

MASTERARBEIT

zur Erlangung des akademischen Grades
Master of Arts in Business
am Masterstudiengang Rechnungswesen & Controlling
der FH CAMPUS 02

Die Konzeption einer prozessorientierten Kostenrechnung am Beispiel der s ASG

Betreuerin:

MMag. Alexandra Knefz-Reichmann, Bakk.

vorgelegt von:

Philipp Hribar, BA (1610532014)

Graz, 20. April 2018

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benutzt und die den Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe. Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

Graz, 20. April 2018

Philipp Hribar, BA, eh

Vorwort

Die vorliegende Arbeit entstand in Kooperation mit der Sparkassen Abwicklungs- und Servicegesellschaft – wobei ich mich insbesondere bei Simone Lauk für die Unterstützung bedanke. Frau Lauk hat mir ideale Rahmenbedingungen geschaffen, um das Studium neben meiner Arbeit zu absolvieren.

Außerdem bedanke ich mich bei Frau MMag. Alexandra Knefz-Reichmann, Bakk. für die Betreuung meiner Masterarbeit. Ihre konstruktiven Hinweise boten mir sehr gute Unterstützung bei der Erstellung meiner Arbeit.

Besonderen Dank möchte ich meinen Eltern aussprechen. Nicht nur während meines Studiums, sondern während meiner gesamten Schulzeit konnte ich mich auf deren großartige Unterstützung verlassen.

Graz, 20. April 2018

Philipp Hribar, BA, eh

Kurzfassung

Die korrekte Preiskalkulation von angebotenen Gütern oder Dienstleistungen zählt seit jeher zu den Aufgaben von Unternehmerinnen und Unternehmern bzw. Führungskräften. Um diese Aufgabe zu bewerkstelligen, stellt die betriebliche Kostenrechnung ein breites Spektrum an Instrumenten zur Verfügung – die Prozesskostenrechnung ist eines davon. Dieses Instrument wurde im Kooperationsunternehmen konzipiert, da im Zuge des unternehmerischen Wachstums der vergangenen Jahre eine exakte Preisermittlung unerlässlich wurde. Bei dem Kooperationsunternehmen handelt es sich um die Sparkassen Abwicklungs- und Servicegesellschaft mbH., die im Jahr 2010 als Tochterunternehmen der Steiermärkischen Sparkasse gegründet wurde und für die Finanzierungsabwicklung des Konzerns verantwortlich ist.

Die Prozesskostenrechnung verspricht in der Theorie unter anderem eine realitätsnahe Verrechnung von Gemeinkosten. Die Anwendung bzw. Konzeption setzt jedoch grundlegende und unterstützende Vorbereitungen voraus. So sind bspw. jene Tätigkeiten zu erheben, die für die Leistungserbringung notwendig sind. Da man sich im Kooperationsunternehmen einer Weiterentwicklung der klassischen Prozesskostenrechnung, dem Time-Driven Activity-Based Costing bedient, ist außerdem eine Ermittlung der Bearbeitungszeiten der erhobenen Tätigkeiten erforderlich. Im Rahmen von qualitativen Interviews wurden die vom Management geplanten Anwendungsbereiche sowie die Anforderungen an das zu konzipierende Kostenrechnungsinstrument erhoben. Als Unterstützung bei der Kalkulation wurde mittels MS Excel ein Tool erstellt, welches eine effiziente und einfache Preisermittlung gewährleistet.

Das Ergebnis der Tätigkeitsanalyse ist eine Prozessdatenbank. Diese wird entsprechend der Prozesshierarchie: Leistung-Service-Tätigkeit gegliedert. Ferner wurden für die Tätigkeiten Sollzeiten definiert, um abschließend mittels Multiplikation mit einem ermittelten Kostensatz die Prozesskostensätze der Services berechnen zu können.

Insgesamt eignet sich die Prozesskostenrechnung besonders zur Kalkulation von Prozessen, die repetitive Merkmale und geringe Entscheidungsspielräume aufweisen. Durch die, gegenüber der traditionellen Zuschlagskalkulation, realitätsnäheren Verrechnung von Gemeinkosten kann die Kostentransparenz erhöht werden. Nachteile des Instruments resultieren aus dem teils erheblichem Aufwand, der für die Konzeption erforderlich ist sowie der Tatsache, dass sich das Instrument ausschließlich für langfristige Entscheidungen eignet.

Abstract

One of the most important responsibilities of entrepreneurs is the calculation of prices of their goods or services. Therefore, entrepreneurs can choose from a wide range of different instruments. One of these instruments is activity-based costing, which was set up in the cooperation company, since a correct price calculation has become increasingly necessary over the past few years due to the growth of the company. The mentioned cooperation company is Sparkassen Abwicklungs- und Service- GmbH (s ASG), which was founded in 2010 as a subsidiary of Steiermärkische Sparkasse. The company is responsible for the financing procedures of the group.

In theory, the activity-based costing enables a reliable offsetting of overhead costs. However, its conception requires some basic and supportive arrangements. For example, the activities, which are necessary to provide the services, must be gathered. Furthermore, the process time of these activities must be measured and assigned, as the s ASG makes use of the time-driven activity-based costing, which is an advancement of the traditional activity-based costing.

The management of the s ASG has been interviewed to collect their requirements and fields of application of the calculation instrument. In order to support the new cost accounting, a MS Excel-Tool has been generated to ensure an efficient and user-friendly price calculation.

The result of the analyses of the activities is a database, that contains all the processes. The structure of this database is based on the process-hierarchy. Furthermore, the process times of the activities are determined. Finally, the prices of the services are calculated.

To sum up, the activity-based costing is suited for the calculation of processes, which show repetitive characteristics and little scope for decision-making. Compared to the traditional surcharge calculation, the activity-based costing allows a more realistic offsetting of overhead costs and therefore, significantly improves the cost transparency. One of the drawbacks of the activity-based costing is the enormous effort it takes to set it up. Furthermore, it is only suitable for long term decisions.

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung	1
1.1.	Ausgangssituation	1
1.2.	Zielsetzung und Praxisoutput	3
1.3.	Problemstellung	4
1.4.	Aufbau der Arbeit	5
1.5.	Angewendete Methoden	8
1.6.	Abgrenzung der Themenstellung	10
2.	Theorie und Systematik der Prozesskostenrechnung	11
2.1.	Entstehung und Entwicklung der prozessorientierten Kostenrechnung	11
2.2.	Vorteile und Nachteile der Prozesskostenrechnung	14
2.2.1.	Vorteile der Prozesskostenrechnung	14
2.2.2.	Nachteile der Prozesskostenrechnung	16
2.3.	Anwendungsbereiche der Prozesskostenrechnung in der Praxis	18
2.4.	Systematik der Prozesskostenrechnung	21
2.4.1.	Vorgehensweise bei Konzeption einer Prozesskostenrechnung	22
2.4.2.	Time-Driven Activity-Based Costing als Weiterentwicklung der Prozesskostenrechnung	30
3.	Prozesse als Dreh- und Angelpunkt der Prozesskostenrechnung	33
3.1.	Prozessdefinition	33
3.2.	Prozessorientierung, eine unternehmerische Herausforderung	37
3.3.	Prozessmanagement als Schlüssel zum Erfolg	39
3.3.1.	Lebenszyklus des Prozessmanagements	40
3.3.2.	Rollen im Prozessmanagement	43
3.4.	Einordnung der Begrifflichkeiten und Definitionen	48
4.	Entwicklung der Prozesskostenrechnung in der s ASG	51
4.1.	Prozessmanagement in der s ASG	51
4.2.	Prozesskostenrechnung in der s ASG – Anwendungsbereiche und Anforderungen	52
4.3.	Tätigkeitsanalyse und Prozessgestaltung	56
4.3.1.	Erhebung der Tätigkeiten	56
4.3.2.	Aggregierung der Tätigkeiten	57
4.4.	Messung und Festlegung von Bearbeitungszeiten	61
4.4.1.	Messung der Bearbeitungszeiten in der s ASG	61
4.4.2.	Statistische Analysen der gemessenen Daten	66

4.4.3.	Definition der Sollzeiten	69
4.5.	Ermittlung der Prozesskostensätze	70
4.5.1.	Cost Driver	70
4.5.2.	Ermittlung des Kostensatzes je Minute	70
4.5.3.	Berücksichtigung unterschiedlicher Komplexitäten	73
4.5.4.	Kalkulierung von Prozesskostensätzen	74
4.5.5.	Berechnung von Pauschalen.....	76
4.6.	Darstellung des Kalkulations-Tools	79
5.	Resümee.....	83
	Literaturverzeichnis.....	90
Anhang	94

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Organigramm der s ASG	2
Abb. 2:	Aufbau der Arbeit.....	7
Abb. 3:	Veränderung der Kostenstrukturen	12
Abb. 4:	Prinzip der Hauptprozessverdichtung	25
Abb. 5:	Entstehung prozessorientierter Controllinginstrumente	29
Abb. 6:	Prozesselemente	34
Abb. 7:	Process Management Life Cycle.....	40
Abb. 8:	Zusammenspiel der Rollen im Prozessmanagement	47
Abb. 9:	Einsatzfeld der Prozesskostenrechnung in der s ASG.....	53
Abb. 10:	Wechselwirkungen zwischen Prozessmanagement und Prozesskostenrechnung	55
Abb. 11:	Prozesshierarchie in der s ASG	57
Abb. 12:	Auswahlfenster, um neuen Vorgang zu starten.....	64
Abb. 13:	Auswahlfenster, um aktuellen Vorgang zu beenden	64
Abb. 14:	Auswahlfenster, um abgeschlossenen Vorgang zu erfassen	64
Abb. 15:	Box-Plot ausgewählter Messergebnisse	67
Abb. 16:	Ausschnitt MS Excel-Tool: Import der Einzelposten	80
Abb. 17:	Ausschnitt MS Excel-Tool: operative Leistungszeit.....	81
Abb. 18:	Ausschnitt MS Excel-Tool: Ermittlung der Prozesskostensätze.....	82
Abb. 19:	Systematik der Prozesskostenrechnung der s ASG.....	88

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Informationen zu Befragungen	8
Tabelle 2:	Allokationseffekt.....	15
Tabelle 3:	Verteilung von Kosten innerhalb einer Kostenstelle	27
Tabelle 4:	Ermittlung der Prozesskostensätze	27
Tabelle 5:	Verrechnung leistungsmengenneutraler Kosten	28
Tabelle 6:	Auszug ausgewählter Tätigkeiten	58
Tabelle 7:	Zuordnung der Tätigkeiten zu Services	58
Tabelle 8:	Ausschnitt des Leistungskataloges der s ASG.....	60
Tabelle 9:	Informationen zur letzten Messung der Bearbeitungszeiten.....	65
Tabelle 10:	Statistische Kenngrößen der Messdaten	66
Tabelle 11:	Parameter für t-Test	68
Tabelle 12:	Relevante Quantile der t-Verteilung	68
Tabelle 13:	Ausschnitt aus der Liste der Bearbeitungszeiten	69
Tabelle 14:	Parameter zur Ermittlung des lmi Kostensatzes/Minute.....	71
Tabelle 15:	Summe der lmn Kosten.....	72
Tabelle 16:	Berechnung des Gesamtkostensatzes/Minute	72
Tabelle 17:	Äquivalenzziffern unterschiedlicher Komplexitätsgrade.....	74
Tabelle 18:	Berechnungsfaktoren für das Service Erstellen Haftbriefe Standard.....	75
Tabelle 19:	Parameter zur Hochrechnung der operativen Leistungszeit 2018	76
Tabelle 20:	Parameter zur Ermittlung des Kostensatzes/Minute	76
Tabelle 21:	Paramater zur Ermittlung eines Pauschalpreises	78

Abkürzungsverzeichnis

ABC	Activity-Based Costing
ÄZ	Äquivalenzziffer
BTVG	Bauträgervertragsgesetz
BV	Betriebsvereinbarung
EZ	Echtzeit
KV	Kollektivvertrag
lmi	leistungsmengeninduziert
lmn	leistungsmengenneutral
PJ	Personaljahr
PKR	Prozesskostenrechnung
PMLC	Process Management Life Cycle (Lebenszyklus des Prozessmanagements)
PZM	Prozessmanagement
s ASG	Sparkassen Abwicklungs- und Servicegesellschaft mbH.
Stmk Spk	Steiermärkische Sparkasse
UZA	Unwiderrufliche Zahlungsanweisung

1. Einleitung

Eine Preiskalkulation von angebotenen Dienstleistungen oder Gütern ist eine der wesentlichen Aufgaben einer jeden Unternehmerin und eines jeden Unternehmers. In der Literatur findet sich eine Vielzahl an unterschiedlichen Verfahren, um Preise zu kalkulieren. Es liegt in der Verantwortung der Unternehmerinnen und Unternehmer, aus den diversen Ansätzen, das am besten geeignete Modell auszuwählen und anzuwenden.

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit der Konzeption einer neuen Kostenträgerstückrechnung am Beispiel eines Finanzdienstleistungs-Unternehmens. Es werden vorbereitende Maßnahmen und konkrete, praktische Umsetzungen der Theorie beschrieben.

Um den Leserinnen und Lesern die konkreten Inhalte der Arbeit näher zu bringen, werden fortfolgend Ausgangssituation, Zielsetzung, Aufbau der Arbeit sowie Methoden und Abgrenzungen erläutert.

1.1. Ausgangssituation

Betriebswirtinnen und Betriebswirten steht für die Kalkulation von Preisen ein breites Instrumentarium der betrieblichen Kostenrechnung zur Verfügung. Dieses Instrumentarium reicht von traditionellen Verfahren der Kostenträgerstückrechnung wie bspw. der Zuschlagskalkulation, bis hin zu moderneren Ansätzen. Letztere wurden unter anderem aufgrund von Veränderungen der betrieblichen Kostenstrukturen entwickelt. Die prozessorientierte Kostenrechnung ist ein Beispiel dieser modernen Verfahren der Kalkulation.

Die vorliegende Arbeit wurde in Kooperation mit der Sparkassen Abwicklungs- und Servicegesellschaft mbH. (s ASG), einem ausgelagerten Tochterunternehmen der Steiermärkischen Sparkasse (Stmk Spk), verfasst. Vor der Auslagerung war die Abteilung Backoffice Finanzierungen für die Finanzierungsabwicklung der Stmk Spk zuständig. Aufgrund strenger werdender Regulierungen seitens Österreichischer Nationalbank, Europäischer Zentralbank und Finanzmarktaufsicht und der damit einhergehenden Verwaltungsaufwendungen sowie aufgrund des steigenden Branchenwettbewerbs erhöht sich der Kostendruck auf Kreditinstitute. Folglich müssen Einsparungspotentiale erhoben, analysiert und umgesetzt werden.

So wurde in der Stmk Spk entschieden, die Abteilung Backoffice Finanzierung im Jahr 2010 auszulagern und die s ASG zu gründen, mit dem Ziel die Personalkosten zu senken. Für neu aufgenommene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gilt seither anstelle der Sparkassen- Betriebsvereinbarung (BV) der Rahmen-Kollektivvertrag (KV) für Angestellte im Handwerk und Gewerbe, in Information und Consulting. Dieser KV schreibt unter anderem wesentlich günstigere Gehälter als die Sparkassen-BV vor.

Derzeit beschäftigt die s ASG rund 80 Angestellte, die in acht operativen Abteilungen sowie der Unternehmenssteuerung tätig sind. In der Abteilung der Unternehmenssteuerung sind sämtliche verwaltenden Aufgaben angesiedelt. Jede der Abteilungen stellt eine eigene Kostenstelle dar. Abbildung 1 zeigt das Organigramm der s ASG.

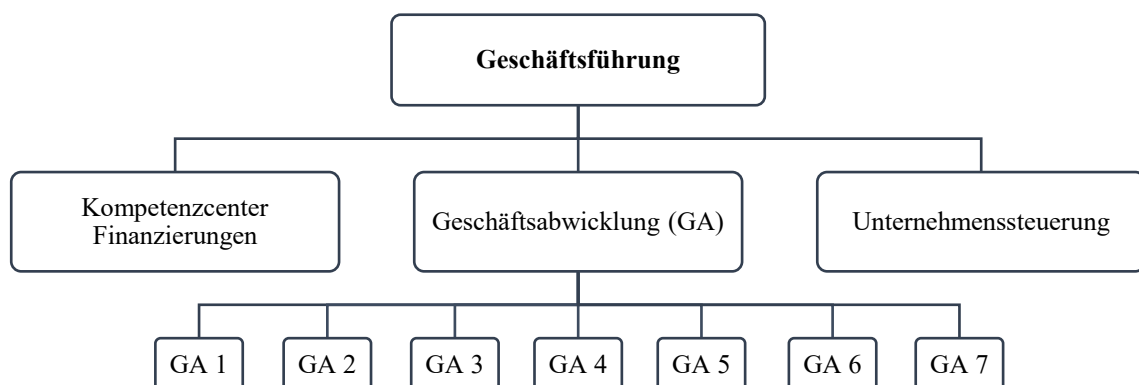


Abb. 1: Organigramm der s ASG, Quelle: eigene Darstellung.

Die s ASG war zunächst weiterhin für die gesamte zentrale Finanzierungsabwicklung der Stmk Spk verantwortlich. In der Zeit zwischen 2012 und 2014 wurden diverse Services von weiteren Finanzinstituten der Sparkassengruppe bzw. des Konzerns der Stmk Spk übernommen. So werden derzeit Dienstleistungen für bspw. das Bankhaus Krentschker und die Sparkasse Voitsberg-Köflach erbracht.

Derzeit erbringt die s ASG ausschließlich Dienstleistungen im Bereich der Finanzierungsabwicklung. Dies umfasst unter anderem die Verbriefung von Krediten und Darlehen, das Erstellen von Haftbriefen sowie diverse Wechselabwicklungen. Aktuell bietet die s ASG 16 Leistungen an, die sich in insgesamt ca. 50 Services unterteilen lassen. 2017 wurde ein Umsatz von rund sechs Millionen Euro realisiert.

In den ersten Jahren der s ASG ist keine exakte Verrechnung der erbrachten Leistungen erfolgt. Stattdessen wurden vereinfacht Pauschalen verrechnet, um die in der Gesellschaft entstandenen Kosten abzudecken. Seit dem Jahr 2014 erfolgt eine sukzessive Weiterentwicklung der Verrechnung. Seitdem werden die erbrachten Leistungen vierteljährlich den Kreditinstituten verrechnet.

Diese Einzelverrechnung setzt eine Kalkulation der Preise für die angebotenen Leistungen voraus. Anfangs wurden die Preise vereinfacht mittels Durchschnittswerten berechnet. Seit damals wird die Kostenträgerstückrechnung ständig weiterentwickelt, um möglichst realitätsnahe Preise zu verrechnen. Durch häufige Leistungsübernahmen steigt der Aufwand, um die Preise zu ermitteln, stark an.

Aufgrund der Tatsache, dass die s ASG ausschließlich Leistungen für Kreditinstitute innerhalb des Konzerns erbringt, besteht keine Gewinnerzielungsabsicht. Die Preise sind demnach so zu kalkulieren, dass ausschließlich die anfallenden Kosten gedeckt sind. Werden dennoch Gewinne realisiert, werden diese aufgrund des Ergebnisabführungsvertrages, der mit dem Mutterunternehmen besteht, an dieses abgeführt. Ein eventueller Verlust würde vom Mutterunternehmen finanziert werden.

1.2. Zielsetzung und Praxisoutput

Das Ziel dieser Arbeit ist es, eine prozessorientierte Kostenrechnung für die s ASG zu konzipieren. Insbesondere lehnt man sich an eine Weiterentwicklung der Prozesskostenrechnung (PKR), dem Time-Driven Activity-Based Costing. Dabei wird der gesamte Vorgang, der für die Konzeption des Kostenrechnungsinstruments notwendig ist, dargestellt.

Künftig ist zu gewährleisten, dass die Preise der von der s ASG angebotenen Leistungen exakt und realitätsnah ermittelt werden. Dabei sind insbesondere die Anzahl bzw. der Umfang der

angebotenen Leistungen zu berücksichtigen. Es ist eine Lösung zu schaffen, um sämtliche Preise effizient ermitteln zu können.

Als unterstützendes Tool der Kostenrechnung wird ein MS Excel-Tool erstellt. In erster Linie bewerkstelligt dieses Tool die Kalkulation der Dienstleistungs-Preise. Mittels des Tools wird somit eine Soll-Preisliste ermittelbar.

1.3. Problemstellung

Vor der Konzipierung einer prozessorientierten Kostenrechnung sind Grundlagen zu schaffen, um die Voraussetzungen einer PKR zu erfüllen. Die auftretenden Problemstellungen sind entsprechend zu behandeln.

Zunächst setzt die Konzipierung der PKR voraus, dass sämtliche Tätigkeiten, aus denen sich die angebotenen Leistungen zusammensetzen, erhoben und dokumentiert sind. Mittels profunder Literaturrecherche werden mögliche theoretische Vorgehensweisen dargestellt. Diese werden, unter etwaig erforderlicher Adaptierungen, in der s ASG umgesetzt. Der Output dieses Schrittes ist eine Prozessdatenbank, in der sämtliche Leistungen bzw. Services und deren Teilprozesse abgebildet und dokumentiert sind.

Die erhobenen Daten stellen die Grundlage für die Bearbeitung der nächsten Problemstellung dar. Die in der s ASG angewendete, weiterentwickelte Form der PKR setzt voraus, dass die Bearbeitungszeiten, die die Services erfordern, bekannt sind. Es stellt sich die Frage, wie sämtliche Bearbeitungszeiten der Vielzahl an erhobenen Tätigkeiten, gemessen werden können.

