem Design wurde sehr negativ beantwortet, da das Design nicht modern aussieht, es wurde bei den Verbesserungsvorschlägen erwähnt.

Ein wichtiger Punkt war die Frage C. Bei dieser Frage antworteten die Experten, dass mehr Kennzahlen einfließen sollen, um die Kräfte noch genauer spezifizieren zu können.

## 9.12 Zusammenfassung

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass ein Tool, welches die Kennzahlen an den Prozessen zu den Erfolgskräften zeigt, sehr erfolgreich ist und die Evaluierung konnte positiv abgeschlossen werden. Alles Weitere wird genauer im nächsten Kapitel erklärt.

## 10 FAZIT DER ARBEIT

In diesem Kapitel wird die Arbeit zusammengefasst und die Ergebnisse in kurzen Worten erläutert. In diesem Zusammenhang wird die Forschungsfrage beantwortet. Einige der wichtigsten Punkte werden hinterfragt und es wird einen Ausblick gegeben.

### 10.1 Zusammenfassung

In dieser Arbeit wird genau analysiert, ob es sich auszahlt, prozessorientiert zu arbeiten oder ob eine einfache hierarchische Struktur besser ist. Auch wird geprüft, inwieweit ein Tool, welches sich nach den Hebelkräften richtet, besser für das Unternehmen ist.

Da der Begriff „Prozessorientiert“ eben vieles bedeuten kann, wird in der Einleitung genau erklärt, was prozessorientiert bedeutet und welche Werkzeuge man benötigt, um überhaupt prozessorientiert zu sein oder besser gesagt, sein Unternehmen zu steuern. Um diese Informationen zu bekommen, geht der Theorieteil genau darauf ein, welche wichtigen Informationen benötigt werden, um überhaupt an eine prozessorientierte Arbeitsweise zu denken.

Auch wird in dieser Arbeit genau beschrieben, wie sich Prozesse überhaupt messen lassen und wie man über die vielen Messergebnisse den Überblick behalten kann. Dabei wird über einfache Methoden der Kennzahlenpräsentation geschrieben und es werden auch Standards im Controlling angesprochen, die Balanced Scorecard von Kaplan und Norton. Auf die Balanced Scorecard wird genauer eingegangen, weil sie sehr verbreitet ist und auch die Grundlage für ein neues Konzept der Process Scorecard von Prof. Zangl bildet.

Die Process Scorecard ist eine noch nicht sehr verbreitete Art des Kennzahlen Monitorings. Auf diese Art der Kennzahlenbetrachtung wird in einem Kapitel sehr genau darauf eingegangen, um das notwendige Wissen für den empirischen Teil zu erlangen. In diesem Kapitel wird die Process Scorecard sehr genau aufgearbeitet und die Vorteile hervorgehoben. Für die Process Scorecard, gibt es sehr wenig Literatur, deshalb war es umso wichtiger, in dieser Arbeit ein Ergebnis zu erhalten.

Das darauffolgende Kapitel befasst sich schon mit einem empirischen Problem. Dabei wird mit einer quantitativen Methode nachgesehen, ob ein einfaches Tool zur Prozessüberwachung ausreichend ist und ob Prozesse in einem Unternehmen Vorteile bringen. Man kann in diesem Experiment genau sehen, wie vorteilhaft es ist, Prozesse im Unternehmen einzuführen. Es wurde dabei ein langer Zeitraum für die Beobachtung herangezogen. In dieser Zeit wurden Mitarbeiter befragt, um die Prozesse zu optimieren und zu verbessern. Es wurde im Zeitraum ein Messinstrument in Form eines einfachen Tools geschaffen, um die Auswirkungen im Unternehmen darstellen zu können. Auch half es ungemein, dass alle Mitarbeiter über ihre Aufgabe im Prozess Bescheid wussten. Es wurde dabei eindeutig festgestellt, dass prozessgeführte Unternehmen die Produktivität erhöhen, mehr Umsatz lukrieren und auch weniger Kosten verursachen. Auch wurde festgestellt, dass ein einfaches Tool mit wenigen Kennzahlen genügt, um die notwendigen Informationen den Mitarbeitern zu präsentieren. Die

Ergebnisse waren so eindeutig, dass davon auszugehen ist, dass diese Art der Unternehmenskultur eine sehr gute ist.

Das nächste Kapitel befasst sich noch intensiver mit den Details der Kennzahlen, um eine umfassende Scorecard zu entwickeln, die genau anzeigt, welche Prozesse in welchen Abteilungen optimal auf die Erfolgskräfte im Unternehmen einwirken. Diese Kennzahlendefinition ergibt eine Process Scorecard nach Prof. Zangl, welche in dieser Arbeit untersucht wurde.

Um diese Methode zu untersuchen war es notwendig, ein Tool zu erzeugen, welches die notwendigen Kennzahlen in Form einer Process Scorecard anzeigt. Das Tool sollte so einfach wie möglich und so flexibel wie möglich seine Zwecke erfüllen. Deshalb wurde für einen ersten Prototypen Excel verwendet. Auch um die Komplexität dieser Scorecard zu vereinfachen.