Neben dem Faktor Prozesszeit werden die Prozesskostensätze außerdem durch einen zu ermittelnden Kostensatz je Zeiteinheit determiniert. Es sind die im Unternehmen entstehenden Kosten entsprechend der Bearbeitungszeiten der Services auf diese zu verrechnen. Die Daten der Kostenrechnung können aus dem ERP-System exportiert werden. Um folglich den Kostensatz je Zeiteinheit zu ermitteln, sind die Kosten mit einer geeigneten Maßgröße in ein Verhältnis zu setzen. Bei Festlegung dieser Maßgröße ist sicherzustellen, dass sich diese ausschließlich auf die operative Arbeitszeit der Angestellten bezieht. Andernfalls könnte nicht gewährleistet werden, dass mittels der Prozesskostensätze eine Deckung der Kosten erfolgt.

Basierend auf diesen Problemstellungen lassen sich die folgenden Forschungsfragen ableiten.

- Sämtliche Tätigkeiten, die für die Erbringung der Dienstleistungen notwendig sind, müssen erhoben und dokumentiert sein.
- Die Bearbeitungszeiten dieser Tätigkeiten sind zu ermitteln.
- Für die Ermittlung der Prozesskostensätze ist ein anzuwendender Kostensatz je Zeiteinheit zu ermitteln.

1.4. Aufbau der Arbeit

Zunächst wird für die Leserinnen und Leser der Arbeit ein Verständnis für die PKR geschaffen. In diesem Kapitel werden die Entstehung und Entwicklung der PKR sowie Vor- und Nachteile geschildert. Ferner wird die Systematik der PKR dargestellt. Die drei wesentlichen Parameter Prozesse, Cost Driver und Prozesskosten werden erläutert. Das Kapitel schließt mit Darstellungen zur Vorgehensweise bei Einführung einer PKR sowie der Beschreibung des Time-Driven Activity-Based Costing ab.

Das dritte Kapitel befasst sich umfassend mit diversen Grundlagen, die für die Konzeption einer PKR notwendig sind. Eine detaillierte Beschreibung des Begriffs Prozess ermöglicht den Leserinnen und Lesern ein besseres Verständnis für die nachfolgenden Ausführungen. Da sowohl Prozessorientierung, als auch Prozessmanagement (PZM) einen wesentlichen Einfluss auf eine funktionierende PKR ausüben, wird ausführlich auf die beiden Themenbereiche eingegangen. Grundlegende Begriffe und Herangehensweisen werden definiert, um die Relevanz und den Einfluss auf das Kostenrechnungsinstrument zu verdeutlichen. Das Kapitel schließt mit einer Sammlung und Beschreibung an Begrifflichkeiten ab. Diese Begrifflichkeiten entsprechen der Verwendung in der s ASG und gewährleisten ein einheitliches Verständnis.

Die unternehmensbezogenen Betrachtungen, Erhebungen und Analysen stellen das vierte Kapitel der Arbeit dar. Zunächst wird das in der s ASG integrierte PZM und die Anforderungen des Managements an das neue Kostenrechnungsinstrument beschrieben. Die künftigen Anwendungsbereiche sowie die in der s ASG auftretenden Vor- und Nachteile der PKR werden angeführt.

Anschließend wird die zuvor in der Theorie beschriebene Vorgehensweise in der s ASG angewendet und umgesetzt. Die Erhebungen und Dokumentationen sämtlicher in der s ASG anfallenden Tätigkeiten werden beschrieben. Dabei wird vor allem auf die Vorgehensweise, auftretende Herausforderungen und die definierten Ergebnisse eingegangen. Anschließend werden

diese Tätigkeiten den angebotenen Services und Leistungen zugeordnet und entsprechend aggregiert. Die Ergebnisse dieser Analysen sind in der Prozessdatenbank dokumentiert.

Basierend auf diesen Ergebnissen werden anschließend die Bearbeitungszeiten der Tätigkeiten ermittelt. Die Herangehensweise der s ASG lehnt sich an die theoretisch beschriebenen Ansätze an und führt zu einem Katalog an durchschnittlichen Bearbeitungszeiten für sämtliche Tätigkeiten. Analog zur Erhebung der Tätigkeiten werden hier insbesondere die Vorgehensweise der s ASG und die zu bewältigenden Problemstellungen detailliert beschrieben.

Sowohl die Erhebung der Tätigkeiten, als auch die Ermittlung der Bearbeitungszeiten stellen langwierige und komplexe Vorgänge dar. Die beiden Vorgänge haben sich über die letzten Jahre erstreckt und wurden insbesondere unter der Leitung des Prozessmanagers der s ASG umgesetzt.

Die Ermittlung der Prozesskostensätze basiert unter anderem auf den vorangegangenen Ergebnissen. Zusätzlich ist ein Kostensatz je Zeiteinheit zu ermitteln. Die hierfür notwendigen Berechnungen und Annahmen werden detailliert beschrieben, um einen nachvollziehbaren Lösungsansatz zu gewährleisten. Abschließend das MS Excel-Tool dargestellt und die Funktionsweise erläutert.

Die Arbeit endet mit einem Resümee, das die Ergebnisse zusammenfassend darstellt und einer kritischen Würdigung unterzieht.

Der Aufbau der Arbeit wird in Abbildung 2 dargestellt. Die diversen Zusammenhänge und Voraussetzungen, die zum Ziel, der Konzeption der PKR in der s ASG führen, werden visualisiert.

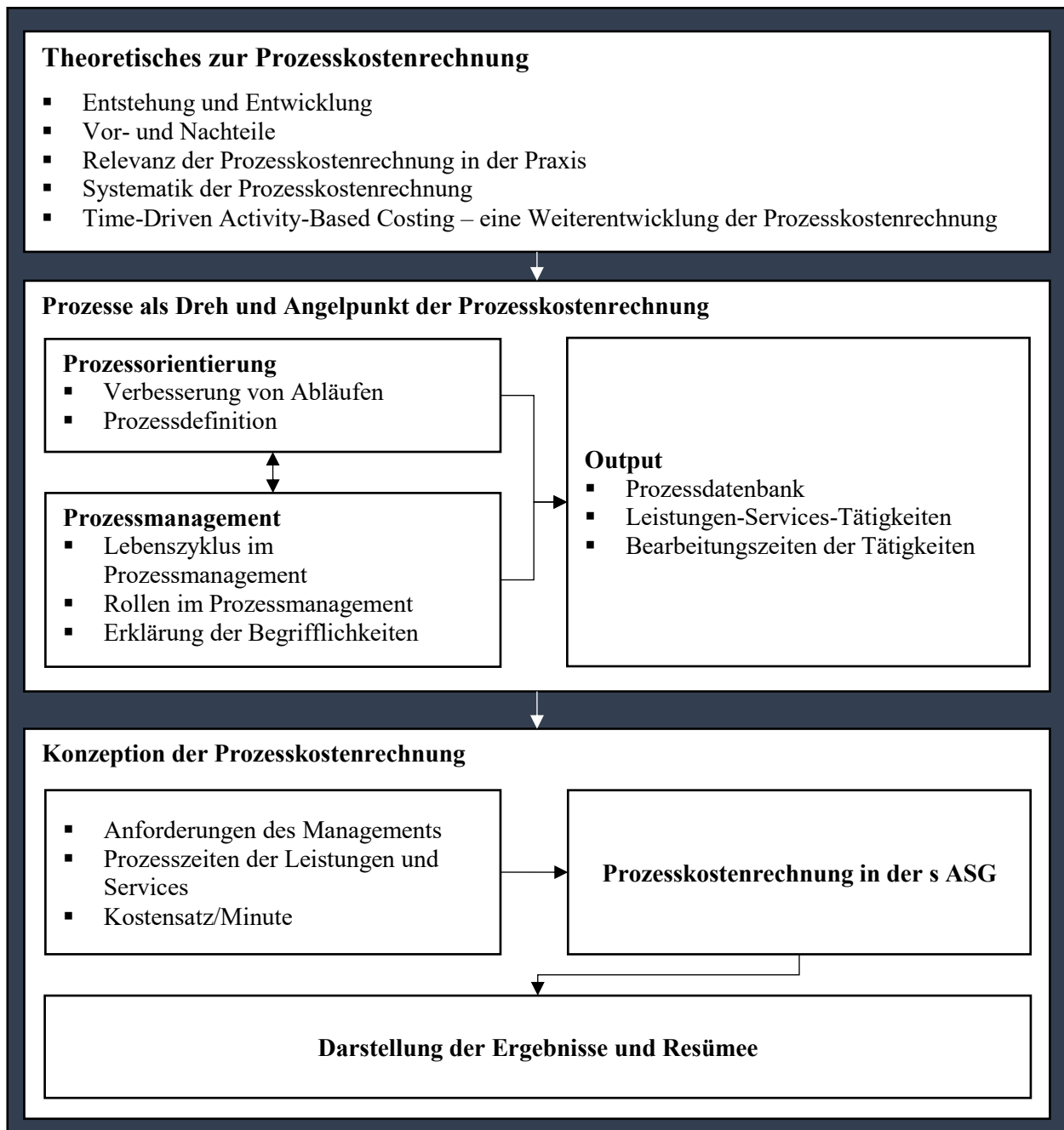


Abb. 2: Aufbau der Arbeit, Quelle: eigene Darstellung.

1.5. Angewendete Methoden

Im Zuge der Erstellung der Arbeit wurden der Prozessmanager, die Leitung der Unternehmenssteuerung und die Geschäftsführung zu entsprechenden Thematiken, Problemstellungen und Meinungen befragt. Diese Vorgehensweise in Form von qualitativen Befragungen wurde gewählt, um die fachlichen Meinungen und Erfahrungen der entsprechenden Personen bestmöglich erheben zu können. Sämtliche Interviews wurden persönlich durchgeführt, mittels Sprachrekorders aufgenommen und im Anschluss transkribiert.

So wurde der Prozessmanager insbesondere zum PZM der s ASG, der Erhebung von Tätigkeiten, Ermittlung von Bearbeitungszeiten etc. befragt. Außerdem wurden mögliche Anwendungsbereiche der PKR besprochen. Diese wurden ebenso von der Leitung der Unternehmenssteuerung und der Geschäftsführung hinterfragt. Weiters wurden mögliche Vor- und Nachteile der PKR thematisiert.

Ferner schilderten zwei Angestellte der operativen Einheiten ihre Meinungen bezüglich der geschaffenen Transparenz aufgrund der detaillierten Erhebung von Tätigkeiten und der Messungen der Bearbeitungszeiten dieser Tätigkeiten. Tabelle 1 zeigt wesentliche Informationen zu den Befragungen.

Interview Nr.	Datum	Dauer	Befragte Personen	Inhalte
1	18.10.2017	45 Minuten	Leitung Unternehmenssteuerung, Prozessmanager	PZM der s ASG, Erhebung von Prozessen, Messung von Bearbeitungszeiten, Anwendungsbereiche der PKR, Vor- und Nachteile der PKR
2	25.10.2017	30 Minuten	Geschäftsführung	Anwendungsbereiche der PKR, Vor- und Nachteile der PKR
3	10.11.2017	15 Minuten	Prozessmitarbeiter	Persönliche Meinungen zu Prozessdokumentation, Messung von Bearbeitungszeiten etc.
4	14.11.2017	15 Minuten	Prozessmitarbeiterin	Persönliche Meinungen zu Prozessdokumentation, Messung von Bearbeitungszeiten etc.

Tabelle 1: Informationen zu Befragungen, Quelle: eigene Darstellung.

Die Auswertung der durchgeführten Interviews lehnt sich an die Interpretationsregeln für eine zusammenfassende, qualitative Inhaltsanalyse nach MAYRING. MAYRING beschreibt die folgenden Punkte, um das Interview-Material zu reduzieren und auszuwerten.¹

1. Paraphrasierung

- a. Alle nicht bzw. wenig inhaltstragenden Textbestandteile werden gestrichen. Dazu zählen insbesondere ausschmückende, wiederholende oder verdeutlichende Aussagen.
- b. Die verbleibenden, inhaltstragenden Textstellen werden auf eine einheitliche Sprachebene übersetzt.
- c. Abschließend werden diese auf eine grammatikalische Kurzform transformiert.

2. Generalisierung auf das Abstraktionsniveau

- a. Die Gegenstände der Paraphrasen werden auf eine Abstraktionsebene generalisiert.
- b. Satzaussagen, insbesondere Prädikate, werden auf die gleiche Weise generalisiert.

3. Erste und zweite Reduktion

- a. Bedeutungsgleiche Paraphrasen innerhalb der Auswertungseinheiten werden gestrichen.
- b. Übernommen werden nur Paraphrasen, die weiterhin als inhaltstragend erachtet werden können.
- c. Paraphrasen mit gleichem bzw. ähnlichem Gegenstand werden zu einer Paraphrase gebündelt.

Sowohl die Transkripte, als auch die Auswertungen können im Anhang nachgelesen werden.

¹ Vgl. MAYRING (2010), S. 70.

1.6. Abgrenzung der Themenstellung

Es werden die durch die PKR ermittelten Kosten der Dienstleistungen nicht mit anderen eventuell geeigneten Kalkulationsformen verglichen.

Ferner obliegt es nicht der Verantwortung des Verfassers der Arbeit, die mittels des Praxisoutputs ermittelten Prozesskostensätze als Preise für die Dienstleistungen festzulegen.

Weiters ist es nicht Ziel, die Organisationsstruktur des ERP Systems, mit dessen Hilfe die Kostenrechnung erfolgt, zu verändern. Abgesehen von eventuellen Umlagen bzw. Verteilungen, die ausschließlich die s ASG betreffen, soll nichts verändert werden. Vorgänge innerhalb des Konzerns, wie bspw. die interne Leistungsverrechnung, bleiben unberührt.

2. Theorie und Systematik der Prozesskostenrechnung

Die Entstehungsgeschichte des Controllings reicht in den USA bis in die zweite Hälfte des 19. Jahrhunderts zurück. Seit jeher zählen Funktionen wie die Kostenrechnung zu den wesentlichen Teilbereichen des Controllings. Eine zuverlässige und exakte Kostenrechnung dient unter anderem der Planung und Kontrolle der betrieblichen Vorgänge aus wirtschaftlicher Sicht. Außerdem unterstützen Daten der Kostenrechnung die Entscheidungsträger bei betriebswirtschaftlichen Fragestellungen und Entscheidungssituationen.²

Aufgrund ständiger Weiterentwicklungen und einer Verschiebung der Kostenstrukturen veränderten sich die Ansprüche an die Verfahren der Kostenrechnung. Eine Folge davon ist die Entwicklung der prozessorientierten Kalkulation. Diese verfolgt den Gedanken, die Kosten am tatsächlichen Ort ihrer Entstehung zu messen: bei den Prozessen.³

2.1. Entstehung und Entwicklung der prozessorientierten Kostenrechnung

Die Entstehung der PKR basiert vor allem auf der Tatsache, dass sich die Wertschöpfungsstruktur in der Vergangenheit wesentlich verändert hat. Aufgrund technologischer Weiterentwicklungen schritt die Computertechnologie in den letzten Jahrzehnten rasch voran. Die Folge davon ist, dass computerintegrierte Produktionssysteme in Unternehmen installiert wurden. Die in der Produktion verwendeten Maschinen wurden flexibler und mehrfach anwendbar. Dies führte dazu, dass seither eine Vielzahl an verschiedenen Produkten sowohl kostengünstig, als auch qualitativ hochwertig hergestellt werden kann. Durch die Entwicklung von Just-in-time Systemen werden Lagerbestände und die damit verbundenen Lagerkosten deutlich reduziert. Aufwendungen für vorbereitende, planende oder steuernde Tätigkeiten betreffend Forschung, Entwicklung, Beschaffung, Logistik etc. steigen an. Fertigungslöhne sinken aufgrund von Rationalisierungen, die durch technologische Weiterentwicklungen ermöglicht werden. Die Folge dieser Weiterentwicklungen ist die Veränderung der Kostenstruktur: gemessen an der Nettowertschöpfung steigen die Gemeinkosten verhältnismäßig stark an, wohingegen die Lohneinzelkosten anteilmäßig sinken.⁴

Dies haben die beiden Harvard Professoren MILLER und VOLLMANN bereits im Jahr 1985 erkannt. In dem Artikel „The Hidden Factory“ der Zeitschrift „Harvard Business Review“ schrieben sie über die Veränderungen der Kostenstruktur der vergangenen 100 Jahre im ameri-

² Vgl. HORSCH (2010), S. 17; ebenso HORVÁTH/GLEICH/SEITER (2015), S. 15 f.

³ Vgl. NYIRI (2007), S. 428.

⁴ Vgl. COENENBERG/FISCHER/GÜNTHER (2012), S. 157 ff.

kanischen Raum. Es geht deutlich hervor, wie sich der Anteil der Gemeinkosten an der betrieblichen Wertschöpfung entwickelt hat. Ausgehend vom Jahr 1855, in dem der Anteil der Gemeinkosten etwa jenem der Einzelkosten entsprach, stiegen erstere kontinuierlich an, um im Erscheinungsjahr des Artikels etwa 75 % der betrieblichen Wertschöpfung zu erreichen, wie in Abbildung 3 ersichtlich ist. Den Grund für diesen Anstieg sahen sie in der „Hidden Factory“ eines Unternehmens. Die Aufgabe dieser „versteckten Fabriken“ sei die Planung, Steuerung und Überwachung der Produktionsprozesse. In weiterer Folge zeigten sie Probleme hinsichtlich Steuerung und Kalkulation der indirekten Kosten in US-Unternehmen auf. Die beiden Professoren waren der Meinung, dass die Verwendung von beschäftigungsabhängigen Bezugsgrößen zur Verteilung der Gemeinkosten nicht länger geeignet sei. Vielmehr sahen sie in bestimmten Transaktionen die eigentlichen, kostenbestimmenden Faktoren der Gemeinkosten.⁵

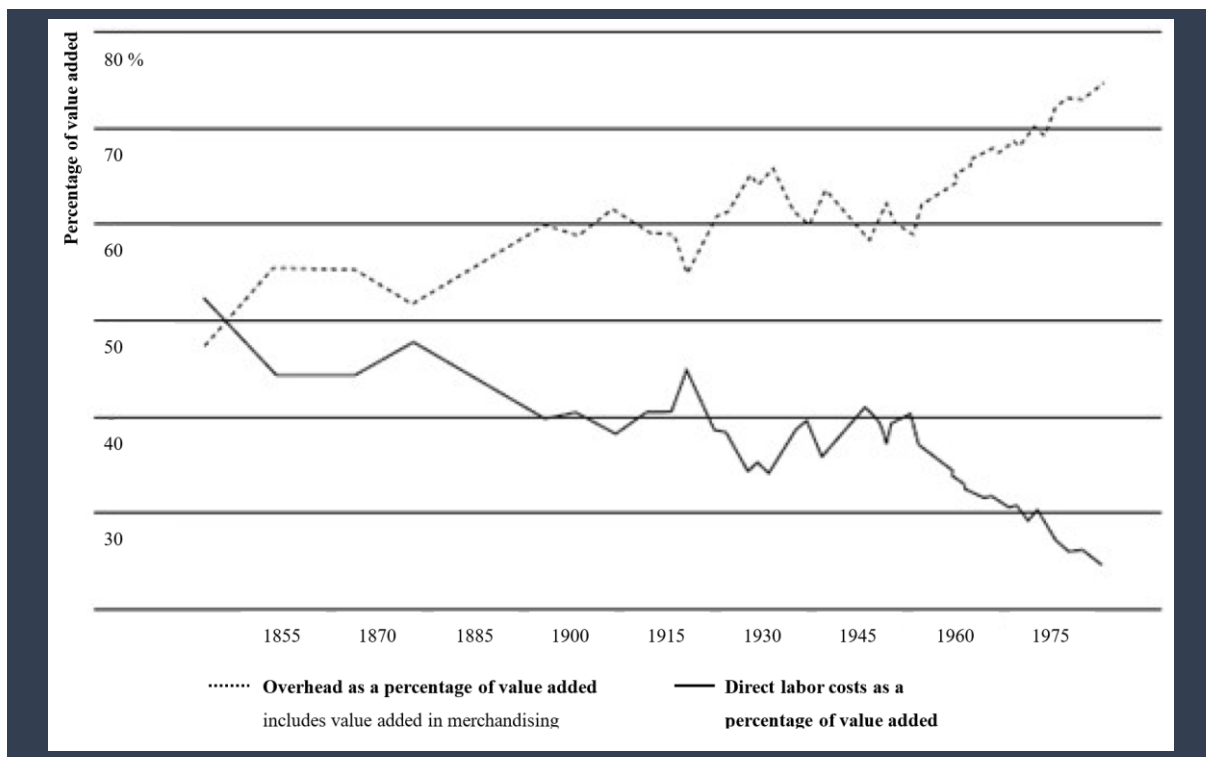


Abb. 3: Veränderung der Kostenstrukturen, Quelle MILLER/VOLLMANN (1985), S. 143.

Obwohl diese Gedanken lange zurückreichen, bilden sie die Grundlage für die Entstehung von prozessorientierten Kostenrechnungsinstrumenten. Sämtliche weiterführende Entwicklungen basieren auf den damaligen Beobachtungen und Überlegungen.

⁵ Vgl. MILLER/VOLLMANN (1985), S. 142 f.