Die Ergebnisse der Arbeit waren erstens, dass prozessorientierte Unternehmen einfach leistungsfähiger sind als andere, auch wurde gezeigt, dass einfache Tools sehr gut zur Orientierung und Verbesserung der Übersicht in einer prozessorientierten Landschaft beigetragen haben. Das Hauptthema der Process Scorecard konnte durch Feedback von Geschäftsführern und Abteilungsleitern geprüft werden und für ein gutes Werkzeug befunden werden.

Die Forschungsfrage dieser Arbeit lautete:

„Wie müssen die Hebelkräfte einer Process Scorecard für ein mittelständisches Dienstleistungsunternehmen ausgestaltet werden, um durch prozessorientierte Unternehmenssteuerung die Erfolgspotentiale des Marktes optimal zu nutzen?

Wie kann ein zugehöriges generisches Visualisierungsmodell realisiert werden?“.

Diese Frage konnte im Zuge der Arbeit als positiv beantwortet werden, es wurde in dieser Arbeit auch der Beweis erbracht, dass prozessorientierte Unternehmen effizienter sind als nicht prozessorientierte Unternehmen. Basierend auf den Ergebnissen dieser Arbeit, kann durch eine optimale prozessorientierte Steuerung und mit einfachen Mitteln schon sehr große Erfolge erzielt werden. Um eine ganzheitliche Betrachtung an den Erfolgskräften zu sehen, ist das Modell von Prof. Zangl nach der Evaluierung bei Führungskräften ein sehr gutes Medium, um die Stärken und Schwächen in Prozessen oder besser gesagt in der Wertschöpfung optimieren zu können.

Diese Ergebnisse zeigen, dass die Forschungshypothese aus Abschnitt 2.1 akzeptiert werden kann. Es konnte in dieser Arbeit faktenbasiert erklärt werden, dass je mehr Bewusstsein im Unternehmen zu einer Prozessorientierten Kultur vorhanden ist, desto mehr Umsatz kann ein Unternehmen generieren und weniger Kosten verursachen. Jedoch gibt es für prozessorientierte Unternehmen eine wichtige Notwendigkeit. Es müssen Mess- und Kontrollsysteme installiert werden, um die Prozesse zu messen, aber auch den Mitarbeitern die Ergebnisse ihres Teilprozesses zeigen zu können. Diese Punkte wurden alle in der Arbeit faktenbasiert evaluiert und beschrieben.

## 10.2 Fazit

In dieser Arbeit kann sehr gut erkannt werden, dass prozessorientierte Unternehmen leistungsfähiger sind als andere. Man muss dennoch Parameter und Regeln beachten. Eins der Modelle für die Überwachung und Steuerung ist das Modell von Prof. Zangl, welches in der Literatur kaum Beachtung findet. Es ist sicher ein bemerkenswertes Tool, um ein Unternehmen ganzheitlich zu betrachten. Die Recherche nach optimalen Steuerungsmodellen hat dieses Modell am fortschrittlichsten ausgewiesen. Dass es in diesem Bereich kaum Fortschritte gibt, zeigt, dass das Modell von Kaplan und Norton noch nach 30 Jahren sehr weit verbreitet ist. Bei dem Modell von Prof. Zangl, die Process Scorecard, sollte man jedoch bedenken, dass dieses Tool nicht sehr einfach zu verstehen ist und es eine Zeit bedarf, um die richtige Einstellung der Gewichte für die Erfolgskräfte zu finden. Auch sagen den Mitarbeitern und Führungskräften die Erfolgskräfte wenig und man muss zuerst diese den Personen näherbringen.

Der Prototyp der Process Scorecard wurde von Geschäftsführern und Abteilungsleitern sehr positiv bewertet. Darum gibt es sicher den Wunsch nach immer neueren und besseren Modellen zur ganzheitlichen Steuerung von Unternehmen. Durch das Feedback der Führungskräfte lässt sich ableiten, dass ein sehr großes Potential für eine ganzheitliche Betrachtung besteht.

Die weiteren Anforderungen dieser Applikation waren Mobilität und schnellere Informationsgewinnung. Schnellere Informationsgewinnung ist leider von den dahinterliegenden ERP Systemen abhängig. Wobei operative Kennzahlen recht schnell zur Verfügung stehen. Manche Unternehmen bringen es bei diesen Zahlen schon auf Echtzeitwerte, andere benötigen einen Tag dazu. Jedoch bei den Finanzkennzahlen dauert es meist bis zum Ende des Monats oder bei manchen Unternehmen bis zum Ende des Quartals.

Zusammengefasst lässt sich sagen, dass es den Wunsch nach immer mehr Informationen über das Unternehmen gibt, welche so schnell wie nur möglich über punktgenaue Informationen zu Schwachpunkten oder Stärken im Unternehmen liefern sollen. Die Process Scorecard ist ein solches Hilfsmittel, welche diese Funktionen erfüllen kann.

## 10.3 Ausblick

In dieser Arbeit evaluierten Themen, wie die Prozessorientierung von Unternehmen, zeigten, dass Unternehmen, welche Prozesse steuern, motivierter und erfolgreicher sind als andere. Auch zeigt sich, dass ganzheitliche Betrachtung von Unternehmen, das Steuern von Unternehmen vereinfacht. Auch ist es mit dem Tool möglich, eine Steuerung auf jede Art von Dienstleistungsbetriebe anzupassen.

Da in dieser Arbeit nicht die Process Scorecard evaluiert wurde, sondern nur ein Tool selbst, welches sich an der Process Scorecard ausrichtet, verbleibt noch die Möglichkeit die Process Scorecard selbst zu evaluieren, um den Beweis zu erbringen, ob eine Process Scorecard bessere Erfolge bringt als andere Modelle.

Auch wurde in dieser Arbeit nur ein Prototyp der Process Scorecard vorgestellt, welcher über einen kurzen Zeitraum getestet wurde. Es ist auch interessant, wie sich eine Process Scorecard bei längerer Verwendung auf das Unternehmen auswirkt.

Ich bin mir sicher, wenn man dem Tool Mobilität gibt und es zu einer Standardapplikation mit variablen Schnittstellen ausbaut, wird es in der Lage sein, einen neuen modernen Standard für die ganzheitliche Überwachung und Steuerung von prozessorientierten Unternehmen zu sein. Denn durch die Komplexität der Unternehmungen, das gilt auch für kleine und mittlere Unternehmungen in der Dienstleistungsbranche, wird es für Entscheidungsträger immer wichtiger, mehr richtige als falsche Entscheidungen zu treffen. Und die richtigen Entscheidungen müssen punktgenau getroffen werden.

*Ein großer Fehler der Menschen ist es zu denken, dass die Zeit auf Standby steht, solange sie keine Entscheidung getroffen haben.*

*Korsch, Wadim*

## ANHANG A - 1. Anhang

### Interviewleitfaden

1. Thema
2. Befragte  
Führungskräfte in einem steirischen KFZ Betrieb
3. Demografische Angaben
  - a. Geschlecht \_\_\_\_\_
  - b. Funktion \_\_\_\_\_
4. Annäherungsfragen
  - a. Wissen Sie, was prozessorientiert bedeutet? JA/NEIN
  - b. Glauben Sie, dass prozessorientierte Unternehmen besser arbeiten? JA/NEIN
  - c. Wie würden Sie die Leistung ihrer Prozesse prüfen?  
\_\_\_\_\_
  - d. Woher bekommen Sie ihre Informationen?  
\_\_\_\_\_
  - e. Wenn Sie das Tool so betrachten, kennen Sie sich aus? JA/NEIN
5. Einführung  
Erklärung des Tools
6. Fragen
  - a. Kann das Tool Sie in ihrer Arbeit unterstützen? Wenn ja , wie?  
\_\_\_\_\_
  - b. Würden sie dieses Tool verwenden?  
\_\_\_\_\_
  - c. Was fehlt in diesem Tool, um noch mehr Informationen zu haben?  
\_\_\_\_\_
  - d. Kann man diese Informationen allen beteiligten Mitarbeitern am Prozess zeigen?  
\_\_\_\_\_
  - e. Wie aktuell sollten die Zahlen in diesem Tool sein?  
\_\_\_\_\_
  - f. Wie gut finden Sie die Idee, die Prozesse über Erfolgskräfte zu zeigen?  
\_\_\_\_\_
  - g. Können Sie auf Änderungen in den Zahlen reagieren?  
\_\_\_\_\_
  - h. Gibt es noch Tipps, dieses Tool zu verbessern?  
\_\_\_\_\_
7. Gewichtung ausfüllen
8. Bewertung ausfüllen

---

<b>Gewichtung</b>		<b>1-10</b>
Eingabe der Gewichtung durch eine Ziffer. 1=nicht wichtig 10=sehr wichtig		
Datenansicht Gesamt	A	
Datenansicht Detail	B	
Aktualität der Informationen	C	
Zielerreichung	D	
Wirkung der Kennzahl auf den Prozess	E	
Übersichtlichkeit	F	
Flexibilität	G	
Ausrichtung an den Kräften	H	
Aussage der Kennzahlen	I	
operative Kennzahlen	J	
Finanzkennzahlen	K	
Verbindung der Kennzahl zum Prozess	L	

<b>Anforderung</b>							
Wie sehr tragen die angegebenen Punkte, welche in dem Tool angezeigt werden, zur leichteren Steuerung des Unternehmens bei (0=gar nicht, 5=Sehr). Nur ein Punkt darf angekreuzt werden.							
		0	1	2	3	4	5
Datenansicht Gesamt	A	<input type="checkbox"/>					
Datenansicht Detail	B	<input type="checkbox"/>					
Aktualität der Informationen	C	<input type="checkbox"/>					
Zielerreichung	D	<input type="checkbox"/>					
Wirkung der Kennzahl auf den Prozess	E	<input type="checkbox"/>					
Übersichtlichkeit	F	<input type="checkbox"/>					
Flexibilität	G	<input type="checkbox"/>					
Ausrichtung an den Kräften	H	<input type="checkbox"/>					
Aussage der Kennzahlen	I	<input type="checkbox"/>					
operative Kennzahlen	J	<input type="checkbox"/>					
Finanzkennzahlen	K	<input type="checkbox"/>					
Verbindung der Kennzahl zum Prozess	L	<input type="checkbox"/>					

## ANHANG B - 2. Anhang

Auswertung des Fragebogens der Experten.