Ausgehend auf den Beobachtungen von MILLER und VOLLMANN haben COOPER und KAPLAN das Konzept des Activity-Based Costing (ABC) entwickelt:

“Virtually all of a company’s activities exist to support the production and delivery of today’s goods and services. They should therefore all be considered product costs. [...] An activity-based system can paint a picture of product costs radically different from data generated by traditional systems. These differences arise because of the system’s more sophisticated approach to attributing factory overhead, corporate overhead, and other organizational resources, first to activities and then to the products that create demand for these indirect resources.”⁶

Im deutschen Raum hat man sich zur damaligen Zeit unter anderem den Systemen der flexiblen Grenzplankostenrechnung bedient, die aufgrund der Kostenstellenrechnung und der innerbetrieblichen Leistungsverrechnung lange zu zuverlässigen Ergebnissen führten. Dennoch sahen sich heimische Unternehmen bald mit ähnlichen Schwierigkeiten wie ihre amerikanischen Pendanten konfrontiert. Auslöser für diese Problematiken war die zunehmende Verlagerungen der Kosten in den indirekten Bereich der Unternehmungen. Zusätzlich stiegen Aufwendungen für Forschung und Entwicklung, Beschaffung und Qualitätssicherung an.⁷

Im Jahr 1989 legten HORVÁTH und MAYER erstmals ein Konzept einer prozessorientierten Kostenrechnung vor. Obwohl dieses System dem ABC ähnlich ist lassen sich dennoch Unterschiede erkennen. Beim ABC wurden bspw. anfangs vor allem einzelne Aktivitäten betrachtet, wohingegen die PKR von Beginn an bereits komplette Prozesse in den Fokus der Betrachtung rückte. Weiters bietet die PKR einen wesentlich breiteren Anwendungsbereich.⁸

Während sich im amerikanischen Raum die Bezeichnung ABC bereits früh durchgesetzt hat, hat im deutschsprachigen Raum lange Zeit eine Vielzahl an unterschiedlichen Bezeichnungen in der Fachliteratur Niederschlag gefunden. So fand man vor allem in den 90er Jahren Synonyme wie Vorgangskostenrechnung, aktivitätsorientierte Kostenrechnung oder Aktivitätenrechnung. In den folgenden Jahren konnte sich die Bezeichnung PKR sowohl in der Literatur, als auch in Fachdiskussionen durchsetzen.⁹

⁶ COOPER/KAPLAN (1985), S. 96 ff.

⁷ Vgl. COENENBERG/FISCHER/GÜNTHER (2012), S. 157 ff.

⁸ Vgl. GRAUMANN (2008), S. 369; ebenso HORVÁTH/GLEICH/SEITER (2015), S. 235; ebenso MILLER/VOLLMANN (1985), S. 142 f.

⁹ Vgl. MÜLLER (1992), S. 52.

2.2. Vorteile und Nachteile der Prozesskostenrechnung

Seit HORVÁTH und MAYER die PKR in den deutschsprachigen Raum brachten, wird ein stetiger Austausch von Erfahrungen und Know-how beobachtet. In zahlreichen wissenschaftlichen Beiträgen veröffentlichen Ökonominen und Ökonomen und weitere Expertinnen und Experten ihre Standpunkte und Meinungen zu diesem Thema.

2.2.1. Vorteile der Prozesskostenrechnung

MAYER betont die Vorteile und die Relevanz dieses Instrumentes. Er sieht die PKR als Ansatz, um die Kostentransparenz indirekter Leistungsbereiche zu erhöhen. Ferner kann mittels der PKR die Produktkalkulation verbessert werden, um Fehlentscheidungen zu vermeiden.¹⁰

GAITANIDES sieht im Bereich der Vergleichbarkeit mit dem Branchenwettbewerb erhebliche Vorteile, die durch eine PKR erschlossen werden. Durch marktorientiertes Prozess-Benchmarking werden Parameter wie Prozesskosten und –zeiten mit der Konkurrenz verglichen, um eigene Geschäftsprozesse auf Wettbewerbsvorteile zu analysieren.¹¹

Ähnlicher Meinung ist auch NYIRY, der weitere zentrale Motive beschreibt, die den Entwicklungsaufwand der PKR rechtfertigen. In der Praxis stehen seiner Ansicht nach die Erhöhung der Nachvollziehbarkeit bzw. Transparenz von Kosten oder die Identifikation von Outsourcing-Potenzialen im Fokus der Unternehmen.¹²

Weiters haben die Autoren COENENBERG, FISCHER und GÜNTHER Informationsvorteile der PKR ausgearbeitet und analysiert. Diese Vorteile dienen im Wesentlichen der operativen und strategischen Planung der angebotenen Produkte. Sie unterscheiden zwischen dem Allokationseffekt, Komplexitätseffekt und dem Degressionseffekt.¹³

Allokationseffekt

Anders als traditionelle Zuschlagskalkulationen, die die Gemeinkosten mittels wertorientierter Zuschlagsbasen auf die Kostenträger verteilen, erfolgt die Allokation der Gemeinkosten bei der PKR basierend auf der tatsächlichen Inanspruchnahme betrieblicher Ressourcen. So wird der Aufwand, der bspw. für die Lagerung von Fertigungsmaterial anfällt, grundsätzlich nicht durch

¹⁰ Vgl. MAYER, (1990), S. 75.

¹¹ Vgl. GAITANIDES (2012), S. 236.

¹² Vgl. NYIRI (2007), S. 428.

¹³ Vgl. COENENBERG/FISCHER/GÜNTHER (2012), S. 174 f.

die wertmäßige Höhe der Bezugsgrößen determiniert. Vielmehr entstehen die Aufwendungen aufgrund der Prozesse, die für die Abwicklung notwendig sind. Diese sind idR. unabhängig vom Wert des Fertigungsmateriales.¹⁴

Produkt	Material-einzelkosten	Materialgemeinkosten		
		Zuschlagskalkulation Zuschlagssatz 200 %	Prozesskostenrechnung Prozesskostensatz / Stk.	Allokationseffekt
A	€ 4,00	€ 8,00	€ 9,00	- € 1,00
B	€ 6,00	€ 12,00	€ 9,00	+ € 3,00
C	€ 8,00	€ 16,00	€ 9,00	+ € 7,00

Tabelle 2: Allokationseffekt, Quelle COENENBERG/FISCHER/GÜNTHER (2012), S. 175 (leicht modifiziert).

Tabelle 2 zeigt den Allokationseffekt. Das Beispiel stellt die Berechnung der Materialgemeinkosten von drei Produkten unter Anwendung der Zuschlagskalkulation und der PKR dar. Während bei der Zuschlagskalkulation die Materialgemeinkosten von der Höhe der Materialeinzelkosten abhängen, werden mittels der PKR die Gemeinkosten basierend auf den notwendigen Arbeitsabläufen bzw. Bearbeitungsschritten ermittelt. So hat die Höhe der Materialeinzelkosten keinen Einfluss auf die Materialgemeinkosten. Bei der Zuschlagskalkulation werden die Gemeinkosten unter Verwendung eines 200-prozentigen Zuschlagssatzes - basierend auf den Einzelkosten - berechnet. Wohingegen mittels der PKR einheitliche Prozesskostensätze in Höhe von EUR 9,00 je Stück verrechnet werden. Somit werden unter Verwendung der Zuschlagskalkulation dem Produkt A zu niedrige Gemeinkosten und Produkten B bzw. C zu hohe Gemeinkosten angelastet.¹⁵

Komplexitätseffekt

Der Komplexitätseffekt beschreibt die Tatsache, dass mittels der PKR die Komplexität eines Produktes verursachungsgerecht in der Kalkulation berücksichtigt wird. Oftmals erfordern komplexere Produkte höhere Gemeinkosten, sei es aufgrund von etwaigen Qualitätsüberprüfungen, Dispositionen oder Fertigungssteuerung. Die traditionelle Zuschlagskalkulation vernachlässigt diesen Umstand, indem die sogenannten Komplexitätskosten proportional, anhand der Höhe der Zuschlagsbasen, verrechnet werden. Folglich werden ggf. komplexe Produkte zu billig angeboten. Produkte mit niedriger Komplexität könnten im Gegenzug zu teuer angeboten werden. Potentielle Fehlsteuerungen sind die Folge: Produkte mit niedriger Komplexität sind aufgrund des hohen

¹⁴ Vgl. COENENBERG/FISCHER/GÜNTHER (2012), S. 174 ff.

¹⁵ Vgl. COENENBERG/FISCHER/GÜNTHER (2012), S. 174 ff.

Preises uninteressant für Konsumenten, während Produkte mit hoher Komplexität zu günstig angeboten werden und somit zu Verlusten führen können.¹⁶

Degressionseffekt

Zuschlagskalkulationen berücksichtigen nicht, dass sich die Stückkosten für bspw. Materialbestellungen mit höheren Stückzahlen verringern, da Gemeinkostenzuschläge in konstanter Höhe verrechnet werden. Jedoch reduzieren sich de facto die Stückkosten idR. bei steigenden Stückzahlen.¹⁷

2.2.2. Nachteile der Prozesskostenrechnung

Die Konzeption einer PKR ist häufig mit einem hohen Bearbeitungsaufwand verbunden, was zu hohen Kosten führen kann. Die Erstellung einer PKR sollte demnach gründlich durchdacht und analysiert werden.¹⁸

Unternehmen, die vor der Konzeption einer PKR stehen, sehen sich mit diversen Herausforderungen konfrontiert, die zu lösen sind. Eine der ersten Herausforderungen ist die Zusammenstellung eines geeigneten Teams, das bei der Konzeption unterstützend tätig ist. Die möglichen, positiven oder negativen Auswirkungen durch hohes persönliches Interesse der Beteiligten sind jedenfalls abzuwägen.¹⁹

In weiterer Folge kann die Identifikation der kleinsten und zugleich sinnvollen Tätigkeiten innerhalb eines zu betrachtenden Prozesses zu Schwierigkeiten führen. Geht es um die erstmalige Anwendung einer PKR, sind womöglich Widerstände von Facharbeiterinnen und Facharbeitern oder Führungskräften zu erwarten. Diese könnten sich durch die Transparenz, die die PKR schafft, in ihrer Macht angegriffen fühlen. Außerdem ist der Auswahl der IT-Infrastruktur, wodurch die Berechnung unterstützt wird, ein großes Augenmerk beizulegen.²⁰

Der ggf. hohe Aufwand beschränkt sich nicht nur auf die Konzipierung des Instruments. Ebenso ist die laufende Anwendung mit erheblichen Mehrkosten verbunden.²¹ Im Falle des Kooperationsunternehmens entsteht dieser Aufwand bspw. aufgrund der laufenden Prozessveränderungen

¹⁶ Vgl. COENENBERG/FISCHER/GÜNTHER (2012), S. 176 f.

¹⁷ Vgl. COENENBERG/FISCHER/GÜNTHER (2012), S. 177.

¹⁸ Vgl. JÓRASZ (2000), S. 304.

¹⁹ Vgl. NYIRI (2007), S. 428.

²⁰ Vgl. NYIRI (2007), S. 428.

²¹ Vgl. JÄGER-GOY (2000), S. 491.

und -verbesserungen, wodurch regelmäßige Adaptierungsarbeiten des Kostenrechnungsinstruments notwendig sind.

Ein weiterer Kritikpunkt der traditionellen PKR betrifft die Herangehensweise zur Ermittlung der Prozesszeiten. Üblicherweise geht man hierfür von der gesamten Anwesenheitszeit der, an den Prozessen arbeitenden, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus. Anschließend wird entweder mittels geschätzter oder aufgezeichneter Werte diese Gesamtzeit den einzelnen Prozessen zugeordnet. Eine exakte Ermittlung der Bearbeitungszeiten erfolgt demnach grundsätzlich nicht. Außerdem bleiben bei dieser Vorgehensweise Pausen und sonstige nicht operative Zeiten unberücksichtigt, was zu falschen Prozesskostensätzen führt. So haben KAPLAN und ANDERSON den Ansatz des Time-Driven ABC²² entwickelt.²³

Einer der wesentlichen Unterschiede der PKR zur klassischen Grenzplankostenrechnung liegt darin, dass diese die fixen Anteile indirekter Gemeinkosten nicht den Kostenträgern, sondern dem Fixkostenblock zuordnet. Diese Kostenanteile beeinflussen somit nicht den Produkterfolg, sondern wirken sich auf den Unternehmenserfolg aus. Im Gegensatz dazu wird bei der Anwendung der PKR der gesamte Anteil der indirekten Gemeinkosten auf die Kostenträger verrechnet. Dies wird unter Verwendung von Prozessstellen bewerkstelligt. Deshalb muss betont werden, dass die PKR eine Vollkostenrechnung darstellt und somit ausschließlich für langfristige Entscheidungen Verwendung findet und als Instrumentarium für bspw. kurzfristige Preisuntergrenzen ausscheidet.²⁴

Zusammenfassend werden folgende Nachteile der PKR aufgezeigt:

- hoher Entwicklungsaufwand bei Konzeption bzw. Implementierung
- grundsätzlich keine exakte Ermittlung von Prozesszeiten
- keine Anwendbarkeit für kurzfristige Entscheidungen

²² Siehe Kapitel 2.4.2.

²³ Vgl. COENENBERG/FISCHER/GÜNTHER (2012), S. 173 f.

²⁴ Vgl. WÜEST (1996), S. 423 f; ebenso JUNG (2011), S. 104.

2.3. Anwendungsbereiche der Prozesskostenrechnung in der Praxis

Trotz diverser Kritikpunkte findet das Instrument der prozessorientierten Kostenrechnung in der Praxis in unterschiedlichen Bereichen Anwendung. So ist die PKR nicht ausschließlich Unternehmen im Bereich der Industrie vorenthalten. Vielmehr kann die PKR branchenübergreifend verwendet werden.

In der praktischen Anwendung der PKR haben sich vor allem zwei umfassende Anwendungsbereiche entwickelt. Dies ist zum einen die Gemeinkostenplanung und -steuerung und zum anderen die Kostenträgerstückrechnung.²⁵

Gemeinkostenplanung und -steuerung

Wird im Rahmen der Budgetierung die PKR als unterstützendes Instrument herangezogen, ermöglicht dies eine permanente Planung, Steuerung und Kontrolle der Gemeinkosten. Das ist vor allem auf die mengenorientierte Planung der Gemeinkosten zurückzuführen. Anders als bei den traditionellen Verfahren der Gemeinkostenplanung werden mittels der PKR die Gemeinkosten basierend auf der Anzahl der Prozessausführungen geplant. Unter Anwendung eines ermittelten Kostensatzes kann die Summe der geplanten Gemeinkosten kalkuliert werden.

Neben der Anwendung im Bereich der operativen Planung, erweist sich die PKR außerdem bei langfristigen und strategischen Überlegungen als hilfreich. Hierbei findet die PKR Anwendung im PZM. Eines der strategischen Ziele des PZMs ist die markt- und kundenorientierte Gestaltung der Prozesse. Durch kritische Analyse der Cost Driver²⁶ Mengen können Einsparungspotentiale erhoben und umgesetzt werden. Wird bspw. die Anzahl der Lieferanten als Cost Driver eines Prozesses definiert, kann sich eine Umstellung der Beschaffungsstrategie positiv auf den langfristigen Unternehmenserfolg auswirken. Ein Beispiel hierfür ist die Automobilindustrie, in der zahlreiche Hersteller teils auf single-sourcing vertrauen.²⁷

Kostenträgerstückrechnung

Der Bereich der Kostenträgerstückrechnung stellt den zweiten wesentlichen Anwendungsbereich der PKR dar. Weisen die Material-, Produkt-, Auftrags- oder Vertriebsstrukturen eines Unternehmens inhomogene Merkmale auf und werden die angewendeten Gemeinkostenzuschläge nicht

²⁵ Vgl. HORVÁTH/GLEICH/SEITER (2015), S. 239 f.

²⁶ Siehe Kapitel 2.4.

²⁷ Vgl. HORVÁTH/GLEICH/SEITER (2015), S. 239 f.

ausreichend differenziert, hat dies zur Folge, dass die spezifische Leistungsanspruchnahme der individuellen Kostenträger in der Kalkulation nicht berücksichtigt wird. Faktoren wie bspw. die Komplexität der Materialstruktur, Auftragsvolumen und ein aufwendiger Vertriebskanal bleiben bei der Anwendung von prozentuellen Zuschlägen auf Basis von Material- oder Herstellkosten außer Acht.²⁸ Selbes Problem existiert im Bereich der Fertigungsgemeinkosten: Unterschiede in der Komplexität der Fertigung bleiben bei Kalkulation mittels Zuschlägen, unabhängig, ob als Zuschlags- oder Verrechnungssatz auf Fertigungskosten bzw. auf Maschinenstunden, unberücksichtigt.²⁹

Im Gegensatz dazu werden bei der PKR die indirekten Leistungen mittels Prozesskostensätze unmittelbar den Kostenträgern angelastet. Hierfür ist es notwendig, zunächst die bestehenden Leistungsbeziehungen zwischen den Kostenträgern und den anfallenden Prozessen zu analysieren, was teils mit erheblichem Aufwand verbunden ist. Nichtsdestotrotz liefern die Ergebnisse der prozessorientierten Kostenrechnung wichtige Informationen für strategische Entscheidungen programm- oder preispolitischer Art. Die aus einer kundenorientierten Flexibilität resultierenden Unterschiede in der Fertigung eines Kostenträgers, machen eine prozessorientierte und verursachungsgerechte Kalkulation unerlässlich, um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben.³⁰

Weitere Anwendungsmöglichkeiten

Durch die Erhebung der Teilprozesse, sowie deren Prozessmengen und Prozesskosten, kann identifiziert werden, wie kostenintensiv einzelne Teilleistungen sind. Dieses Wissen bildet die Grundlage für die Erhebung von potenziellen Rationalisierungsmaßnahmen. Ebenso können anhand der Informationen der PKR Soll-Ist-Vergleiche durchgeführt werden.³¹

Sollen Wachstumsstrategien entwickelt werden, leistet die Kenntnis der Hauptkostentreiber einen grundlegenden Beitrag dazu. In diesem Fall ist die Leistungssteuerung gezielt auszurichten. Außerdem können mittels einer prozessorientierten Ergebnisrechnung die Leistungspotentiale gemessen und dargestellt werden. Hierfür sind die Prozesskosten den Erlösen, die aus den Marktleistungen generiert werden, gegenüberzustellen.³²

²⁸ Siehe Komplexitätseffekt: Kapitel 2.2.1.

²⁹ Vgl. HORVÁTH/GLEICH/SEITER (2015), S. 239 f.

³⁰ Vgl. HORVÁTH/GLEICH/SEITER (2015), S. 239 f.

³¹ Vgl. WARNICK (1995), S. 197 f.

³² Vgl. WARNICK (1995), S. 197 f.

Insgesamt liegen die Vorteile der PKR in Bereichen der kosten- und preisinduzierten Fragestellungen. Den Anwenderinnen und Anwendern dieser objektiven und nachvollziehbaren Entscheidungsgrundlage müssen jedoch ebenso die Defizite bekannt sein. In der Praxis sind diverse Voraussetzungen, um eine PKR zu konzipieren, nur in seltenen Fällen gegeben. Aufgrund der eher langfristigen Betrachtungsweise wird die PKR häufig als taktisch oder strategisch ausgerichtetes Entscheidungsinstrument verstanden. Neben den erwähnten kosten- und preisinduzierten Fragestellungen kann die PKR auch als Instrument für eine gesamtheitliche Optimierung im Rahmen von PRM eingesetzt werden. Teilprozesse können bspw. anhand von Faktoren wie der Bearbeitungszeit oder den Prozesskosten analysiert werden. Eine vergleichbare Betrachtung durch traditionelle Kostenrechnungssysteme ist nicht möglich bzw. wesentlich aufwendiger. In weiterer Folge könnte bspw. durch geeignete Optimierungsmaßnahmen die Bearbeitungszeit verkürzt werden, was zu einer Senkung der, durch den Prozess verursachten, Kosten führt.³³

Als Zusammenfassung der Vorteile und möglicher Anwendungsbereiche dienen die folgenden Ausführungen von FRIEDL, HOFMANN und PEDELL:³⁴

Erhöhung der Kostentransparenz

Durch die vorangehende Darstellung der Kernprozesse erhöht sich die Transparenz der unternehmensinternen Tätigkeits- und Kostenstruktur. Es wird deutlich, in welchen Prozessen welche Kosten entstehen.

Planung der Gemeinkosten

Gemeinkosten können aufgrund der Planung der Prozessmengen und der ermittelten Kostensätze deutlich zuverlässiger geplant und kontrolliert werden. Hierdurch können auch Verantwortlichkeiten für die Verursachung von Kosten plausibel zugeordnet werden.

Verursachungsgerechte Verrechnung der Gemeinkosten

Durch den Komplexitäts-, Allokations- und Degressionseffekt³⁵ werden Gemeinkosten verursachungsgerechter auf die Kostenträger verrechnet und die Kostenträgerstückrechnung verbessert. Dies dient nicht nur operativen, sondern auch strategischen Entscheidungen und reduziert das Risiko von Fehlentscheidungen.

³³ Vgl. PRACKWIESER/ ECKERT (2013), S. 200.

³⁴ Vgl. FRIEDL/HOFMANN/PEDELL (2013), S. 440.

³⁵ Siehe Kapitel 2.2.1.

Auslagerungspotenzial erkennen

Die genaue Kenntnis der Prozesskosten ermöglicht es, potenziell vorteilhafte Auslagerungen von Prozessen zu erkennen. Hierfür werden die Prozesskosten mit Angeboten von Lieferanten verglichen, um Einsparungspotenziale auszuschöpfen. Dies trifft insbesondere für Supportprozesse zu, die keinen unmittelbaren Kundennutzen haben.

2.4. Systematik der Prozesskostenrechnung

Grundsätzlich fließen in die PKR drei wesentliche Faktoren ein: Prozesse, Cost Driver und Prozesskosten.

Prozesse

Prozesse sind eine Abfolge von Aktivitäten, die darauf abzielen, aus einem Input einen Output zu transformieren.³⁶ Die PKR differenziert zwischen Haupt- und Teilprozessen. Während erstere idR. kostenstellenübergreifende Verkettungen von Aktivitäten darstellen, können letztere häufig einer Kostenstelle zugeordnet werden. Liegen zwei oder mehreren Teilprozessen dieselben Kosteneinflussfaktoren zu Grunde, werden diese zu kostenstellenübergreifenden Hauptprozessen aggregiert. Um zu viele Hauptprozesse zu vermeiden, können ggf. auch Teilprozesse mit ähnlichen Kosteneinflussfaktoren zum selben Hauptprozess zusammengefasst werden.³⁷ Prozesse, die repetitive Eigenschaften und grundsätzlich eher geringe Entscheidungsspielräume aufweisen, sind für die PKR besser geeignet als bspw. Managementprozesse oder Prozesse im Bereich Forschung- und Entwicklung.³⁸

Cost Driver

Im Allgemeinen handelt es sich bei einem Cost Driver um eine Bezugsgröße eines Prozesses, mit dessen Hilfe Kostenveränderungen des entsprechenden Prozesses beschrieben werden. Er dient als Maßgröße für die Kostenverursachung bzw. die Beanspruchung von Ressourcen, die bei der Durchführung des Prozesses entstehen. Cost Driver zeichnen sich durch ein proportionales Verhältnis zum Output aus und können im Idealfall aus dem ERP-System des Unternehmens entnommen werden. So wird mittels eines Cost Drivers der Leitungsausgang des zugrundeliegenden Prozesses gemessen. Es wird unterstellt, dass eine x-fache Steigerung der Prozessdurchführungen, die mittels Cost Driver gemessen wird, eine Steigerung der Kosten bzw. der Beanspruchung von

³⁶ Eine detaillierte Begriffsdefinition erfolgt in Kapitel 3.1.

³⁷ Vgl. HORVÁTH/GLEICH/SEITER (2015), S 236.

³⁸ Vgl. COENENBERG/FISCHER/GÜNTHER (2012), S. 163.

Ressourcen im selben Ausmaß zur Folge hat. Welche Kosteneinflussfaktoren als Cost Driver eingesetzt werden, ist individuell zu entscheiden. Grundsätzlich ist darauf zu achten, dass die Anzahl an unterschiedlichen Cost Drivern möglichst gering gehalten wird.³⁹

Da in der Praxis ein Prozess oftmals nicht nur einem einzelnen Kosteneinflussfaktor unterliegt, wird in der Fachliteratur die Meinung vertreten, dass vereinfachende Annahmen hinsichtlich der Kosteneinflussfaktoren getroffen und teils unwesentliche Parameter vernachlässigt werden können – es zählt die praktikable Anwendbarkeit des Instruments. Jedenfalls muss sichergestellt werden, dass die Cost Driver der Hauptprozesse mengenmäßig exakt erfassbar sind. Andernfalls sind diese aufgrund des fehlenden Aussagegehalts nicht für die PKR geeignet.⁴⁰

Prozesskosten

Jene Kosten, die einem Prozess mittels des Beanspruchungs- oder Verursachungsprinzips zugerechnet werden können, werden als Prozesskosten bezeichnet. In der PKR wird grundsätzlich nicht zwischen fixen und variablen Bestandteilen unterschieden.⁴¹

2.4.1. Vorgehensweise bei Konzeption einer Prozesskostenrechnung

In der Literatur finden unterschiedliche Herangehensweisen, um eine PKR zu konzipieren. NIEDERSCHLAG, PRACKWIESER und ECKERT gliedern die umfangreiche Vorgehensweise in vier Teilschritte und decken sich damit großteils mit der Meinung von HORVÁTH. Ähnlicher Auffassung ist GRAUMANN, der jedoch vereinzelt detailliertere Ausführungen darstellt. Außerdem haben COENENBERG, FISCHER und GÜNTHER die wichtigsten Schritte, um eine PKR zu konzipieren, beschrieben. Bei Betrachtung der diversen Ausführungen der erwähnten Fachautoren finden die folgenden sechs Schritte wiederholte Erwähnung.

- Prozessanalyse
- Bestimmung der Cost Driver
- Ermittlung der Prozesskosten
- Ermittlung der Prozesskostensätze
- Verrechnung der leistungsmengenneutralen Kosten
- Zurechnung zum Kostenträger

³⁹ Vgl. HORVÁTH/MAYER (1995) S. 65; ebenso HORVÁTH/GLEICH/SEITER (2015), S. 236.

⁴⁰ Vgl. HORVÁTH/MAYER (1995) S. 65 ff; ebenso KILGER (1988), S. 325.

⁴¹ Vgl. HORVÁTH/GLEICH/SEITER (2015), S. 236; ebenso WÜEST (1996), S. 422.

Prozessanalyse

Der erste Schritt in der Prozessanalyse ist die Erhebung der Prozesse, die zu den diversen Geschäftsbereichen gehören. Hierzu zählen neben den Geschäfts- auch die Subprozesse. Die Prozessanalyse basiert auf einer Tätigkeitsanalyse, bei welcher sämtliche Aktivitäten ermittelt werden. Bei diesem Schritt wird dokumentiert, von wem oder wo diese Aktivitäten durchgeführt werden.⁴²

HORVÁTH und MAYER verfassten bereits 1995 eine Art Leitfaden, um für die erstmalige Anwendung einer PKR relevante Prozesse bzw. Tätigkeiten zu erheben. Um die Prozesse zu analysieren, empfehlen sie, in erfolgversprechenden Bereichen zu beginnen. Dies soll die Möglichkeit schaffen, das Management früh vom neuen Instrument zu überzeugen. Erfolgversprechende Bereiche kennzeichnen sich bspw. durch Führungskräfte, die selbst auf der Suche nach Kosteninformationen, die aussagekräftigen Inhalt bieten, sind. Ebenso bieten sich Bereiche an, in denen interessante Ergebnisse zu erwarten sind. So kann unter anderem die Frage aufgegriffen werden, ob sich in einem Bereich mit vielen Kleinaufträgen, die von überdurchschnittlich vielen Sonderwünschen der Kundinnen und Kunden geprägt sind, ein positives Ergebnis erwirtschaften lässt.⁴³

Im Anschluss an die Festlegung des zu untersuchenden Bereiches werden Hypothesen zu Hauptprozessen aufgestellt. Diese Hypothesen sind auf Basis der Produkt- und Unternehmensstruktur, den Projektzielen oder wichtigen Entscheidungssituationen zu erstellen. Solche Hypothesen sind notwendig und bieten eine Grundlage für die folgende Tätigkeitsanalyse. In dieser Tätigkeitsanalyse können durchaus neue Anregungen und zusätzlicher Input für die Hauptprozesse entstehen. Deshalb erfolgen diese beiden Schritte häufig in mehreren Schleifen, um zur endgültigen Prozessstruktur zu gelangen.⁴⁴

In der Praxis gestaltet sich die Identifizierung der Hauptprozesse häufig als Herausforderung. Vor allem in großen Unternehmen oder wenn es sich um umfangreiche und komplexe Prozesse handelt, kann es vorkommen, dass die vollständigen Abläufe niemand exakt kennt. Außerdem stellt man an dieser Stelle häufig mangelndes Prozessverständnis fest.⁴⁵

⁴² Vgl. PRACKWIESER/ECKERT (2013), S. 194 ff.

⁴³ Vgl. HORVÁTH/MAYER (1995), S. 70 ff.

⁴⁴ Vgl. HORVÁTH/MAYER (1995), S. 70 ff.

⁴⁵ Vgl. ALLWEYER (2005), S. 59 ff.

Unterschiedliche Auffassungen über Prozesse sind vielfach Ursachen für diverse Missverständnisse. So ist zunächst ein einheitliches Prozessverständnis zu schaffen. In der Praxis hat sich hierfür die Durchführung von Workshops als praktikable Methode erwiesen. Den beteiligten Personen werden in Rahmen dieser Workshops Prozessverständnis, Begriffsdefinitionen und dergleichen vermittelt. Als Grundlage für die Identifikation von Prozessen dienen unter anderem die Merkmale von Prozessen: eindeutige Start- und Endereignisse, Leistungserbringung, Kundenbezug und ggf. die Durchgängigkeit durch das ganze Unternehmen. Durch das Heranziehen dieser Merkmale wird ausgeschlossen, dass der Begriff Prozess falsch verstanden und verwendet wird. So kann bspw. mangels eindeutiger Start- und Endereignissen nie die Rede von einem Marketing-Prozess sein. Vielmehr stellt Marketing einen funktionalen Unternehmensbereich dar, in welchem jedoch diverse einzelne Prozesse ablaufen.⁴⁶

FISCHERMANNNS betont, dass sich der Zeitraum der Prozessgestaltung auf drei bis zwölf Monate erstrecken kann. Er empfiehlt eine ähnliche Vorgehensweise wie die des Process Management Life Cycle⁴⁷, wobei er zwischen den drei Projektphasen Prozessplanung, Prozessrealisierung und Prozesseinführung unterscheidet. Durch dieses phasenweise Vorgehen können Zwischenetappen und entsprechende Zwischenziele festgelegt und definiert werden.⁴⁸

Im Rahmen der Prozessplanung ist das Projekt einer Gesamtbetrachtung zu unterziehen. Hierbei sind sämtliche Herausforderungen und deren Wechselwirkungen, sowie relevante ablauforganisatorische Maßnahmen und etwaige personelle Veränderungen kritisch zu analysieren. Das Ziel dieser Phase ist die Modellierung eines Konzeptes des zu gestaltenden Prozesses, das im Rahmen der nächsten Phase, der Prozessrealisierung, umgesetzt wird: Arbeitsanweisungen werden erfasst, IT-Lösungen installiert und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entsprechend geschult. Abschließend werden die geschaffenen Lösungen in den täglichen Ablauf übernommen.⁴⁹

Insgesamt werden für die Durchführung von Tätigkeitsanalysen in der Literatur unterschiedliche Herangehensweisen beschrieben. Insbesondere die Befragung, der an den Prozessen beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, konnte sich in der Praxis als erfolgsversprechend durchsetzen. Die Basis für diese Befragungen und Tätigkeitsanalysen bildet idR. eine zuvor aufgestellte Hy-

⁴⁶ Vgl. ALLWEYER (2005), S. 59 ff.

⁴⁷ Siehe Kapitel 3.3.1.

⁴⁸ Vgl. FISCHERMANNNS (2012), S. 178 f.

⁴⁹ Vgl. FISCHERMANNNS (2012), S. 178 f.

pothese der Hauptprozesse. Diesbezüglich muss sichergestellt werden, dass die Tätigkeiten aus Gründen der Wirtschaftlichkeit und Effizienz nicht zu feingliedrig bzw. zu differenziert erhoben werden.⁵⁰

Sind die Prozesse erhoben und definiert, sind diese in leistungsmengeninduzierte (Imi) und leistungsmengenneutrale (Imn) Prozesse zu unterscheiden.⁵¹ Leistungsmengeninduzierte Prozesse kennzeichnen sich dadurch, dass sie proportional zur Leistungsmenge sind. Sie werden von der operativen Ausbringungsmenge determiniert, wie bspw. die Verbriefung eines Kredits in einem Finanzdienstleistungs-Unternehmen. Demgegenüber können die Kosten der Imn Prozesse als fix angesehen werden. Diese stellen bspw. Bereitschafts-, Verwaltungs- oder Strukturkosten dar und werden im Zuge der Prozesskostenkalkulation auf die Imi Prozesse umgelegt.⁵²

Abbildung 4 stellt die Schritte von der Tätigkeitsanalyse bis zur Verdichtung der Hauptprozesse grafisch dar.

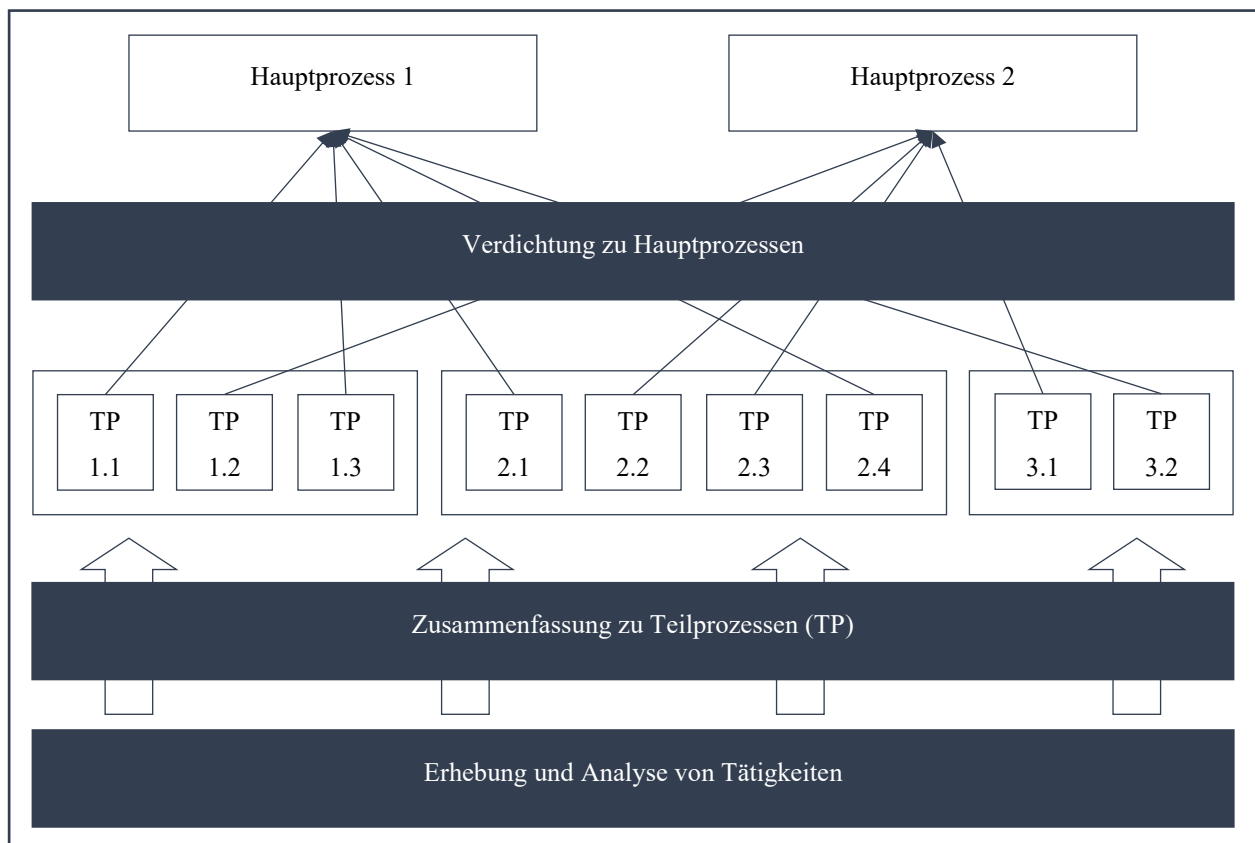


Abb. 4: Prinzip der Hauptprozessverdichtung, Quelle: HORVÁTH/GLEICH/SEITER (2015), S. 237 (leicht modifiziert).

⁵⁰ Vgl. HORVÁTH/MAYER (1995) S. 70 ff.

⁵¹ In der Literatur werden teils auch leistungsmengenunabhängige Prozesse beschrieben. Da diese jedoch für den weiteren Verlauf dieser Arbeit als unwesentlich erachtet werden, bleiben diese an der Stelle unberücksichtigt.

⁵² Vgl. GRAUMANN (2008), S. 379 ff.

Bestimmung der Cost Driver

Nächster Schritt ist die Bestimmung der Kostentreiber für die Iml-Prozesse. Anhand derer werden die Geschäftsprozesse quantifiziert. Die Cost Driver sind demnach so zu bestimmen, dass sie Kosten, Prozesse und Kostenträger in ein Verhältnis setzen. Beispielsweise ist die Bestellmenge eines Artikels in einem Online-Versandhaus kein optimaler Cost Driver für die Zusammenstellung eines Pakets, da die Prozesskosten nicht von der Bestellmenge abhängen. Diese sind idR. ident, unabhängig davon, ob ein Stück eines Artikels oder zehn Stück bestellt werden. Ein geeigneter Cost Driver wäre in diesem Fall die Anzahl der Paketzusammenstellungen.⁵³

Sind die Cost Driver bestimmt, wird im nächsten Schritt ihre Anzahl ermittelt. Diese wären im vorherigen Beispiel die exakte Anzahl der Paketzusammenstellungen. Im Anschluss können die Kosten der Prozessmengeneinheit berechnet werden.⁵⁴

Ermittlung der Prozesskosten

Nach Identifizierung der Prozesse und der Festlegung der Cost Driver werden die Prozesskosten ermittelt. Die Prozesskosten umfassen nicht nur die Personalkosten, sondern sämtliche Ressourcenverbräuche, die mit einem Prozess verursachungsgerecht verbunden sind. Somit zählen bspw. auch Raumkosten und Energiekosten zu den Prozesskosten.

EWERT und WAGENHOFER beschreiben für diese Kostenverteilung zwei Möglichkeiten. Einerseits wird die direkte Ermittlung mittels analytischer Kostenplanung, andererseits die indirekte Ermittlung erwähnt. Erstere Vorgehensweise sieht vor, dass sämtliche Kostenarten separat untersucht werden, um dann die Kosten den jeweiligen Prozessen zuzuordnen. Da dies eine eher aufwändige und kostspielige Vorgehensweise ist, wird häufig auf die indirekte Ermittlung zurückgegriffen. Hierbei werden die Kostenstellenkosten anhand von Maßgrößen, wie bspw. der entsprechende Personalbedarf, verteilt.⁵⁵

Die folgende Tabelle stellt beispielhaft die Verteilung von Kosten anhand von Personaljahren (PJ) dar. In der Kostenstelle Buchhaltung wird zwischen den Prozessen Kontierung, Verbuchung, Abstimmung von Konten und Leistung der Abteilung unterschieden. Die insgesamt acht PJ teilen sich wie folgt auf die vier Prozesse auf.

⁵³ Vgl. PRACKWIESER/ECKERT (2013), S. 194 ff.

⁵⁴ Vgl. PRACKWIESER/ECKERT (2013), S. 194 ff.

⁵⁵ Vgl. EWERT/WAGENHOFER (2014), S. 675 f; ebenso COENENBERG/FISCHER/GÜNTHER (2012), S. 169.

Verteilung von Kosten der Kostenstelle Buchhaltung		
Prozess	Personaljahre	Kosten
Kontierung	3	€ 135.000
Verbuchung	2	€ 90.000
Abstimmung von Konten	2	€ 90.000
Leitung	1	€ 45.000
Gesamtsumme	8	€ 360.000

Tabelle 3: Verteilung von Kosten innerhalb einer Kostenstelle, Quelle: EWERT/WAGENHOFER (2014), S. 676 (leicht modifiziert).

Wie das Beispiel zeigt, werden die gesamten Kostenstellenkosten in Höhe von EUR 360.000 proportional zu den angefallenen PJ auf die vier Prozesse verteilt.

Ermittlung der Prozesskostensätze

Nach Ermittlung der Prozesskosten erfolgt die Berechnung der Prozesskostensätze. Hierfür werden die Prozesskosten den Prozessmengen gegenübergestellt. Diese Prozessmengen werden idR. anhand der zuvor definierten Cost Driver gezählt. Bei diesem Schritt ist die Trennung in lmi und lmn Prozesse relevant. Im angeführten Beispiel der Buchhaltung wird die Leitung der Abteilung als lmn gesehen. Die drei weiteren Prozesse sind lmi. Diese lmi Prozesse werden mit den definierten Kostentreibern bzw. deren Mengen in ein Verhältnis gesetzt. Sind sowohl Prozesskosten, als auch Prozessmengen bekannt, wird mittels Division dieser Werte der Prozesskostensatz ermittelt:⁵⁶

$$\text{Prozesskostensatz} = \text{Prozesskosten} / \text{Prozessmenge}$$

Prozess	Prozesskosten	Prozessmenge	lmi Prozesskostensatz
Kontierung	€ 135.000	900.000	€ 0,150
Verbuchung	€ 90.000	1.200.000	€ 0,075
Abstimmung von Konten	€ 90.000	132.000	€ 0,682
Leitung	€ 45.000	-	-

Tabelle 4: Ermittlung der Prozesskostensätze, Quelle: in Anlehnung an EWERT/WAGENHOFER (2014), S. 677.

Tabelle 4 zeigt das Ergebnis nach den erfolgten Rechenschritten. So wurden bspw. die Prozesskosten der Kontierung iHv. EUR 135.000 durch die 900.000 Prozessdurchführungen dividiert, um den lmi Prozesskostensatz iHv. EUR 0,150 zu ermitteln.

⁵⁶ Vgl. EWERT/WAGENHOFER (2014), S. 675 ff; ebenso COENENBERG/FISCHER/GÜNTHER (2012), S. 170 ff.

Wie aus Tabelle 4 hervorgeht, wurden die Prozesskosten des Prozesses Leitung der Abteilung noch nicht weiter berücksichtigt. Bis dato enthält der Prozesskostensatz somit ausschließlich jene Kosten der lmi Prozesse.

Verrechnung leistungsmengenneutraler Kosten

Tätigkeiten, deren Kosten nicht von den Prozessmengen abhängen und somit als fix anzusehen sind, können keine Maßgrößen der Kostenverursachung zugeordnet werden. Um eine Umlage der lmn Kosten dennoch möglichst realitätsnah zu gestalten, empfehlen HORVÁTH und MAYER, deren Verteilung proportional zur Höhe der lmi Prozesskosten vorzunehmen:⁵⁷

Prozess	Prozesskosten	Prozessmenge	lmi Prozesskostensatz	lmn Prozesskostensatz	Prozesskostensatz
Kontierung	€ 135.000	900.000	€ 0,150	€ 0,021	€ 0,171
Verbuchung	€ 90.000	1.200.000	€ 0,075	€ 0,011	€ 0,086
Abstimmung	€ 90.000	132.000	€ 0,682	€ 0,097	€ 0,779
Leitung	€ 45.000	-	-	-	-

Tabelle 5: Verrechnung leistungsmengenneutraler Kosten, Quelle: eigene Darstellung.