<b>Gewichtung</b>									
		Person-1	Person-2	Person 3	Person 4	Person 5	Person 6	Person 7	Durchschnitt
Datenansicht Gesamt	A	10	7	10	10	6	5	3	7,29
Datenansicht Detail	B	10	10	8	6	10	10	10	9,14
Aktualität der Informationen	C	10	10	10	10	10	10	10	10,00
Zielerreichung	D	10	10	10	10	8	10	8	9,43
Wirkung der Kennzahl auf den Prozess	E	7	5	8	10	8	3	10	7,29
Übersichtlichkeit	F	5	9	9	7	10	8	9	8,14
Flexibilität	G	3	5	5	5	5	9	8	5,71
Ausrichtung an den Kräften	H	8	7	9	6	5	8	10	7,57
Aussage der Kennzahlen	I	10	8	10	10	10	10	10	9,71
operative Kennzahlen	J	10	8	3	1	10	10	10	7,43
Finanzkennzahlen	K	1	1	10	10	1	1	1	3,57
Verbindung der Kennzahl zum Prozess	L	8	6	3	6	7	5	9	6,29
		<b>92</b>	<b>86</b>	<b>95</b>	<b>91</b>	<b>90</b>	<b>89</b>	<b>98</b>	<b>91,57</b>

		Person-1	Person-2	Person 3	Person 4	Person 5	Person 6	Person 7	Durchschnitt
Datenansicht Gesamt	A	11%	8%	11%	11%	7%	6%	3%	8%
Datenansicht Detail	B	11%	12%	8%	7%	11%	11%	10%	10%
Aktualität der Informationen	C	11%	12%	11%	11%	11%	11%	10%	11%
Zielerreichung	D	11%	12%	11%	11%	9%	11%	8%	10%
Wirkung der Kennzahl auf den Prozess	E	8%	6%	8%	11%	9%	3%	10%	8%
Übersichtlichkeit	F	5%	10%	9%	8%	11%	9%	9%	9%
Flexibilität	G	3%	6%	5%	5%	6%	10%	8%	6%
Ausrichtung an den Kräften	H	9%	8%	9%	7%	6%	9%	10%	8%
Aussage der Kennzahlen	I	11%	9%	11%	11%	11%	11%	10%	11%
operative Kennzahlen	J	11%	9%	3%	1%	11%	11%	10%	8%
Finanzkennzahlen	K	1%	1%	11%	11%	1%	1%	1%	4%
Verbindung der Kennzahl zum Prozess	L	9%	7%	3%	7%	8%	6%	9%	7%
		<b>100%</b>							

<b>Gesamtauswertung</b>						
		Wert	Durchsch.	Gewichtung	Nutzen	Nutzen %
Datenansicht Gesamt	A	4,29	8%	0,34	7%	
Datenansicht Detail	B	2,57	10%	0,26	5%	
Aktualität der Informationen	C	4,00	11%	0,44	9%	
Zielerreichung	D	3,14	10%	0,32	6%	
Wirkung der Kennzahl auf den Prozess	E	3,86	8%	0,31	6%	
Übersichtlichkeit	F	3,00	9%	0,27	5%	
Flexibilität	G	4,43	6%	0,28	6%	
Ausrichtung an den Kräften	H	4,00	8%	0,33	7%	
Aussage der Kennzahlen	I	4,14	11%	0,44	9%	
operative Kennzahlen	J	3,71	8%	0,30	6%	
Finanzkennzahlen	K	3,43	4%	0,13	3%	
Verbindung der Kennzahl zum Prozess	L	4,14	7%	0,28	6%	
		<b>44,71</b>	<b>100%</b>	<b>3,70</b>	<b>74%</b>	

## 2. Anhang

<b>Person 1</b>					
	Wert	Gewicht	Nutzen	Nutzen %	
Datenansicht Gesamt	A	5	11%	0,54	11%
Datenansicht Detail	B	5	11%	0,54	11%
Aktualität der Informationen	C	4	11%	0,43	9%
Zielerreichung	D	4	11%	0,43	9%
Wirkung der Kennzahl auf den Prozess	E	3	8%	0,23	5%
Übersichtlichkeit	F	2	5%	0,11	2%
Flexibilität	G	5	3%	0,16	3%
Ausrichtung an den Kräften	H	4	9%	0,35	7%
Aussage der Kennzahlen	I	5	11%	0,54	11%
operative Kennzahlen	J	5	11%	0,54	11%
Finanzkennzahlen	K	5	1%	0,05	1%
Verbindung der Kennzahl zum Prozess	L	4	9%	0,35	7%
		51	100%	4,29	86%