Tabelle 5 zeigt die Umlage der lmn Kosten. Die Prozesskosten des Prozesses Leitung werden proportional zur Höhe der lmi Kosten auf die lmi Prozesse verteilt. Mittels Addition des lmi Prozesskostensatzes und des lmn Prozesskostensatzes wird der Gesamt-Prozesskostensatz ermittelt:

$$\begin{aligned}
 \text{lmi Prozesskosten}_{\text{gesamt}} &= € 135.000 + € 90.000 + € 90.000 = € 315.000 \\
 \text{lmn Prozesskosten}_{\text{Kontierung}} &= € 45.000 / € 315.000 * € 135.000 = € 19.285,71 \\
 \text{lmn Prozesskostensatz}_{\text{Kontierung}} &= € 19.285,71 / 900.000 = € 0,021
 \end{aligned}$$

Zurechnung zum Kostenträger

Abschließend werden die mittels der PKR generierten Informationen für die Kalkulation der Kostenträger verwendet. Es ist für jedes Produkt zu analysieren welche Prozesse in Anspruch genommen werden.⁵⁸

⁵⁷ Vgl. COENENBERG/FISCHER/GÜNTHER (2012), S. 171.

⁵⁸ Vgl. HORVÁTH/MAYER (1989), S. 214 ff; ebenso COENENBERG/FISCHER/GÜNTHER (2012), S. 173.

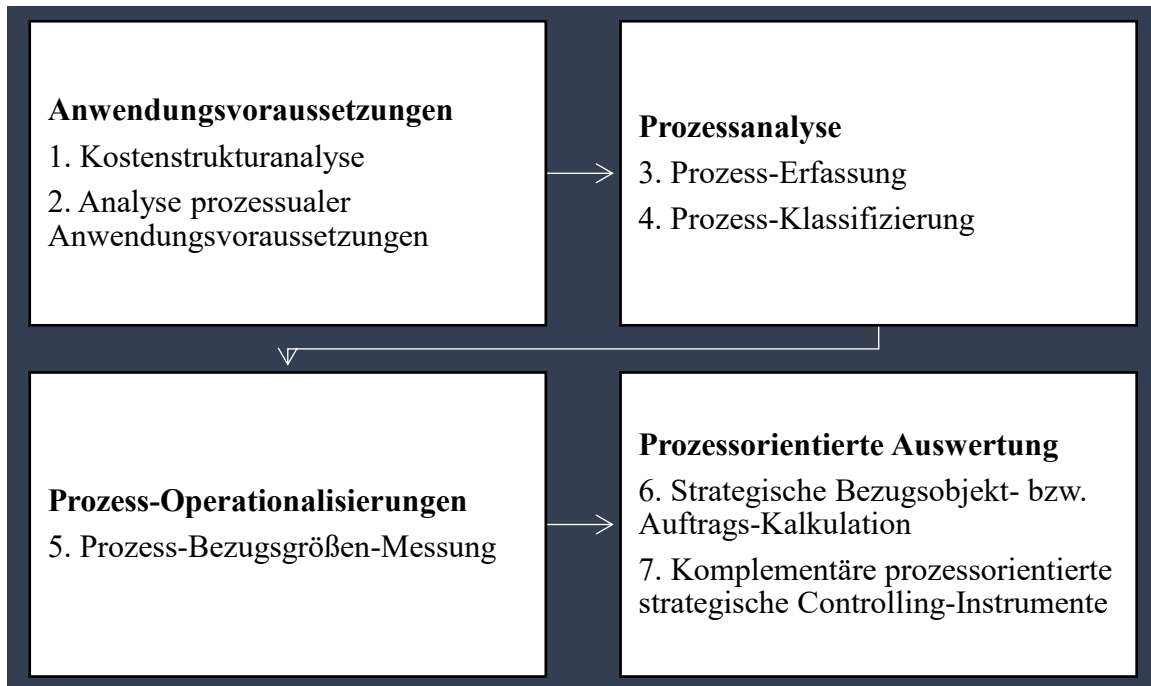


Abb. 5: Entstehung prozessorientierter Controllinginstrumente, Quelle: WIEMERS (2003), S. 465 (leicht modifiziert).

Abbildung 5 visualisiert den Vorgang zur Konzeption von prozessorientierten Kostenrechnungsinstrumenten nach WIEMERS. Dieser lagert der Prozessanalyse den Schritt Anwendungsvoraussetzungen vor. In diesem Schritt soll seiner Ansicht nach untersucht werden, ob die notwendigen Voraussetzungen, um sich prozessorientierten Instrumenten zu bedienen, erfüllt sind. Der Schritt setzt sich aus einer Kostenstrukturanalyse und der Analyse prozessualer Anwendungsvoraussetzungen zusammen. Ersteres ist methodisch einfach, da die konventionelle Kostenstellenstruktur grundsätzlich nur geringen Anpassungen und Voraussetzungen bedarf. Schwieriger hingegen gestaltet sich die Analyse der prozessualen Voraussetzungen. In diesem Schritt werden die Prozesse hinsichtlich ihrer Eignung zur Verwendung in prozessorientierten Kostenrechnungsinstrumenten analysiert. Die anschließende Vorgehensweise nach WIEMERS orientiert sich stark an der, die zuvor beschrieben wurde.⁵⁹

Die Umsetzung in der s ASG wird sich an Teilen beider Vorgehensweisen orientieren, die an die konkreten Anforderungen angepasst werden.

⁵⁹ Vgl. WIEMERS (2003), S. 464 ff.

2.4.2. Time-Driven Activity-Based Costing als Weiterentwicklung der Prozesskostenrechnung

Der von KAPLAN und ANDERSON entwickelte Ansatz des Time-Driven ABC, stellt eine Weiterentwicklung der klassischen PKR dar. Dieses Instrument wird häufig für besonders komplexe und vielfältige Prozessstrukturen empfohlen. Zahlreiche Ökonominen und Ökonomen kommen auf diesen Ansatz zurück, unterstreichen diesen und führen Unterschiede zur klassischen PKR an.⁶⁰

COENENBERG/FISCHER/GÜNTHER fassen diese Unterschiede folgendermaßen zusammen:⁶¹

- Um die Prozesskosten zu ermitteln, erfolgt die Aufteilung des Ressourcenverbrauchs auf die Prozesse nicht prozentuell, sondern durch die Vergabe von Sollvorgaben, in Form von Zeiteinheiten: bspw. eine festgelegte Sollzeit von 50 Minuten für die Bearbeitung einer Kreditanfrage.
- Die Komplexität von Prozessen wird durch merkmalsabhängige Zu- und Abschläge zum Standardprozess abgebildet: bspw. ein Abschlag für die Kreditbearbeitung eines Bestandskunden in der Höhe von fünf Minuten.
- Der Prozesskostensatz je Zeiteinheit wird mittels Division der Prozesskosten durch die Summe der Prozesszeiten ermittelt.
- Durch Multiplikation der Prozessdauer mit dem Kostensatz je Zeiteinheit werden die Prozesskostensätze der einzelnen Prozesse ermittelt.

Dieser Ansatz hat vor allem aufgrund der exakten Ermittlung der Prozesszeiten Relevanz für die praktische Umsetzung im Kooperationsunternehmen.

Um jene Zeit zu messen, die die Durchführung und Bearbeitung der Tätigkeiten beansprucht, wird grundsätzlich zwischen Top-down und Bottom-up Verfahren unterschieden. Bei den Top-down Verfahren wird - basierend auf der Anzahl der vollzeitäquivalenten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter - die verfügbare Arbeitszeit ermittelt, um im Anschluss anhand der Anzahl der Prozessdurchführungen den Zeitbedarf je Tätigkeit zu ermitteln. Geht man nach einem der Bottom-

⁶⁰ Vgl. KAPLAN/ANDERSON (2004), S. 131 ff; ebenso GROB/MENSBERG/CONERS (2004), S. 603 ff; ebenso BRÜGGEMANN/MOREELS (2004), S. 597 ff; ebenso CONERS/VON DER HARDT (2004), S. 108 ff.

⁶¹ Vgl. COENENBERG/FISCHER/GÜNTHER (2012), S. 173 f.

up Verfahren vor, wird der Zeitbedarf im Anschluss an die Prozesserhebung mittels geeigneter Methoden gemessen.⁶²

Fortfolgend werden mit den Multi-Moment-Studien und der Drei-Punkt-Schätzung zwei Methoden, um die Bearbeitungszeiten von Tätigkeiten zu messen, beschrieben.

Multi-Moment-Studien

Bei Multi-Moment-Studien handelt es sich um Stichprobenerhebungen. Basierend auf einzelnen Beobachtungen werden Aussagen über Bearbeitungszeiten getätigt. Der Vorteil von Multi-Moment Studien liegt vor allem darin, dass die Messungen bzw. Beobachtungen zu bestimmten Zeitpunkten ausgeführt werden. Ein permanentes Monitoring der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist nicht erforderlich. Die Länge des Messzeitraumes und somit die Anzahl der Stichproben ist individuell festzulegen und hängt unter anderem von der gewünschten Genauigkeit ab.

Eine Sonderform der Multi-Moment-Studie stellt die sogenannte Self-Multi-Moment-Studie dar. Hier dokumentieren die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Erhebungszeitraum selbständig ihre Messungen. Arbeiten die beteiligten Personen am PC, kann eine solche Erhebung mit einer entsprechenden Software bewerkstelligt werden. Die Start- und Endzeiten werden gestoppt und der abgeschlossene Prozess dokumentiert. In weiterer Folge werden die Daten im Rahmen des PZMs aufbereitet, ausgewertet und verwendet.⁶³

Drei-Punkt-Schätzung

Ein weiteres Modell ist die sogenannte Drei-Punkt-Schätzung. Dieses Instrument wird häufig im Rahmen von Projektmanagement verwendet, um einfach und rasch Parameter wie Projektdauer, Arbeitsaufwand oder Kosten einzuschätzen. Die Drei-Punkt-Schätzung ist nicht auf die Anwendung für Aufgaben im Projektmanagement beschränkt und kann, ggf. unter geringfügigen Adaptierungen, auch im Rahmen von PZM verwendet werden. Einer der Vorteile liegt in ihrer einfachen und leicht verständlichen Anwendung. Außerdem ist das Instrument international anerkannt und kann auch mit wenig Aufwand unter Zeitdruck gute Ergebnisse liefern. Ein großer Nachteil liegt auf der Hand: auch die beste Schätzung ist lediglich eine Schätzung, weshalb man diesem Instrument unterstellen könnte, unsichere Ergebnisse zu liefern.⁶⁴

⁶² Vgl. GRAUMANN (2008), S. 379 ff.

⁶³ Vgl. FISCHERMANNNS (2012), S. 384 f.

⁶⁴ Vgl. GARTNER (1999), S. 35 f; ebenso o.V. (2017), Onlinequelle [8.11.2017].

Grundsätzlich bedient man sich für die Drei-Punkt-Schätzung dem Wissen und der Erfahrung von Expertinnen und Experten. Versucht man die Bearbeitungsdauer eines Prozesses zu ermitteln, obliegt es den ihnen, drei Schätzungen abzugeben. Die erste Schätzung soll die Bearbeitungszeit im pessimistischen Fall widerspiegeln. Die weiteren beiden Schätzungen basieren auf der Annahme eines optimistischen sowie des wahrscheinlichsten Falles. Die den Schätzungen zu Grunde liegenden Annahmen und Szenarien werden dokumentiert, um eine spätere Nachvollziehbarkeit zu gewährleisten.⁶⁵

Optimistische Szenarien kennzeichnen sich bspw. durch reibungslose Abläufe und fehlerfreie, vollständige Unterlagen. Für die Schätzung der Bearbeitungszeiten in pessimistischen Szenarien wird unterstellt, dass z. B. sämtliche möglichen Risiken eintreten, die die Bearbeitung der Tätigkeit wesentlich verlangsamen. Im Szenario des wahrscheinlichsten Falles wird unter anderem angenommen, dass während der Bearbeitung zwar Probleme auftreten, die jedoch einfach und rasch gelöst werden können.⁶⁶

Der Erwartungswert der Bearbeitungszeit lässt sich als Mittelwert der drei genannten Szenarien ermitteln, wobei das wahrscheinlichste Szenario vierfach gewichtet wird. Die beiden weiteren Szenarien werden jeweils einfach gewichtet.⁶⁷

⁶⁵ Vgl. GARTNER (1999), S. 35 f; ebenso o.V. (2017), Onlinequelle [8.11.2017].

⁶⁶ Vgl. GARTNER (1999), S. 35 f; ebenso o.V. (2017), Onlinequelle [8.11.2017].

⁶⁷ Vgl. GARTNER (1999), S. 35 f; ebenso o.V. (2017), Onlinequelle [8.11.2017].

3. Prozesse als Dreh- und Angelpunkt der Prozesskostenrechnung

Die Konzeption einer langfristig beständigen und exakten PKR erfordert einige grundlegende bzw. unterstützende Vorbereitungen. Prozessorientiertes Denken ist eine davon. Die Erhebung, Dokumentation und laufende Verbesserung von Prozessen dient jedoch nicht ausschließlich der Konzeption einer PKR, wie die nachfolgende Überlegung zeigt.

Durch Entwicklungen wie Industrialisierung oder Globalisierung und dem damit einhergehenden stetig steigenden Wettbewerb ist eine Vielzahl an Herausforderungen auf Unternehmen hinzugekommen. Eine dieser Herausforderungen ist, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter arbeitsteilig zu organisieren. Diese arbeitsteilige Organisation der Belegschaft setzt prozessorientiertes Denken voraus.⁶⁸ Adam SMITH und Frederick TAYLOR sind zwei der bedeutendsten Vordenker des prozessorientierten Denkens.⁶⁹

3.1. Prozessdefinition

Der Begriff Prozess geht auf das lateinische Wort „procedere“ zurück, was mit dem Verb „fortschreiten“ ins Deutsche übersetzt werden kann. Diese Wortherkunft lässt auf den dynamischen Charakter von Prozessen zurückschließen.

Die Literatur bietet eine Vielzahl an unterschiedlichen Beschreibungen dieses Begriffes. So werden Prozesse bspw. als „[...] inhaltlich abgeschlossene, [...] Folge von Aktivitäten, die zur Bearbeitung eines betriebswirtschaftlich relevanten Objektes notwendig sind.“⁷⁰ beschrieben.

Die ÖNORM EN ISO 9000:2015 sieht folgende Begriffsdefinition vor: „Satz zusammenhängender oder sich gegenseitig beeinflussender Tätigkeiten, der Eingaben zum Erzielen eines vorgesehenen Ergebnisses verwendet.“⁷¹

Bei Prozessen handelt es sich somit um Vorgänge, die einen gewissen Input in einen Output transformieren. Häufig geschieht dies in mehreren Schritten.⁷²

⁶⁸ Vgl. STROBL/WIDOWITZ (2013), S. 57 f.

⁶⁹ Vgl. STROBL/WIDOWITZ (2013), S. 57 f.

⁷⁰ BECKER/KAHN (2012), S. 6.

⁷¹ ÖNORM EN ISO 9000 (2015), S. 23.

⁷² Vgl. SCHULTE-ZURHAUSEN (2010), S. 51; ebenso SCHMIDT (2012), S. 1.

In der Regel werden Prozesse durch mehrere Elemente beeinflusst. Die wichtigsten Elemente sind unter anderem folgende:

- Sender bzw. Input
- Aktivitäten
- Empfänger bzw. Output
- Prozessziele

Die folgende Abbildung visualisiert wie die diversen Elemente auf einen Prozess einwirken und wie sich ein Prozess zusammensetzt.

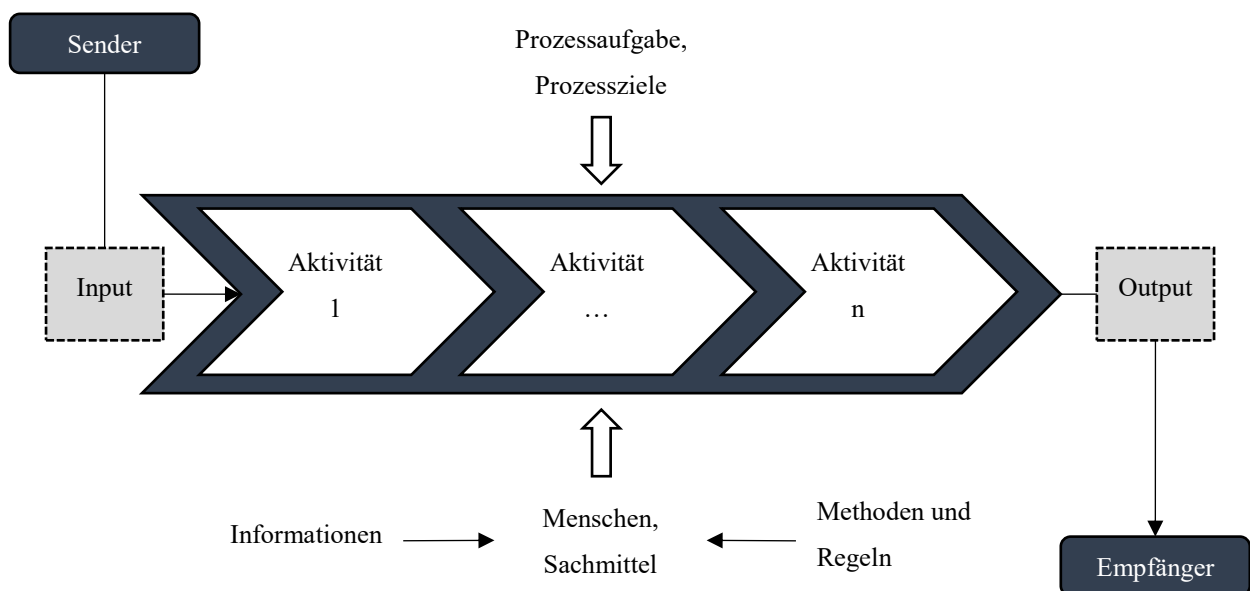


Abb. 6: Prozesselemente, Quelle: SCHULTE-ZURHAUSEN (2010), S. 52 (leicht modifiziert).

Wie aus Abbildung 6 abzulesen ist, wird idR. jedem Prozess eine Prozessaufgabe übergeordnet. Weiters geht aus der Grafik die Transformation eines Inputs in einen Output durch den Prozess hervor. Die Differenz zwischen Input und Output wird als Wertschöpfung bzw. Wertzuwachs bezeichnet.⁷³

Die Gesamtheit mehrerer, aufeinander folgender Aktivitäten bildet einen Prozess. Diese Aktivitäten werden von Aktionsträgern, Menschen und/oder Sachmitteln, ausgeführt. Auf die

⁷³ Vgl. SCHULTE-ZURHAUSEN (2010), S. 52 f.

Aktionsträger wirken ständig Informationen bzw. Methoden und Regeln ein. Diese Einflussfaktoren leisten einen wesentlichen Beitrag zur Ausführung des Prozesses. Methoden und Informationen haben eine unterstützende Wirkung, weil sie den Aktionsträgern die Arbeitsabläufe beschreiben und ideale Arbeitsweisen aufzeigen.⁷⁴

Dem Output kann jener Betrag beigemessen werden, den die Empfängerinnen und Empfänger für diesen bezahlen. Dieser Betrag entspricht idR. zumindest der Summe der Kosten der Wertschöpfung und des Inputs. Weiters ist jedem Prozess eine Senderstelle vor- und eine Empfängerstelle nachgelagert. Die Literatur bezeichnet diese beiden Elemente auch als Quelle bzw. Senke. Während die Senderstelle den Input für den Prozess liefert, wird an die Empfängerstelle der Output abgegeben.⁷⁵

Prozesse zeichnen sich außerdem dadurch aus, dass sie stets einem Zweck subsumiert werden können: das Ziel, der Output ist im Vorhinein definiert. Ressourcen, die an der Durchführung von Prozessen beteiligt sind, sind Aktionsträger, Menschen und Sachmittel sowie Methoden und Informationen.⁷⁶

In der Literatur findet eine Reihe von unterschiedlichen Differenzierungen von Prozessen Erwähnung. Eine für den weiteren Verlauf dieser Arbeit wesentliche Unterscheidung ist jene nach dem Marktbezug, die sich an die Systematik der Wertekette nach PORTER anlehnt. Dieser unterscheidet zwischen Primär-, Sekundär-, und Innovationsprozessen:⁷⁷

Primärprozesse

Primärprozesse kennzeichnen sich dadurch, dass diese unmittelbar an der Erstellung eines zu verkaufenden Produktes bzw. einer Dienstleistung beteiligt sind. Kernprozesse, wie Primärprozesse in der Praxis häufig bezeichnet werden, sollten vor allem einzigartig sein und einen Nutzen stiften, der für die Kundinnen und Kunden wahrnehmbar ist. Die Einmaligkeit der Prozesse wird durch eine individuelle Nutzung der unternehmensspezifischen Ressourcen erreicht und beugt einer Nachahmung durch Konkurrenten vor.⁷⁸

⁷⁴ Vgl. SCHULTE-ZURHAUSEN (2010), S. 52 f.

⁷⁵ Vgl. SCHULTE-ZURHAUSEN (2010), S. 52 f.

⁷⁶ Vgl. SCHULTE-ZURHAUSEN (2010), S. 52 f.

⁷⁷ Vgl. SCHULTE-ZURHAUSEN (2010), S. 54 f; ebenso PORTER (1999), S. 66 ff; ebenso OSTERLOH/FROST (2006), S. 36 ff.

⁷⁸ Vgl. PORTER (1999), S. 66 ff; ebenso OSTERLOH/FROST (2006), S. 36 ff.