<b>Person 2</b>					
	Wert	Gewicht	Nutzen	Nutzen %	
Datenansicht Gesamt	A	5	8%	0,41	8%
Datenansicht Detail	B	5	12%	0,58	12%
Aktualität der Informationen	C	4	12%	0,47	9%
Zielerreichung	D	3	12%	0,35	7%
Wirkung der Kennzahl auf den Prozess	E	4	6%	0,23	5%
Übersichtlichkeit	F	3	10%	0,31	6%
Flexibilität	G	5	6%	0,29	6%
Ausrichtung an den Kräften	H	4	8%	0,33	7%
Aussage der Kennzahlen	I	5	9%	0,47	9%
operative Kennzahlen	J	5	9%	0,47	9%
Finanzkennzahlen	K	3	1%	0,03	1%
Verbindung der Kennzahl zum Prozess	L	4	7%	0,28	6%
		50	100%	4,21	84%

<b>Person 3</b>					
	Wert	Gewicht	Nutzen	Nutzen %	
Datenansicht Gesamt	A	3	11%	0,32	6%
Datenansicht Detail	B	2	8%	0,17	3%
Aktualität der Informationen	C	4	11%	0,42	8%
Zielerreichung	D	3	11%	0,32	6%
Wirkung der Kennzahl auf den Prozess	E	4	8%	0,34	7%
Übersichtlichkeit	F	4	9%	0,38	8%
Flexibilität	G	5	5%	0,26	5%
Ausrichtung an den Kräften	H	4	9%	0,38	8%
Aussage der Kennzahlen	I	5	11%	0,53	11%
operative Kennzahlen	J	4	3%	0,13	3%
Finanzkennzahlen	K	2	11%	0,21	4%
Verbindung der Kennzahl zum Prozess	L	4	3%	0,13	3%
		44	100%	3,57	71%

<b>Person 4</b>					
	Wert	Gewicht	Nutzen	Nutzen %	
Datenansicht Gesamt	A	4	11%	0,44	9%
Datenansicht Detail	B	1	7%	0,07	1%
Aktualität der Informationen	C	4	11%	0,44	9%
Zielerreichung	D	3	11%	0,33	7%
Wirkung der Kennzahl auf den Prozess	E	4	11%	0,44	9%
Übersichtlichkeit	F	3	8%	0,23	5%
Flexibilität	G	5	5%	0,27	5%
Ausrichtung an den Kräften	H	4	7%	0,26	5%
Aussage der Kennzahlen	I	3	11%	0,33	7%
operative Kennzahlen	J	3	1%	0,03	1%
Finanzkennzahlen	K	3	11%	0,33	7%
Verbindung der Kennzahl zum Prozess	L	5	7%	0,33	7%
		42	100%	3,51	70%

<b>Person 5</b>					
	Wert	Gewicht	Nutzen	Nutzen %	
Datenansicht Gesamt	A	4	7%	0,27	5%
Datenansicht Detail	B	1	11%	0,11	2%
Aktualität der Informationen	C	4	11%	0,44	9%
Zielerreichung	D	2	9%	0,18	4%
Wirkung der Kennzahl auf den Prozess	E	4	9%	0,36	7%
Übersichtlichkeit	F	3	11%	0,33	7%
Flexibilität	G	4	6%	0,22	4%
Ausrichtung an den Kräften	H	2	6%	0,11	2%
Aussage der Kennzahlen	I	4	11%	0,44	9%
operative Kennzahlen	J	4	11%	0,44	9%
Finanzkennzahlen	K	3	1%	0,03	1%
Verbindung der Kennzahl zum Prozess	L	5	8%	0,39	8%
		40	100%	3,33	67%

<b>Person 6</b>					
	Wert	Gewicht	Nutzen	Nutzen %	
Datenansicht Gesamt	A	5	6%	0,28	6%
Datenansicht Detail	B	1	11%	0,11	2%
Aktualität der Informationen	C	5	11%	0,56	11%
Zielerreichung	D	3	11%	0,34	7%
Wirkung der Kennzahl auf den Prozess	E	4	3%	0,13	3%
Übersichtlichkeit	F	4	9%	0,36	7%
Flexibilität	G	3	10%	0,30	6%
Ausrichtung an den Kräften	H	5	9%	0,45	9%
Aussage der Kennzahlen	I	2	11%	0,22	4%
operative Kennzahlen	J	3	11%	0,34	7%
Finanzkennzahlen	K	5	1%	0,06	1%
Verbindung der Kennzahl zum Prozess	L	4	6%	0,22	4%
		44	100%	3,38	68%

<b>Person 7</b>					
	Wert	Gewicht	Nutzen	Nutzen %	
Datenansicht Gesamt	A	4	3%	0,12	2%
Datenansicht Detail	B	3	10%	0,31	6%
Aktualität der Informationen	C	3	10%	0,31	6%
Zielerreichung	D	4	8%	0,33	7%
Wirkung der Kennzahl auf den Prozess	E	4	10%	0,41	8%
Übersichtlichkeit	F	3	9%	0,28	6%
Flexibilität	G	4	8%	0,33	7%
Ausrichtung an den Kräften	H	4	10%	0,41	8%
Aussage der Kennzahlen	I	5	10%	0,51	10%
operative Kennzahlen	J	2	10%	0,20	4%
Finanzkennzahlen	K	3	1%	0,03	1%
Verbindung der Kennzahl zum Prozess	L	3	9%	0,28	6%
		42	100%	3,50	70%

## ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

BPM = Business Process Management

BSC = Balanced Scorecard

DMS = Dealer Management System

PSC = Process Scorecard

KPI = key performance index

KMU = Kleine und mittlere Unternehmen

KFZ = Kraftfahrzeug

DMS = Dealer Management System

FZG = Fahrzeug

GL = Geschäftsleitung

KDB = Kundendienstberater

KDL = Kundendienstleitung

QMB = Qualitätsmanagementbeauftragte(r)

WM = Werkstattmeister

USP = Unique selling proposition

ERP = Enterprise Resource Planning

JDBC = Java Database Connectivity

UGB = Unternehmensgesetzbuch

IRFS = International Financial Reporting Standards

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1 Anteil der Wertschöpfung, Beitrag zum BIP 2016, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an (Österreich, 2016).....	1
Abbildung 2 Ablauf der Bearbeitung der Arbeit (Quelle: Eigene Darstellung) .....	4
Abbildung 3 Prozessarten, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an (Techwirt.net, 2017).....	11
Abbildung 4 Geschäftsprozessmanagement; Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an (Wanner, 2017) .....	12
Abbildung 5 Strategischer Prozess, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an (Herff, 2010).....	14
Abbildung 6 Vertikale und horizontale Wirkung, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an (Preißner, 2011).....	18
Abbildung 7 Beispiel Scorecard (Quelle: Eigene Darstellung).....	19
Abbildung 8 Balanced Scorecard Übersicht, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an (Preißner, 2011) .....	20
Abbildung 9 BSC Vernetzung der Perspektiven, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an (Preißner, 2011).....	21
Abbildung 10 Ursache und Wirkung der BSC, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an (Preißner, 2011) .....	25
Abbildung 11 Prozesshaus, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an (Prof. Dr. Hans Zangl, 2009)..	29
Abbildung 12 Prozesskarte, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an (Prof. Dr. Hans Zangl, 2009)..	30
Abbildung 13 Process Scorecard Matrix, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an (Prof. Dr. Hans Zangl, 2009).....	34
Abbildung 14 Prozessebenen, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an (Prof. Dr. Hans Zangl, 2009) .....	34
Abbildung 15 Vorgehensweise.....	38
Abbildung 16 Aufbauorganisation, (Quelle: Eigene Darstellung).....	39
Abbildung 17 Prozess Service (Quelle: Eigene Darstellung).....	40
Abbildung 18 Hauptprozess Service im groben Detail, (Quelle: Eigene Darstellung) .....	42
Abbildung 19 Prozess Terminvergabe, (Quelle: Eigene Darstellung).....	45
Abbildung 20 Annahme Prozess (Quelle: Eigene Darstellung).....	46
Abbildung 21 Reparaturprozess (Quelle: Eigene Darstellung) .....	47
Abbildung 22 Übergabeprozess (Quelle: Eigene Darstellung).....	48
Abbildung 23 Ablauf der Erstellung (Quelle: Eigene Darstellung) .....	51
Abbildung 24 Ablauf der Parameter und Datenerstellung (Quelle: Eigene Darstellung) .....	52
Abbildung 25 Zeile Annahmeprozess GL (Quelle: Unternehmens Kennzahlen).....	52
Abbildung 26 Kennzahlen Übersicht Annahme (Quelle: Unternehmenskennzahlen).....	53
Abbildung 27 Maske zur Einstellung der Parameter (Quelle: Unternehmensteuerung) .....	53
Abbildung 28 Vergleich Produktivstunden (Quelle: Unternehmensdatenbank).....	54
Abbildung 29 Tool der Prozessbewertung Terminannahme .....	61
Abbildung 30 Tool der Prozessbewertung Annahmeprozess .....	62

## Abbildungsverzeichnis

---

Abbildung 31 Tool der Prozessbewertung Reparaturprozess.....	62
Abbildung 32 Tool der Prozessbewertung Fertigstellungsprozess .....	62
Abbildung 33 Tool der Prozessbewertung Personalmanagement .....	63
Abbildung 34 Tool der Prozessbewertung IT .....	63
Abbildung 35 Tool der Prozessbewertung Kultur .....	63
Abbildung 36 Ertragskraft Scorecard .....	64
Abbildung 37 Finanzkraft Scorecard .....	65
Abbildung 38 Innovationskraft Scorecard.....	66
Abbildung 39 Prozesskraft Scorecard .....	67
Abbildung 40 Kundenbindungskraft Scorecard .....	68
Abbildung 41 Unternehmenskulturkraft Scorecard .....	69
Abbildung 42 Tool Gesamtübersicht .....	70
Abbildung 43 Tool Gesamtübersicht grafisch Q1 .....	70
Abbildung 44 Übersicht der Erfolgskräfte (Quelle: Eigene Darstellung) .....	71

## TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1 Kennzahlen der Perspektiven, (Quelle: Eigene Darstellung) .....	26
Tabelle 2 Prozesse .....	31
Tabelle 3 Indexbildung über die Hebelkräfte (Quelle: Eigene Darstellung) .....	33
Tabelle 4 Ertragskraft – Scorecard, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an (Prof. Dr. Hans Zangl, 2009).....	35
Tabelle 5 Process Scorecard für den Hauptprozess, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an (Prof. Dr. Hans Zangl, 2009) .....	36
Tabelle 6 Ausschnitt aus dem BAB, (Quelle: Unternehmens BAB) .....	41
Tabelle 7 Befragte Personen .....	43
Tabelle 8 Kennzahlen Terminvergabe .....	49
Tabelle 9 Kennzahlen Annahme .....	49
Tabelle 10 Kennzahlen Reparatur.....	49
Tabelle 11 Kennzahlen Übergabe .....	50
Tabelle 12 Kennzahlen Gesamtprozess .....	50
Tabelle 13 Ausschnitt aus dem BAB zur Kontrolle (Quelle: Unternehmens BAB).....	54
Tabelle 14 Kennzahlen Personalprozess .....	57
Tabelle 15 Kennzahlen IT.....	57
Tabelle 16 Kennzahlen QM .....	58
Tabelle 17 Kennzahlen Strategie .....	59
Tabelle 18 Kennzahlen Controlling .....	59
Tabelle 19 Kennzahlen Bilanzierung.....	60
Tabelle 20 Kennzahlen Finanzierung.....	60
Tabelle 21 Kennzahlen Kultur .....	61
Tabelle 22 Nutzwert.....	73
Tabelle 23 Detail Durchschnitt der Personen.....	74

## LITERATURVERZEICHNIS

- Becker, J., Mathas, C., Winkelmann, A., & Günther, O. (Eds.). (2009). *Geschäftsprozessmanagement. Informatik im Fokus*. Berlin, Heidelberg: Springer. Retrieved from <http://www.springerlink.com/content/nwj741>
- Binder, B. C. K. (2003). *Prozessorientiertes Performance Measurement: Einführung und Anwendung in der Telekommunikationsbranche* (Gabler Edition Wissenschaft). Wiesbaden, s.l.: Deutscher Universitätsverlag. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-663-11195-5>
- Brecht-Hadraschek, B., & Feldbrügge, R. (2015). *Prozessmanagement: Geschäftsprozesse analysieren und gestalten* (4. Auflage). *Alles, was sie wissen müssen*. München: Redline Verlag.
- C. Muszalik, A. Rabe, J. Rebe, K. Krüger. (2006). *Balanced Scorecard - angewandt an einem fiktiven Beispielunternehmen*. Fachhochschule Stralsund, Stralsund.
- Colsmann, B. (2013). *Nachhaltigkeitscontrolling: Strategien, Ziele, Umsetzung*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Dekra Consulting GmbH. (2011). *Erfolgreiche Sanierung und Restrukturierung im Automobilhandel: Eine Branche im Spannungsfeld zwischen Krisenbewältigung und neuen Chancen*. Stuttgart: Dekra Verlag.
- DI(FH) Wolfgang Freyler. (2003). *Entwicklung eines Prototypen für Datenbankabfragen via Wireless Applications basierend auf J2ME* (Diplomarbeit). Campus02, Graz.
- Friedag, H. R., & Schmidt, W. (2004). *Balanced Scorecard* (2. Aufl.). *TaschenGuide: Vol. 61*. Planegg: Haufe.
- Füermann, T. (2014). *Prozessmanagement: Kompaktes Wissen, konkrete Umsetzung, praktische Arbeitshilfen*. München: Hanser.
- Füermann, T., & Dammasch, C. (2012). *Prozessmanagement: Anleitung zur ständigen Prozessverbesserung* (3. Aufl.). *Pocket-Power: Vol. 12*. München: Hanser.
- Griga, M., Kosiol, A. J., & Krauleidis, R. (2005). *Controlling für Dummies: [von Kostenstellen, Milchkühen und der G+V ; mit ausführlichem Glossar der wichtigsten Controller-Begriffe ; spannende Excel-Formulare für Planung, Steuerung und Analyse auf CD]* (1. Aufl.). ... für Dummies. Weinheim, Bergstr: Wiley-VCH.
- Griga, M., & Krauleidis, R. (2009). *Balanced Scorecard für Dummies: Das Pocketbuch ; [bringen Sie Ihr Unternehmen ins Gleichgewicht ; die Perspektiven der Balanced Scorecard verstehen ; die passenden Kennzahlen finden ; die Balanced Scorecard mit Excel erstellen und auswerten]* (1. Aufl.). für Dummies. Weinheim: Wiley-VCH.
- Hans-Böckler-Stiftung. (2011). Die Balanced Scorecard: Mehr als Kennzahlen. Retrieved from [https://www.boeckler.de/pdf/mbf\\_bsc\\_konzept.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/mbf_bsc_konzept.pdf)
- Herff, W. (2010). Dr. W. Herff Beratung Training. Retrieved from <http://www.herff.de/leistungen/beratung/strategieentwicklung/>
- Huber, A. (2008). *Praxishandbuch strategische Planung: Die neun Elemente des Erfolgs*. Berlin: Schmidt. Retrieved from [http://deposit.d-nb.de/cgi-bin/dokserv?id=3051596&prov=M&dok\\_var=1&dok\\_ext=htm](http://deposit.d-nb.de/cgi-bin/dokserv?id=3051596&prov=M&dok_var=1&dok_ext=htm)
- Huber, B., Hienerth, C., & Süssenbacher, D. (2009). *Wissenschaftliches Arbeiten kompakt: Bachelor- und Masterarbeiten erfolgreich erstellen* (1. Auflage 2009): Linde Verlag.
- Hügens, T. (2009). *Balanced Scorecard und Ursache-Wirkungsbeziehungen. Information - Organisation - Produktion*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. Retrieved from <http://gbv.ebib.com/patron/FullRecord.aspx?p=749345>