In der Regel steckt der Großteil des Know-hows eines Unternehmens in den Primärprozessen. PORTER definiert die einzelnen Wertaktivitäten als Grundlage der unternehmerischen Wettbewerbsvorteile. Individuelle Entscheidungen der Unternehmen, die die Ausführung der Primärprozesse betreffen, führen dazu, kostengünstiger als potenzielle Konkurrenten zu agieren.⁷⁹

In der s ASG werden Primärprozesse als Kerngeschäftsprozesse bezeichnet. In diese Kategorie fallen sämtliche Tätigkeiten, die im operativen Tagesgeschäft anfallen, also den auftraggebenden Finanzinstituten der s ASG verrechnet werden. In weiterer Folge wird für die PKR angenommen, dass sämtliche Kerngeschäftsprozesse lmi Prozesse sind.

Sekundärprozesse

Sekundärprozesse dienen in erster Linie dazu, die Betriebsbereitschaft einer Unternehmung aufrecht zu halten und werden in der Praxis häufig mit dem Synonym Supportprozesse bezeichnet. Weiters wirken sie unterstützend auf die Primärprozesse ein, indem bspw. die Beschaffung und Bereitstellung der Produktionsfaktoren gewährleistet wird. Unter die Kategorie der Supportprozesse fallen Unternehmensbereiche wie das Rechnungswesen, Beschaffung oder die Personalwirtschaft. Supportprozesse haben keinen unmittelbaren Einfluss auf den Kundennutzen. Für die Kundinnen und Kunden eines Industrieunternehmens ist es bspw. irrelevant, ob ein Unternehmen eine Betriebsküche hat oder nicht. Aufgrund dieser Tatsache sind Supportprozesse für die Strategie eines Unternehmens tendenziell von minderer Bedeutung und eignen sich grundsätzlich für sogenanntes Business Process Outsourcing.⁸⁰

Die Trennung von Primär- und Sekundärprozessen dient vor allem dazu, die Primärprozesse zu entlasten und einen reibungslosen Ablauf dieser zu gewährleisten. Durch diese Trennung werden die Kernprozesse deutlich schlanker, da der Fokus auf diese gelegt werden kann. Dies dient als Basis für eine potenzielle Reduzierung von Länge und Komplexität der Wertschöpfungskette.⁸¹

Die Trennung ermöglicht weiters, dass die Supportprozesse bzw. Abteilungen, die Supportprozesse erbringen, separate Cost- oder Profit-Center begründen können. Dies trägt nicht nur zu einer höheren Kostentransparenz zwischen Primär- und Sekundärprozessen bei, sondern auch zu einer verbesserten Leistungstransparenz. Einheiten, die mit Kernprozessen betraut sind, bezahlen

⁷⁹ Vgl. PORTER (1999), S. 66 ff; ebenso OSTERLOH/FROST (2006), S. 36 ff.

⁸⁰ Vgl. PORTER (1999), S. 66 ff; ebenso OSTERLOH/FROST (2006), S. 36 ff.

⁸¹ Vgl. PORTER (1999), S. 66 ff; ebenso OSTERLOH/FROST (2006), S. 36 ff.

für die Inanspruchnahme der Supportprozesse. Im Gegenzug dazu werden häufig Service Level Agreements vereinbart: Diese verpflichten jene Einheiten, die die Supportprozesse erbringen, diese in angemessenen Zeiträumen zu erledigen.⁸²

In der s ASG fallen unter diese Kategorie sämtliche Tätigkeiten, die nicht im Zusammenhang mit der operativen Leistungserstellung stehen. Supportprozesse werden folgend als lnn Prozesse angesehen.

Innovationsprozesse

Unter die Kategorie der Innovationsprozesse fallen sämtliche Tätigkeiten, die der Entwicklung oder Einführung neuer Produkte, Verfahren oder Strukturen dienen. Da diese Prozesse in der s ASG nicht extra definiert sind und somit keine Bedeutung für die weitere Arbeit haben, wird auf weitere Ausführungen verzichtet.⁸³

3.2. Prozessorientierung, eine unternehmerische Herausforderung

Langfristig erfolgreiche bieten innerhalb einer Wertschöpfungskette ihren Kundinnen und Kunden einen Mehrwert. Die Generierung von Marktleistungen wird in den Fokus gerückt. Die für die Kundinnen und Kunden wahrnehmbaren Mehrwerte entstehen ausschließlich innerhalb der betrieblichen Abläufe. Da diese Abläufe bzw. Prozesse grundsätzlich durch zwei oder mehrere Unternehmensbereiche verlaufen, können ggf. durch suboptimale Koordination der Schnittstellen oder durch bereichsbezogene Zielsetzungen teils wesentliche Unwirtschaftlichkeiten, bspw. in Form von längeren Reaktions- und Bearbeitungszeiten, entstehen. Diese Unwirtschaftlichkeiten wirken sich im Endeffekt meist monetär aus. Daraus lässt sich ableiten, dass ein prozessorientiertes Denken in Unternehmen wirtschaftlich sinnvoll ist. Statt das Hauptaugenmerk auf die Funktionsbereiche - die Aufbauorganisation - zu legen, wird empfohlen, eine effiziente Bearbeitung der Prozesse zu forcieren.⁸⁴

Für die Entwicklung von Prozessorientierung in einem Unternehmen sind einzelne Grundvoraussetzungen zu erfüllen. So ist es bspw. erforderlich, dass die prozessorientierte Ausrichtung nicht durch starre Organisationsstrukturen verhindert wird. Oftmals organisieren Unternehmen ihre Managementverantwortung nach funktionalen Bereichen. Dies behindert prozessorientiertes

⁸² Vgl. PORTER (1999), S. 66 ff; ebenso OSTERLOH/FROST (2006), S. 36 ff.

⁸³ Vgl. PORTER (1999), S. 66 ff; ebenso OSTERLOH/FROST (2006), S. 36 ff.

⁸⁴ Vgl. AHLRICHS/KNUPPERTZ (2010), S. 1 ff.

Denken insbesondere dann, wenn Prozesse mehrere verschiedene Unternehmensbereiche durchlaufen – die Folgen dessen sind ggf. ein hoher Aufwand für Schnittstellenkoordination und -kommunikation.⁸⁵ In diesem Fall wird empfohlen, zunächst die Organisationsform entsprechend anzupassen, um den Aufwand für die unternehmensinterne Steuerung zu minimieren.⁸⁶

Neben der Optimierung von Organisationsstrukturen bringt die Organisation von Managementverantwortung für Unternehmensabläufe einen weiteren Vorteil. Da bei einer prozessorientierten Betrachtung das Hauptaugenmerk unter anderem auf die betrieblichen Abläufe gelegt wird, die einen direkten Einfluss auf die Kundinnen und Kunden haben, wird durch diesen Ansatz auch unmittelbar die Kundenorientierung gestärkt.⁸⁷

Prozessorientierte Unternehmen kennzeichnen sich durch unterschiedliche Merkmale. Grundsätzlich ist das Management von der Etablierung des ablauforientierten Ansatzes überzeugt und integriert diesen Ansatz in die langfristigen Unternehmensziele und Strategie: Managemententscheidungen sind von Prozessdenken geprägt. Weiters richtet sich das Controlling an den Prozessstrukturen aus und bedient sich zusätzlicher Kennzahlen, die Aufschluss über die Prozessperformance liefern. Außerdem ist das Prozessmodell zu dokumentieren, um für Transparenz zu sorgen.⁸⁸

Zusammenfassend sind die folgenden Grundvoraussetzungen aufzuzählen:

- Die bestehende Organisationsstruktur lässt eine prozessorientierte Ausrichtung zu.
- Das Management ist von der Idee der Prozessorientierung überzeugt.
- Das Controlling ist an den Prozessstrukturen ausgerichtet.

Prozessorientierung stellt jedenfalls kein klassisches Projekt dar, das parallel zum laufenden Tagesgeschäft innerhalb kurzer Zeit durchgeführt werden kann. Vielmehr handelt es sich hierbei um eine langfristige Entwicklung, die sich auf das gesamte Unternehmen auswirkt. Gelebte Prozesskultur und eine positive Einstellung der handelnden Personen gegenüber dem neuen Ansatz sind unabdingbar. Nicht zuletzt liegt es am Management, die idealen Rahmenbedingungen für Prozessorientierung zu schaffen und selbst ein gutes Vorbild zu sein.⁸⁹

⁸⁵ Vgl. ALLWEYER (2005), S. 14.

⁸⁶ Vgl. AHLRICHS/KNUPPERTZ (2010), S. 2 ff.

⁸⁷ Vgl. AHLRICHS/KNUPPERTZ (2010), S. 2 ff.

⁸⁸ Vgl. AHLRICHS/KNUPPERTZ (2010), S. 2 ff.

⁸⁹ Vgl. AHLRICHS/KNUPPERTZ (2010), S. 2 ff.

Der Aufwand, der aufgebracht werden muss, um in einem Unternehmen eine prozessorientierte Organisation zu etablieren ist also erheblich. Natürlich sollen die künftigen Vorteile, die durch die Umstellung entstehen, diesen Aufwand kompensieren. Durch die Minimierung der Hierarchieebenen wird die Komplexität der Organisationsstruktur reduziert und Kosten können eingespart werden. Durch die neue Aufstellung werden außerdem kürzere Liefer- und Reaktionszeiten gewährleistet. Dies basiert auf den schlankeren Prozessen, die aufgrund der reduzierten und effizienter gestalteten Schnittstellen deutlich kürzer sind. Erfahrungen gehen davon aus, dass durch die Minimierung des Schnittstellenaufwandes an den funktionalen Grenzen bis zu rund 30 % an Arbeitsaufwand eingespart werden kann.⁹⁰

Nicht zuletzt wird durch die prozessorientierte Ausrichtung eines Unternehmens auch eine fundierte Basis für die Konzeption einer PKR gelegt.

3.3. Prozessmanagement als Schlüssel zum Erfolg

Heutzutage ist ganzheitliches PZM ein Instrument, mit dessen Hilfe eine ablaforientierte Organisationsgestaltung in Unternehmungen umgesetzt werden kann. Es zählt zu den grundlegenden Instrumenten der Unternehmensführung, um am Markt langfristig erfolgreich agieren zu können: Abläufe werden standardisiert, gesteuert und optimiert.⁹¹

Unternehmen finden sich in einem Umfeld wieder, das - bspw. aufgrund von fortlaufenden Änderungen der Märkte - einem ständigen Wandel unterliegt. Um trotz dieser Veränderungen dauerhaft wettbewerbsfähig zu bleiben, ist es unabdingbar, nicht nur die strategische Ausrichtung der Unternehmen im Fokus zu behalten, sondern auch die Geschäftsprozesse kontinuierlich und kritisch zu betrachten und ggf. einer Anpassung zu unterziehen.

PZM basiert oftmals auf sogenannten Prozessmodellen. Diese Prozessmodelle beschreiben grundsätzlich einzelne Prozessschritte sowie deren logische Reihenfolge und Abhängigkeiten untereinander. Ferner werden Output und Input der Prozesse dokumentiert. Außerdem finden sich auch Angaben zur erforderlichen Qualifikation für die Bearbeitung der Prozessschritte in Prozessmodellen wieder. Jedoch ist der teils wesentliche Aufwand zu beachten, der nicht nur für die Erstellung, sondern auch für die kontinuierliche Pflege dieser Prozessmodelle erforderlich ist.⁹²

⁹⁰ Vgl. AHLRICHS/ KNUPPERTZ (2010), S. 2 ff.

⁹¹ Vgl. WAGNER/LINDNER (2013), S. 67.

⁹² Vgl. RICHTER (2009), S. 435.

Bei PZM handelt es sich keineswegs um einen starren und einmaligen Vorgang. Vielmehr zeichnet sich gutes und nachhaltiges PZM durch ständige Weiterentwicklung der Geschäftsabläufe aus. Dabei wird oftmals nach dem Process Management Life Cycle vorgegangen.⁹³

3.3.1. Lebenszyklus des Prozessmanagements

Der Lebenszyklus des PZM (Process Management Life Cycle, PMLC) dient Unternehmen als Orientierung, ihre Prozesse kontinuierlich einer Weiterentwicklung zu unterziehen. Neben den Kerngeschäftsprozessen kann der PMLC auch für Support- und Managementprozesse angewendet werden und gliedert sich in die sechs Phasen Prozessstrategie, Prozessdokumentation, Prozessoptimierung, Prozessumsetzung, Prozessdurchführung und Prozesscontrolling. Diese Phasen werden durch Abbildung 7 bildhaft dargestellt.⁹⁴

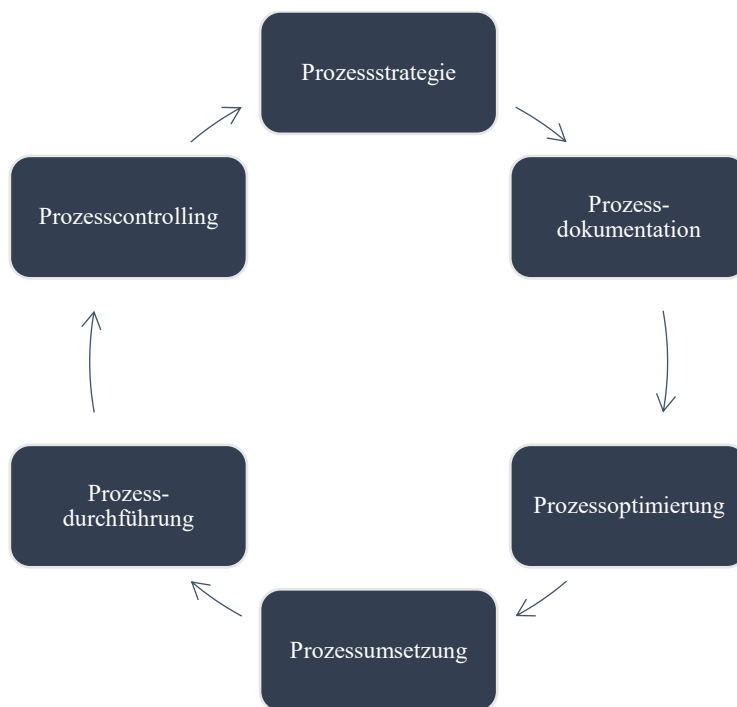


Abb. 7: Process Management Life Cycle, Quelle: GERICKE et al (2013), S. 13 (leicht modifiziert).

⁹³ Vgl. STROBL/WIDOWITZ (2013), S. 57 f; ebenso GERICKE et al (2013), S. 12.

⁹⁴ Vgl. GERICKE et al (2013), S. 12

Prozessstrategie

Die erste Phase des PMLCs ist im Wesentlichen von den strategischen Unternehmenszielen geprägt. Diese werden analysiert und es wird eine Prozessarchitektur abgeleitet. Basierend auf der Prozessarchitektur wird eine Prozesslandkarte skizzenhaft erstellt. Diese dient vor allem dazu, einen Überblick über die Geschäftsprozesse und den Informations- und Leistungsaustausch einer Organisation zu bekommen. Außerdem werden Schnittstellen zwischen den Prozessen und zu den Kunden angeführt. Im Anschluss werden die wichtigsten Prozesse identifiziert und Ziele im nächsten Schritt auf einzelne Prozesse heruntergebrochen. Dies dient vor allem der Definition von strategischen und operativen Prozesszielen. Mit Hilfe von festgelegten Kennzahlen wird die Erreichung dieser Prozessziele gemessen. Im Zuge der zyklischen Vorgehensweise und bei mehrmaligem Durchlaufen dieser Phase werden die Prozessziele regelmäßig auf ihre Wirksamkeit überprüft und ggf. an Veränderungen der Strategie angepasst.⁹⁵

Prozessdokumentation

Im Rahmen der Prozessdokumentation werden sämtliche Dokumente erfasst, die in der Prozessgestaltung erstellt wurden. Diese Dokumentation dient unter anderem als Informationsbasis für prozessinterne bzw. -externe Kommunikation, für die Prozesskoordination aber auch für Prozessanalysen, -optimierung und für das Prozesscontrolling. In der Regel wird zwischen drei verschiedenen Dokumentationsebenen unterschieden. Die oberste Ebene beinhaltet die Prozesslandkarte. Die zweite und dritte Ebene der Prozessdokumentation umfasst die Beschreibung der Geschäfts- und der Teilprozesse. Es werden sämtliche wesentlichen Eckdaten dokumentiert. Dies sind bspw. Bezeichnung, Anfang und Ende des Prozesses und der zuständige Prozessverantwortliche⁹⁶. Weitere mögliche Inhalte sind bspw. die Prozessergebnisse. Der Umfang der Prozessdokumentation hängt grundsätzlich von Faktoren wie Größe der Organisation, Komplexität der Prozesse oder etwaigen regulatorischen und gesetzlichen Anforderungen ab.⁹⁷

Prozessoptimierung

Die Prozessoptimierung ist eine der wichtigsten Phasen des PMLCs. Das Ziel ist es, zu gewährleisten, dass die strategischen und operativen Prozessziele erreicht werden. Durch die Optimierung der Prozesse und Erneuerungen kann die Leistung kontinuierlich verbessert werden. Die Literatur bietet eine Vielzahl an unterschiedlichen Modellen zur Prozessoptimierung. In der

⁹⁵ Vgl. GERICKE et al (2013), S. 12 ff.

⁹⁶ Die Rollen im PZM werden in dem Kapitel 3.3.2. erläutert.

⁹⁷ Vgl. SCHMELZER/SESSELMANN (2010), S. 147 f.

Praxis haben sich Modelle wie Business Process Reengineering, Total Cycle Time, Kaizen oder Six Sigma bewährt. Der Schwerpunkt in der Optimierung der Prozesse wird bei den meisten Modellen auf die Identifizierung von Verschwendungen gelegt, die es zu beseitigen gilt. Verschwendungen können unterschiedlicher Natur sein und beziehen sich bspw. auf Inhalt, Ablauf oder Ressourcen des zu untersuchenden Prozesses. Um Prozesse zu optimieren, bedient man sich meist einer zyklischen Vorgehensweise, wonach es zunächst gilt, das Problem des Prozesses auszuwählen, das im nächsten Schritt analysiert wird. Basierend darauf werden im Anschluss Lösungen gesucht und umgesetzt. Die Wirkungen dieser Lösungen sind zu überprüfen und messen. Abschließend werden die entwickelten Lösungen als Standard eingeführt.⁹⁸

Prozessumsetzung

Nach Abschluss der Prozessoptimierung liegt es an den Projektverantwortlichen, den Soll-Prozess freizugeben. Im Anschluss an diesen formalen Akt beginnt die Umsetzung des Prozesses in der täglichen Praxis. In der Regel werden zuvor im Rahmen der Prozessoptimierung bestimmte Vorgehensschritte und Techniken für die Umsetzungsphase festgelegt. Eine Einbeziehung sämtlicher am Prozess beteiligter Prozessmitarbeiterinnen und Prozessmitarbeiter ist in dieser Phase unerlässlich. Es bietet sich an, sich Instrumenten und Methoden des Change-Managements zu bedienen.⁹⁹

Oftmals ist eine Pilotphase, die sich über einen vordefinierten Zeitraum erstreckt, von Vorteil. Während dieser Phase wird der neu implementierte Prozess überwacht und es wird ggf. steuernd eingegriffen. Reporting-Systeme, die aufschlussreiche Informationen zur Performance bieten, werden implementiert. Im Anschluss an die Pilotphase übergibt der Projektleiter den Prozess der zuständigen Organisationseinheit und das Optimierungsprojekt ist abgeschlossen. Außerdem ist im Zuge der Prozessumsetzung die Dokumentation zu aktualisieren, sodass im Idealfall die frühere Soll-Situation der aktuellen Ist-Situation entspricht.¹⁰⁰

Prozessdurchführung

In der Phase der Prozessdurchführung wird der neue Prozess bereits im Tagesgeschäft gelebt. Unterstützend empfiehlt sich die Verwendung von Arbeitsanweisungen. Diese sind auf Basis der Prozessdokumentation zu erstellen, verdeutlichen den Prozessablauf, liefern Antworten zu

⁹⁸ Vgl. SCHMELZER/SESSELMANN (2010), S. 374 f.

⁹⁹ Vgl. GERICKE et al (2013), S. 29.

¹⁰⁰ Vgl. GERICKE et al (2013), S. 29.

eventuell auftretenden Ausnahmen und beinhalten weitere, relevante Informationen, um einen reibungslosen Prozessablauf zu gewährleisten. Mittels der implementierten Reporting-Systeme werden laufend Messdaten erhoben, die die Basis für das Prozesscontrolling bilden.¹⁰¹

Prozesscontrolling

Die letzte Phase, das Prozesscontrolling, setzt sich neben der Planung von Prozesszielen mit der Kontrolle der Zielerreichungen auseinander. SCHMELZER und SESSELMANN definieren Prozesscontrolling „[...] als Gesamtheit der Aufgaben, Methoden und Techniken zur Planung, Kontrolle, Informationsversorgung und Koordination der Geschäftsprozesse.“¹⁰²

Häufig wird zwischen operativem und strategischem Prozesscontrolling unterschieden. Während man sich im operativen Prozesscontrolling mit sogenannten Process Performance Indicators, also Leistungsparametern und Messgrößen beschäftigt, fokussiert man sich in letzterem auf strategische Prozessziele oder der Identifizierung von strategischen Leistungslücken.¹⁰³

3.3.2. Rollen im Prozessmanagement

Im Rahmen von PZM wird zwischen unterschiedlichen Rollen unterschieden. Abhängig von verschiedenen Faktoren, wie z. B. der Unternehmensgröße oder der Relevanz, der man PZM im Unternehmen beimisst, treten im PZM mehrere Rollen auf.

Chief Process Officer / Prozesssponsoren

Ein Chief Process Officer trägt praktisch die Gesamtverantwortung über das PZM eines Unternehmens. Diese Rolle hat maßgeblichen Einfluss auf die kontinuierliche Verbesserung der PZM-Systeme. Weitere Aufgabenbereiche sind die Koordination umfassender Geschäftsprozesse und die strategische Weiterentwicklung der Prozesse. In der Regel wird diese Rolle durch das Top-Management bzw. die Geschäftsleitung repräsentiert. Abhängig von der Unternehmensgröße ist der Aufgabenbereich des Chief Process Officer somit vielfältig. Unter Umständen werden die Agenden und Verantwortungen an eine Stabsstelle oder die Organisationsabteilung delegiert. Häufig wird für diese Rolle auch das Synonym Prozesssponsorin bzw. Prozesssponsor verwendet.¹⁰⁴

¹⁰¹ Vgl. GERICKE et al (2013), S. 29.

¹⁰² SCHMELZER/SESSELMANN (2010), S. 228.

¹⁰³ Vgl. SCHMELZER/SESSELMANN (2010), S. 228 f.

¹⁰⁴ Vgl. GERICKE et al (2013), S. 17 ff.

In der s ASG bekleidet diese Rolle die Geschäftsführung. Der Großteil der Verantwortungsbereiche der Geschäftsführung im PZM sind strategischer Natur: Rollen im PZM-System werden festgelegt, strategische und operative Ziele geplant, einzelne Prozessziele definiert und ihre Zielerreichung überwacht. Außerdem ist es Aufgabe der Geschäftsführung, Auswirkungen von Prozessänderungen auf strategische und betriebswirtschaftliche Zielstellungen zu kontrollieren und zu bewerten. Abschließend ist die Geschäftsführung für die Vereinbarung bzw. Festlegung von Service-Level-Agreements verantwortlich.

Prozessverantwortliche

Eine weitere Führungsrolle im PZM tragen prozessverantwortliche Personen. Diese sind verantwortlich für die Erreichung der definierten Prozessziele, sowie für die Durchführung und Gestaltung der Prozesse. Weiters überwachen die Prozessverantwortlichen die Einhaltung von Normen und Richtlinien.¹⁰⁵

In der s ASG sind drei Prozessverantwortliche festgelegt. Diese sind die Leiter der Geschäftsabwicklung, des Kompetenzcenter Finanzierungen und der Unternehmenssteuerung. Jede dieser drei Personen ist für die Prozesse im jeweiligen Bereich verantwortlich. Diesen Verantwortungen lassen sich mehrere Aufgaben und Pflichten subsumieren. Grundsätzlich klären, definieren und setzen sie Prozessziele fest, die sie auch kontrollieren. Dies geschieht idR. in Abstimmung mit der Geschäftsführung.

Weiters obliegt den Prozessverantwortlichen der s ASG die Steuerung personeller Ressourcen. Hierfür bedient man sich grundsätzlich diverser Kennzahlen. Maßnahmen zur Prozessverbesserung, Gewährleistung und Überprüfung der Qualität der Prozessergebnisse und die Abstimmung der Prozessperformance mit der Geschäftsführung sind weitere wesentliche Verantwortungsbereiche dieser Rolle.

Außerdem ist es Aufgabe der Prozessverantwortlichen die Arbeitsanweisungen und Arbeitsbeschreibungen hinsichtlich Richtigkeit und Aktualität zu prüfen. Die Leitung der Unternehmenssteuerung zeichnet sich außerdem für die Erstellung von Leistungsvereinbarungen und für die Kalkulation der Prozesskosten und der Preise verantwortlich.

¹⁰⁵ Vgl. GERICKE et al (2013), S. 17 ff.

Prozessexpertinnen und Prozessexperten

Prozessexpertinnen und Prozessexperten treten als Unterstützung der Prozessverantwortlichen auf. Diese Rolle ist Wissensträgerin und Wissensträger ihrer bzw. seiner Fachbereiche und kann durch das fachliche Know-how einen wesentlichen Beitrag zur Modellierung der Geschäftsprozesse leisten oder diese unter Umständen selbst durchführen.¹⁰⁶

Prozessmitarbeiterinnen und Prozessmitarbeiter

Die operativ ausführende Rolle wird als Prozessmitarbeiterin und Prozessmitarbeiter bezeichnet. Wie die Prozessexpertinnen und Prozessexperten fungieren auch die Prozessmitarbeiterinnen und Prozessmitarbeiter als Wissensträgerinnen und Wissensträger und qualifizieren sich durch ihr fachliches Know-how für diese Rolle. Aufgrund des Fachwissens können Prozessmitarbeiterinnen und Prozessmitarbeiter die Prozessexpertinnen und Prozessexperten in ihrer organisatorischen Arbeit beraten.¹⁰⁷

Prozessberaterinnen und Prozessberater

Prozessberaterinnen und Prozessberater treten unterstützend für die anderen Rollen, vor allem in methodischen Belangen, auf. Die, häufig in Stabsstellen gegliederte, Rolle zeichnet sich für die praktische Anwendung von Prozessmethoden und -tools verantwortlich und bietet ggf. Schulungen an. Durch die Kenntnisse der anwendbaren Methoden werden von dieser Rolle häufig die PZM-Projekte und -Workshops unterstützt. Nicht zuletzt leisten Prozessberaterinnen und Prozessberater einen wesentlichen Beitrag zur Qualitätssicherung der Prozesse.¹⁰⁸

Prozesscontrollerinnen und Prozesscontroller

Das Reporting, womit die Erreichung der definierten Prozessziele und die Umsetzung geplanter Maßnahmen überwacht werden, liegt in der Verantwortung der Prozesscontrollerinnen und Prozesscontroller. Wie schon bei einigen anderen Rollen, hat die Größe des Unternehmens maßgeblichen Einfluss auf die Aufgabenbereiche dieser Rolle. In der Regel finden sich Prozesscontrollerinnen und Prozesscontroller als Stabsstellen oder Organisationsabteilungen wieder und arbeiten häufig mit den Prozessverantwortlichen zusammen. Durch die Trennung dieser beiden Rollen hat sich in der Praxis gezeigt, dass Auswertungen über die Prozessperformance oftmals objektiver sind. Auf die Rolle der Prozesscontrollerinnen und Prozesscontroller kann ggf.

¹⁰⁶ Vgl. GERICKE et al (2013), S. 17 ff.

¹⁰⁷ Vgl. GERICKE et al (2013), S. 17 ff.

¹⁰⁸ Vgl. GERICKE et al (2013), S. 17 ff.

verzichtet werden und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des zentralen Controllings mit den Agenden dieser Rolle betraut werden.¹⁰⁹

Die Agenden des Prozesscontrollings sind in der s ASG zwei Rollen zugeordnet. Zum einen dem Controller, der die Verantwortung über die Adaptierungen des prozessspezifischen Controllings im Hinblick auf die Anforderungen des Prozessmanagers trägt. Der Controller ist außerdem für die Erstellung diverser prozessspezifischer Berichte und die Erstellung und Wartung der PKR verantwortlich. Zum anderen sind gewisse Aufgaben des Prozesscontrollings Teil des Verantwortungsbereichs des Prozessmanagers

Prozessmanagerin und Prozessmanager

Aufgrund der Vielzahl an Verantwortungen und Aufgaben, die dieser Rolle zugesprochen werden, leistet diese einen maßgeblichen Beitrag zu einem funktionierenden PZM-System in der s ASG. Allen voran sorgt die Prozessmanagerin bzw. der Prozessmanager für die Einhaltung der Prozessstruktur bzw. der Gestaltung der Geschäftsprozesse und die Durchführung der Dokumentation der Prozessdatenbank. Die Weiterentwicklung und kontinuierliche Optimierung des PZM-System sowie die Unterstützung und Beratung der Prozessverantwortlichen bei Strukturierung, Änderungen und Verbesserung von Prozessen sind weitere, wesentliche Aufgabenbereiche von Prozessmanagerinnen und Prozessmanagern. Außerdem stellt diese Rolle Prozessinformationen und Prozessberichte zur Verfügung.

Sonstige Rollen

Weitere Rollen im PZM der s ASG sind der Qualitätsmanager, das Prozessgremium und das Prozessteam. Der Qualitätsmanager stellt das Risiko der einzelnen Prozesse dar. Hierfür bedient er sich idR. einer Risikokontrollmatrix. Diese Informationen werden durch ihn aufbereitet und an das Managementteam¹¹⁰ weitergegeben.

¹⁰⁹ Vgl. GERICKE et al (2013), S. 17 ff.

¹¹⁰ Dem Managementteam der s ASG gehören die Leiter der Abteilungen Kompetenzzentrum Finanzierungen, Geschäftsabwicklung und Unternehmenssteuerung sowie der Geschäftsführer an.

Prozessgremium

Das Prozessgremium setzt sich aus den folgenden Rollen zusammen:

- Geschäftsführung
- Prozessverantwortliche
- Prozessmanager
- Controller

In regelmäßigen Checkgesprächen trifft sich das Prozessgremium, um die Performance einzelner Prozesse zu diskutieren und die Umsetzung von strategischen Prozesszielen festzulegen.

Prozessteams

Prozessteams setzen sich individuell aus den jeweiligen Prozessverantwortlichen, dem Prozessmanager und den Prozessbeteiligten der Kerngeschäftsprozesse zusammen und arbeiten aktiv an Prozessverbesserungsprojekten.

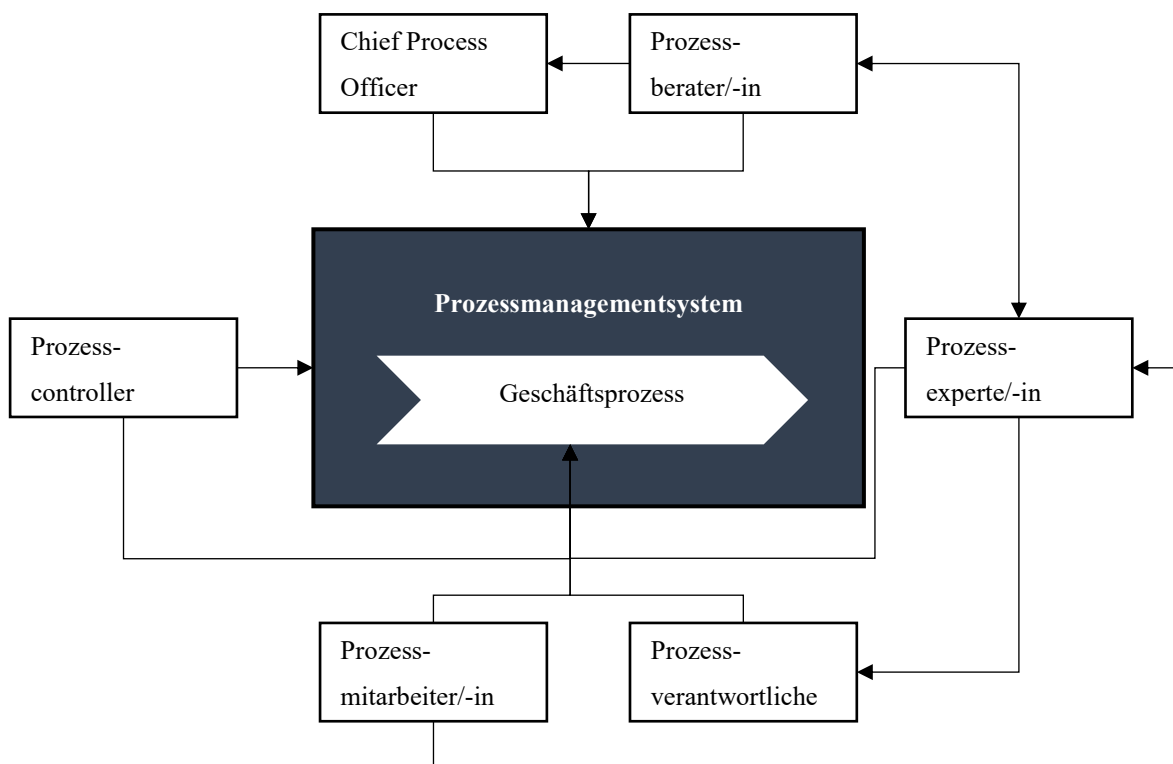


Abb. 8: Zusammenspiel der Rollen im Prozessmanagement, Quelle: GERICKE et al (2013), S. 18 (leicht modifiziert).

Abbildung 8 visualisiert das Zusammenspiel der verschiedenen Rollen im PZM. Auch wenn die Rollen der s ASG nicht exakt diesem theoretischen Beispiel folgen, verdeutlicht diese Grafik

dennoch, dass es sich bei PZM um ein komplexes Beziehungsgeflecht aller beteiligten Personen und Rollen handelt.

3.4. Einordnung der Begrifflichkeiten und Definitionen

In der Literatur findet sich eine Vielzahl an unterschiedlichen Begrifflichkeiten zum Thema PZM und Prozessorientierung. Der sprachliche Gebrauch dieser Begriffe weicht in der s ASG zum Teil von den theoretischen Definitionen ab.

Um für die folgenden praxisbezogenen Ausführungen und Beschreibungen ein einheitliches Verständnis zu gewährleisten, werden folgend die wesentlichen Begriffe definiert und erklärt.

Tätigkeit	Tätigkeiten stellen in der s ASG die kleinste dokumentierte Einheit dar und beschreiben eine Abfolge von Aktivitäten, die von geringem zeitlichen Aufwand sind. Die in der s ASG anfallenden Tätigkeiten sind dokumentiert und beschrieben. Die Erledigung einer Tätigkeit wird von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in den Messsystemen erfasst. Dies dient nicht nur der Steuerung, Planung und Kontrolle, sondern stellt auch die Basis für die Verrechnung dar. Ein in der Literatur verwendetes Synonym ist Aktivität.
Service	Services sind eine Abfolge von Tätigkeiten. Für die meisten der definierten Services werden jährlich Preise kalkuliert und festgelegt. Ein in der Literatur häufig verwendetes Synonym ist Teilprozess.
Leistung	Leistungen stellen den Überbegriff der Services dar. Derzeit werden in der s ASG 16 Leistungen gelistet. In der Literatur verwendete Synonyme sind Hauptprozess und Geschäftsprozess.

Prozesse als Dreh- und Angelpunkt der Prozesskostenrechnung

Prozesszeit

Bei Prozesszeiten handelt es sich um die Bearbeitungsdauer eines Prozesses. Für die Zwecke der PKR in der s ASG impliziert die Prozesszeit die Bearbeitungsdauer der zu kalkulierenden Services. Prinzipiell wird in der s ASG die Prozesszeit in Minuten angegeben.

Sollzeit

Nachdem man sich für die PKR der s ASG an den Ansatz des Time-Driven ABC lehnt, ist es unerlässlich, die tatsächliche Bearbeitungszeit der Services zu erheben bzw. messen. Da sich diese Services grundsätzlich aus mehreren Tätigkeiten zusammensetzen, erfolgt die Messung auf Ebene der Tätigkeiten. Das Ergebnis dieser, in regelmäßigen Abständen wiederkehrenden Messungen, wird Sollzeit genannt. Diese Sollzeit stellt nicht nur die Basis für die PKR dar, sondern dient auch weiteren, internen Steuerungsinstrumenten. In der Literatur verwendete Synonyme sind Bearbeitungszeit und Prozesszeit.

Echtzeit

Vereinzelte ist die Bearbeitungszeit einer Tätigkeit derart unterschiedlich und ungleichmäßig, sodass keine sinnvolle und realitätsnahe Sollzeit festgelegt werden kann. Führt eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter eine Tätigkeit aus, für die keine Sollzeit definiert wurde, erfasst sie bzw. er bei Bearbeitungsende die von ihm benötigte Echtzeit (EZ) in den Messsystemen.

Durchlaufzeit

Der Zeitraum vom Einlangen bis zum Abschluss eines Auftrags wird als Durchlaufzeit bezeichnet. Diese Durchlaufzeit ist variabel und hängt von der Komplexität des Auftrages, der Einreicherqualität, Auftragsstand, Prozesszeit etc. ab. Die Durchlaufzeit eines Auftrages bzw. eines Services entspricht somit theoretisch zumindest der Prozesszeit.

Einreicherqualität

Als Einreicherqualität wird die Qualität der Einreichung eines Auftrages durch die Kundenbetreuerinnen und Kundenbetreuer der Finanzinstitute bezeichnet. Gute Einreicherqualität kennzeichnet sich dadurch aus, dass sämtliche, für die Verbriefung notwendigen, Unterlagen und Informationen mit dem Auftrag mitgesendet werden und wenig Rückfragen an die Betreuerinnen und Betreuer notwendig sind.

Service-Level-Agreement

Service-Level beschreiben definierte Zeitrahmen, in denen sich die s ASG, ihren auftraggebenden Finanzinstituten gegenüber verpflichtet, Aufträge zu erledigen. Die Vereinbarung der Service-Level wird Service-Level-Agreement bezeichnet. Bei der Leistung „Erstellung von Finanzierungs- und Sicherheitenverträgen“ gilt ein Service-Level von vier Bankwerktagen. Vom Eingang des Verbriefungs-Antrages bis zum Zeitpunkt des Versandes der verbrieften Unterlagen dürfen somit maximal vier Bankwerktag vergehen. Sollte eine Kundenbetreuerin bzw. ein Kundenbetreuer den verbrieften Kreditvertrag schneller benötigen, gibt es die Möglichkeit, diesen mit dem Status „Eilt“ zu versehen. Diese Fälle werden priorisiert behandelt und entsprechend früher fertiggestellt. Für dieses Entgegenkommen wird ein sogenannter Eilt-Aufschlag¹¹¹ verrechnet, der durch die notwendig höhere Personalbereitstellung legitimiert ist.

¹¹¹ Die Ermittlung dieses Eilt-Aufschlages wird nicht mittels der Prozesskostenrechnung ermittelt und somit in dieser Arbeit nicht näher erläutert.

4. Entwicklung der Prozesskostenrechnung in der s ASG

Die Entwicklung einer PKR ist bearbeitungsintensiv und beansprucht einiges an Ressourcen. Demnach ist die Konzeption anhand der entstehenden Vor- und Nachteile sowie der geplanten Anwendungsmöglichkeiten gründlich abzuwägen.

Der hohe Arbeitsaufwand, um eine flächendeckende PKR zu konzipieren, kann durch die Kombination mit anderen Instrumenten, bspw. mit einer Deckungsbeitragsrechnung oder einer Zuschlagskalkulation, vermieden werden. So bietet es sich an, für ausgewählte Schlüsselprozesse die Prozesskosten zu ermitteln, um diese in den traditionellen Kostenrechnungsinstrumenten zu berücksichtigen.¹¹²

In der s ASG entschied man sich dennoch dazu, Preise grundsätzlich ausschließlich mittels der PKR zu kalkulieren, um sich einem einheitlichen Instrument zu bedienen. Im folgenden Abschnitt werden die erforderlichen Arbeitsschritte, die notwendig waren, die PKR in der s ASG zu implementieren, geschildert.

4.1. Prozessmanagement in der s ASG

Die Entstehung des PZMs in der s ASG geht bis zur Auslagerung im Jahr 2010 zurück. Wie in den folgenden Kapiteln beschrieben wird, wurde damals mit ersten Erhebungen der Prozesse begonnen. Zu diesem Zeitpunkt gab es in der s ASG weder die definierte Funktion einer Prozessmanagerin bzw. eines Prozessmanagers noch ein ausgeklügeltes PZM-System. Letzteres wurde erst im Laufe der Jahre entwickelt: man definierte die in Kapitel 3.3.2 erwähnten Rollen und Verantwortungen und ließ Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entsprechend schulen. Ende 2014 wurde ein Prozessmanager festgelegt. Seitdem entwickelt sich das PZM der s ASG stetig weiter. Prozesse bzw. Arbeitsabläufe werden kontinuierlich analysiert, Verbesserungspotenziale erhoben und in Projekten umgesetzt.

Heute trägt das in der s ASG integrierte PZM wesentlich zur kontinuierlichen Verbesserung und Weiterentwicklung des Unternehmens bei und gewährleistet eine langfristige Wettbewerbsfähigkeit. Das Stichwort Prozessorientierung ist im Leitbild des Unternehmens verankert und verdeutlicht die Wichtigkeit, die dem PZM-System beigemessen wird.

¹¹² Vgl. HORVÁTH/MAYER (2011), S. 6.

Das PZM der s ASG basiert unter anderem auf der sogenannten Prozessdatenbank. In dieser sind sämtliche Leistungen, Services und Tätigkeiten dokumentiert. Die Datenbank wird in regelmäßigen Abständen aktualisiert, um zu gewährleisten, dass sämtliche Prozessverbesserungen, Prozessveränderungen oder neu übernommene Leistungen und Services exakt dokumentiert sind. Außerdem werden die dokumentierten Tätigkeiten beschrieben. Die Prozessdatenbank ist im Intranet für jede Mitarbeiterin und jeden Mitarbeiter ersichtlich.

Aufgrund der stark ausgeprägten Prozessorientierung des Unternehmens werden in regelmäßigen Abständen definierte Kennzahlen zur Prozessperformance an das Management berichtet. Diese Auswertungen werden aus den diversen EDV-Datenbanken entnommen, da die Angestellten dazu angehalten sind, sämtliche erledigten Tätigkeiten im elektronischen Datenblatt bzw. Serviceportal zu erfassen. So können Qualitätskennzahlen, Bearbeitungszeiten sowie die Einhaltung der festgelegten Service-Level-Agreements ausgewertet werden.

Werden im Rahmen des PZMs einzelne Prozesse analysiert, sind nicht nur die beiden Faktoren Zeit und Qualität, sondern auch der Faktor Kosten zu betrachten.¹¹³ Im Laufe der letzten Jahre wurden in der s ASG diverse Kennzahlensysteme für die ersten beiden Parameter festgelegt: so werden Bearbeitungs- und Durchlaufzeiten gemessen und diverse Qualitätskennzahlen an die Geschäftsführung berichtet. Die Ermittlung der Prozesskosten stellt eine logische Konsequenz der kontinuierlichen Weiterentwicklung der Messsysteme dar.