- IBM Deutschland GmbH. (2011). *Unternehmensführung in einer komplexen Welt: Global CEO Study*. Ehningen: IBM.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P., & Horváth, P. (1997). *Balanced scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen. Handelsblatt-Reihe*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kirchhoff, S. (2000). *"Machen wir doch einen Fragebogen"*. *Lehrtexte Soziologie*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Knuppertz, T. (2015). *Prozessmanagement für Dummies (2., überarbeitete und aktualisierte Auflage). ... für Dummies*. Weinheim: Wiley-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA.
- Kotter, J. P. (op. 1996). *Leading change*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Kühnapfel, J. B. (2014). *Nutzwertanalysen in Marketing und Vertrieb. essentials*. Wiesbaden: Springer-Gabler.
- Osterloh, M. (2009). *Prozessmanagement als Kernkompetenz. uniscope. Die SGO-Stiftung für praxisnahe Managementforschung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. Retrieved from <http://gbv.ebib.com/patron/FullRecord.aspx?p=750570>
- Österreich. (2016). Statistiken. Retrieved from <https://www.oesterreich.com/de/wirtschaft/branchen-und-industriezweige/sektoren-der-wirtschaft>
- Picot, Prof. Dr. Dres. h.c. Arnold. (2002). Prozessorientierte versus funktionsorientierte Unternehmensorganisation. Retrieved from [http://www.iom.bwl.uni-muenchen.de/forschung/veroeffentlichungen/veroeffen\\_pdf/versicherung.pdf](http://www.iom.bwl.uni-muenchen.de/forschung/veroeffentlichungen/veroeffen_pdf/versicherung.pdf)
- Pillkahn, U. (2008). *Trends und Szenarien als Werkzeuge zur Strategieentwicklung: Wie Sie die unternehmerische und gesellschaftliche Zukunft planen und gestalten (1., Auflage)*. Erlangen: PUBLICIS.
- Preißner, A. (2011). *Balanced Scorecard anwenden: Kennzahlengestützte Unternehmenssteuerung (4. Aufl., [elektronische Ressource])*. *Pocket Power: Vol. 305*. München: Hanser. Retrieved from <http://www.hanser-elibrary.com/action/showBook?doi=10.3139/9783446428171>
- PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder) (Ed.). (2011). *Konfliktmanagement: Von den Elementen zum System [Special issue], 2011*.
- Prof. Dr. Hans Zangl. (2009). *Process Scorecard: Unternehmen ganzheitlich über Prozesse steuern*. Retrieved from <http://dodo.fb06.fh-muenchen.de/zangl/downloads/Process%20Scorecard.pdf>
- Prof. Dr. Jan Lies. (2008). "Harte" und "Weiche" Faktoren. Retrieved from <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/harte-und-weiche-faktoren.html>
- Scheermesser, S. (2003). *Messen und Bewerten von Geschäftsprozessen als operative Aufgabe des Qualitätsmanagements: [Forschungsbericht]*. Zugl.: Aachen, Techn. Hochschule, Diss., 2002 (1. Aufl.). *FQS-DGQ: 86-02*. Berlin: Beuth.
- Schille, J. (2002). *Internationaler Markteintritt junger technologieorientierter Dienstleistungsunternehmen. Wirtschaft*. Hamburg: Diplom.de. Retrieved from <http://www.diplom.de/>
- Schmelzer, H. J., & Sesselmann, W. (2013). *Geschäftsprozessmanagement in der Praxis: Kunden zufriedenstellen, Produktivität steigern, Wert erhöhen : [das Standardwerk] (8., überarbeitete und erweiterte Auflage)*. München: Hanser.
- Techwirt.net. (2017). Was ist ein Prozess? Retrieved from <https://techwirt.net/wirtschaft/was-ist-ein-prozess>

- Vohl, H.-J. (2004). *Balanced Scorecard im Mittelstand: Veränderungsprozesse in mittelständischen Unternehmen (KMU) mit der Balanced Scorecard (BSC) meistern ; [das Praxisbuch mit CD-ROM]* (1. Aufl.). Murmann Business & Management. Hamburg: Murmann.
- Wanner, M. F. (2017). Steigerung der Rendite durch Prozessmanagement. Retrieved from <http://www.tiba.de/sendf.php?i=002155-0.html>
- Weber, M. (2006). *Schnelleinstieg Kennzahlen: [Schritt für Schritt zu den wichtigsten Kennzahlen ... ]/ von Manfred Weber. Haufe-Schnelleinstieg*. Freiburg: Haufe. Retrieved from [http://hsu-hh.ciando.com/shop/book/short/index.cfm/fuseaction/short/bok\\_id/7098](http://hsu-hh.ciando.com/shop/book/short/index.cfm/fuseaction/short/bok_id/7098)