4.2. Prozesskostenrechnung in der s ASG – Anwendungsbereiche und Anforderungen

Die s ASG ist aufgrund der folgenden Faktoren prädestiniert, sich dem System der PKR zu bedienen. Die jährlichen Aufwendungen iHv. rund sechs Millionen Euro werden beinahe zur Gänze als Gemeinkosten betrachtet. Weiters weisen die Kerngeschäftsprozesse der Geschäftsabwicklung und des Kompetenzzentrums Finanzierungen durchgehend repetitive Eigenschaften auf und erfordern nur ein Minimum an individuellen Entscheidungen der Prozessmitarbeiterinnen und Prozessmitarbeiter.

¹¹³ Vgl. STÖGER (2011), S. 118.

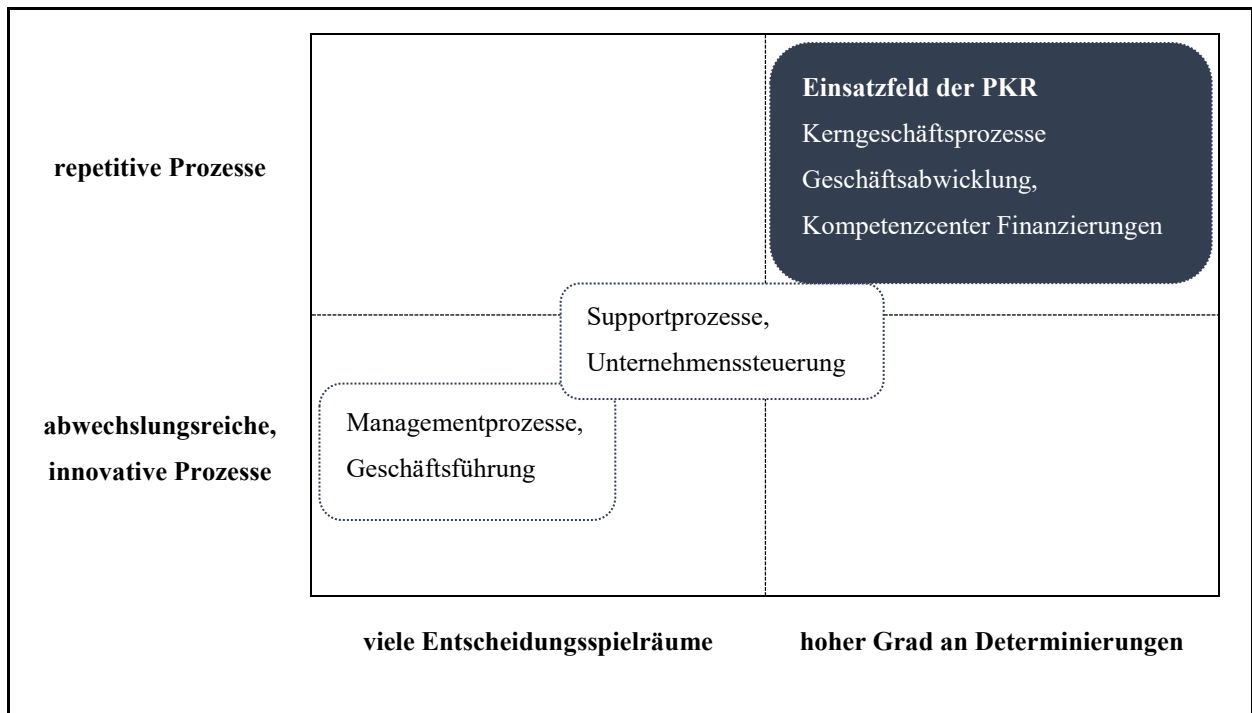


Abb. 9: Einsatzfeld der Prozesskostenrechnung in der s ASG, Quelle: eigene Darstellung.

Abbildung 9 visualisiert das Einsatzfeld der PKR in der s ASG. Diese soll auf die Kerngeschäftsprozesse der sieben Teams der Geschäftsabwicklung sowie dem Kompetenzzentrum Finanzierungen angewendet werden.

Anwendung der Prozesskostenrechnung in der s ASG

Das Management der s ASG erhofft sich durch die Entwicklung einer PKR unter anderem die folgenden Vorteile.¹¹⁴ Grundsätzlich soll die Kalkulation der Preise verbessert sowie die Kostenstruktur transparenter werden. Man überlegt, ausgewählte Informationen der exakten Prozesskosten vereinzelt an die auftraggebenden Finanzinstitute weiterzugeben, um mittels entsprechender Kalkulation der Spesensätze innerhalb des Konzerns eine Kostendeckung der Dienstleistungen zu gewährleisten. Außerdem werden diese Informationen evtl. als Anreiz dienen, das Angebot einzelner Leistungen, die nur mehr geringe Bedeutung haben, jedoch hohe Kosten verursachen, zu minimieren.

Die Leitung der Unternehmenssteuerung spricht weiters von einem Steuerungssystem - einer Art Kreislauf, bis dato bestehend aus einer Prozesszeitenmessung und der traditionellen Kosten-

¹¹⁴ Vgl. Anhang 2: Auswertung der Interviews.

stellenrechnung - das durch die Anwendung der PKR geschlossen wird. Die Daten der ersten beiden Instrumente haben direkten Einfluss auf die PKR. Eventuell wird man die Informationen, die mittels der PKR generiert werden auch für Benchmarking-Zwecke heranziehen. Es könnten die ermittelten Prozesskostensätze mit denen anderer Unternehmen verglichen werden, um etwaige Preisunterschiede analysieren zu können. Die Geschäftsführung betont, dass solche Vergleiche jedenfalls die Rücksichtnahme diverser anderer Faktoren bedingen. Es muss sichergestellt werden, dass die Services, deren Kosten verglichen werden sollen, ident sind, um keine Trugschlüsse zu treffen oder Fehlinterpretierungen zuzulassen.

Die Anwendung einer prozessorientierten Kostenrechnung bringt nicht nur Vorteile. Das Management der s ASG erwähnt einen möglichen Nachteil. Die Anwendung des neu konzipierten Tools könnte zur Folge haben, dass diesen Daten eine zu große Relevanz beigemessen wird. Man verfolgt keinesfalls das Ziel, die PKR als *das* Steuerungsinstrument im Unternehmen zu sehen. Andernfalls könnten Entscheidungen, die sich negativ auf die Servicequalität auswirken, getroffen werden. Die Geschäftsführung stellt klar, dass es sich bei dem neuen Kostenrechnungsinstrument vielmehr um ein unterstützendes Informationsinstrument handelt, das vor allem in den oben genannten Aufgabengebieten Einsatz finden soll. Derselben Meinung ist auch die Leitung der Unternehmenssteuerung. Diese betont jedoch, dass es aufgrund der Vielzahl an zur Verfügung stehenden Steuerungsinstrumenten zu keinen Fehlentscheidungen kommen wird.

Grundsätzlich ist geplant, dass die detaillierten Ergebnisse der PKR dem Managementteam der s ASG vorbehalten bleiben und dieses die gewonnenen Informationen verwendet. Sollte man sich jedoch dazu entscheiden, die Daten an die entsprechenden Teams weiterzugeben, könnte dies einen weiteren Nachteil darstellen, da ggf. ein Unbehagen unter der Belegschaft ausgelöst wird: es könnte dazu führen, dass dieses Zahlenmaterial falsch interpretiert wird und vereinzelt Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter bspw. nur mehr an eher günstigen Prozessen arbeiten wollen, um keine negativen Ergebnisse bzw. zu hohen Kosten zu verursachen.

Jedenfalls wird das neue Tool eng mit dem PZM-System verknüpft. Dies wird unter anderem eine Erhebung von Verbesserungspotenzialen ermöglichen. Diese werden im Idealfall im Rahmen von Optimierungsprojekten ausgeschöpft. Weiters können die Ergebnisse diverser Optimierungsprojekte mittels der PKR analysiert werden, um einen Vorher-Nachher-Vergleich der Prozesskostensätze zu ermöglichen.

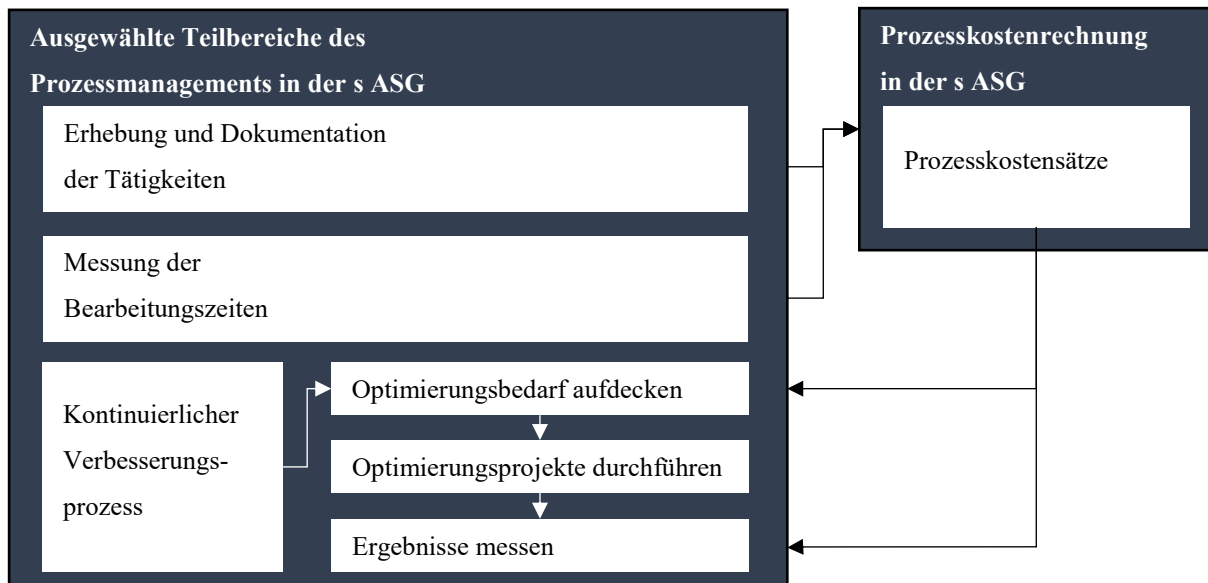


Abb. 10: Wechselwirkungen zwischen Prozessmanagement und Prozesskostenrechnung, Quelle: eigene Darstellung.

Abbildung 10 visualisiert die Wechselwirkungen, die zwischen dem PZM und der PKR bestehen. Einerseits basiert die PKR auf Daten, die im Rahmen des PZMs erhoben werden. Andererseits können Daten und Informationen, die mittels der PKR generiert werden, im PZM herangezogen werden, um Optimierungsbedarf aufzudecken oder die Ergebnisse von Prozessoptimierungen zu messen.

Anforderungen des Managements der s ASG an die Prozesskostenrechnung

Um für die geplanten Anwendungsbereiche optimal ausgestaltet zu sein, muss das neue Kostenrechnungsinstrument der s ASG bzw. das MS Excel-Tool einige Anforderungen erfüllen.

Die PKR soll nicht nur eine jährliche Betrachtung ermöglichen, sondern auf monatlicher Basis erfolgen. Dies hat den Vorteil, dass unterjährige Entwicklungen dargestellt und analysiert werden können. Weiters wird überlegt, die Prozesskosten nicht nur auf Ebene des gesamten Unternehmens, sondern ebenso auf der Ebene der einzelnen Teams zu ermitteln. Dies ermöglicht einen Vergleich der Teams untereinander.

Eine weitere Anforderung ist, künftig die Zusammensetzung der Prozesskosten bzw. des Kostensatzes darzustellen. Ferner soll die Entwicklung der Prozesskostensätze im Zeitverlauf darstellbar sein. So ist bspw. bei einer Reduzierung der Prozesskostensätze erkennbar, ob diese auf einer Optimierung des Prozesses oder einer Senkung des Kostensatzes basiert.

4.3. Tätigkeitsanalyse und Prozessgestaltung

Um Prozesskostensätze zu ermitteln, sind im Vorfeld einige, vorbereitende Maßnahmen zu treffen: bspw. die Erhebung von Tätigkeiten sowie die Prozessgestaltung.

4.3.1. Erhebung der Tätigkeiten

In der s ASG erfolgte die Erhebung der Prozesse bzw. die Tätigkeitsanalyse ähnlich wie die von HORVÁTH, MAYER, ALLWEYER und FISCHERMANN in Kapitel 2.4.1 beschriebenen theoretischen Ansätze.

Vor Durchführung von Befragungen der Prozessmitarbeiterinnen und Prozessmitarbeiter ist jedenfalls auf das folgende Faktum hinzuweisen. Eine exakte Erhebung von Arbeitsabläufen gleicht einem Eingriff in den persönlichen Wirkungsbereich einer jeden Mitarbeiterin und eines jeden Mitarbeiters. Folglich könnten durch die Befragung negative Assoziationen, Unbehagen und dergleichen ausgelöst werden. Gerade deshalb ist es unerlässlich, die Angestellten über den Sinn und Zweck des Projektes zu informieren und eine ausgeprägte Mitarbeiterorientierung zu signalisieren. Denn nur wenn die Grundeinstellung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gegenüber dem Projekt positiv ist, werden sich diese ohne große Vorbehalte an der Erhebung beteiligen, was den Projekterfolg maßgeblich beeinflusst.

Nachdem die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der s ASG entsprechend informiert wurden, bekamen die Teamleiterinnen und Teamleiter den Auftrag, sämtliche Tätigkeiten, die in ihren Teams erledigt werden, auf einem Blatt Papier zu notieren. Anschließend wurden die Dokumentationen zentral gesammelt.

In Rahmen von teamübergreifenden Vergleichen und Harmonisierungen wurde festgestellt, dass die Teams ihre Abläufe in unterschiedlichen Detaillierungen erhoben haben. Dies ist darauf zurück zu führen, dass es bei der erstmaligen Erhebung keine weiteren Vorgaben hinsichtlich der Detaillierung der Gliederung gab. So wurden bspw. im Extremfall kurze Prozesse wesentlich genauer und umfangreicher dargestellt als einzelne, sehr umfangreiche Prozesse.

Ähnlich wie in der Literatur beschrieben, war man der Meinung, dass eine dermaßen feingliedrige Detaillierung der Tätigkeiten aus Gründen der Effizienz und Wirtschaftlichkeit nicht sinnvoll ist. Deshalb wurden anschließend Ungleichheiten, durch den Prozessmanager, der Prozessverantwortlichen sowie der Prozessmitarbeiterinnen und Prozessmitarbeiter, ausgeglichen bzw.

entsprechend angepasst. Danach wurden die teamintern definierten Prozesse vereinheitlicht und zu teamübergreifenden Prozessen zusammengefasst.

4.3.2. Aggregation der Tätigkeiten

Im Zuge der Weiterentwicklungen hat es sich als praktikabel herausgestellt, die Hierarchie der Prozesse in drei Ebenen zu untergliedern. Die unterste Ebene stellen Tätigkeiten, also eine Abfolge an kurzen Aktivitäten, dar. Die zweite Ebene der Prozesshierarchie sind Services, die sich grundsätzlich aus mehreren Tätigkeiten zusammensetzen. Für den Großteil dieser Services werden jährlich Preise kalkuliert. Leistungen stellen die oberste Prozessebene dar und bezeichnen die Kerngeschäftsprozesse der s ASG. Abbildung 11 stellt die beschriebene Prozesshierarchie der s ASG beispielhaft dar.

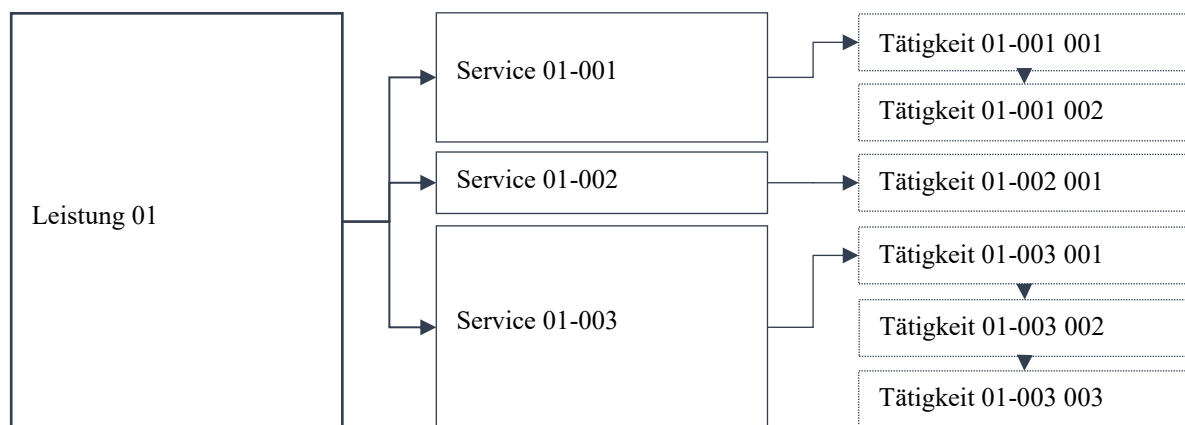


Abb. 11: Prozesshierarchie in der s ASG, Quelle: eigene Darstellung.

Im weiteren Verlauf dieser Arbeit wird die praktische Umsetzung diverser Schritte beispielhaft an zwei ausgewählten Services der Leistung Nr. 05 „Erstellung und Bearbeitung von Haftbriefen und unwiderruflichen Zahlungsanweisungen (UZA)“ verdeutlicht.

Diese Leistung besteht aus den folgenden fünf Services:

- 05-001 Erstellen Haftbrief Standard
- 05-002 Erstellen Haftbrief Komplex
- 05-003 Zahlungsabruf Haftbrief
- 05-004 Zahlungsabruf UZA
- 05-005 Haftungsgestion

Konkret werden die folgenden Erklärungen anhand der beiden Services „Erstellen Haftbrief Standard“ und „Erstellen Haftbrief Komplex“ erläutert. Diese Services sind vor allem aufgrund der leichten Verständlichkeit der Zusammensetzung für die Ausführungen geeignet. Die Zusammensetzung anderer Services hat sich zum Teil als wesentlich komplexer und umfangreicher herausgestellt.

Tabelle 6 zeigt einen Auszug der in der s ASG anfallenden Tätigkeiten. Dieser Auszug beinhaltet jene Tätigkeiten, die für die Erbringung der zuvor erwähnten Services anfallen.

Erhobene Tätigkeiten der Services Erstellen von Haftbrief Standard und Komplex
Grobcheck Haftbriefe
Rahmenhaftbrief Standard
Kontrolle Rahmenhaftbrief Standard
Rahmenhaftbrief Komplex
Kontrolle Rahmenhaftbrief Komplex
Aufbereiten Bauträgervertragsgesetz (BTVG) -Haftbriefe
Erstellen BTVG-Haftbrief
Kontrolle BTVG-Haftbrief

Tabelle 6: Auszug ausgewählter Tätigkeiten, Quelle: eigene Darstellung.

Nach Erhebung der Tätigkeiten wurden diese aggregiert und entsprechend der definierten Prozesshierarchie zu Services zusammengefasst. Diese Zuordnungen erfolgten in den Harmonisierungsprojekten und Abstimmungsgesprächen mit den Prozessmitarbeiterinnen und Prozessmitarbeitern und Prozessverantwortlichen. Im Zuge dessen gelangte man zu folgendem Ergebnis.

Service	Tätigkeit
05-001 Erstellen Haftbrief Standard	Grobcheck Haftbriefe
	Rahmenhaftbrief Standard
	Kontrolle Rahmenhaftbrief Standard
05-002 Erstellen Haftbrief Komplex	Grobcheck Haftbriefe
	Rahmenhaftbrief Komplex
	Kontrolle Rahmenhaftbrief Komplex
	Aufbereiten BTVG-Haftbriefe
	Erstellen BTVG-Haftbrief
	Kontrolle BTVG-Haftbrief

Tabelle 7: Zuordnung der Tätigkeiten zu Services, Quelle: eigene Darstellung.

Tabelle 7 zeigt aus welchen Tätigkeiten sich die angeführten Services zusammensetzen. Das Service Erstellen Haftbrief Standard ist eine Abfolge der Tätigkeiten Grobcheck Haftbriefe, Rahmenhaftbrief Standard und Kontrolle Rahmenhaftbrief Standard.

Ziel bei der Aggregation der Tätigkeiten ist es, die Anzahl der verschiedenen Services möglichst gering zu halten, um den Umfang des Leistungskatalogs nicht unnötig zu vergrößern. So bestehen einzelne Services teils aus nicht nur einer einzigen Abfolge von Tätigkeiten, sondern aus zwei oder mehreren, beinahe gleichwertigen, Abfolgen. So setzt sich das Service Erstellen Haftbrief Komplex einerseits aus den Tätigkeiten Grobcheck Haftbriefe, Rahmenhaftbrief Komplex und der Kontrolle Rahmenhaftbrief Komplex und andererseits aus den Tätigkeiten Aufbereiten BTVG-Haftbriefe, Erstellen BTVG-Haftbrief und der Kontrolle BTVG-Haftbrief zusammen.

Der Leistungskatalog ist eines der Ergebnisse diverser Aggregationen und Zuordnungen. Dieser bleibt durch die Zusammenfassung ähnlicher Tätigkeiten komprimiert und übersichtlich. Nachfolgend werden in Tabelle 8 beispielhaft die ersten fünf Leistungen des Leistungskataloges inkl. der zugehörigen Services dargestellt. Diese Darstellung ermöglicht ein Verständnis für die Struktur der angebotenen Leistungen und Services.

Nr.	Leistung	Service
01	Erstellen Finanzierungs- und Sicherheitenverträge	
	01-001	Standard
	01-002	Mittel
	01-003	Komplex
	01-004	Standard Eilt
	01-005	Mittel Eilt
	01-006	Komplex Eilt
02	Auszahlungs- u. Formalkontrolle zentral verbriefter Finanzierungen	
03	Auszahlung zentral verbriefter Finanzierungen	
04	Sicherheitenbestellung	
	04-001	Bearbeiten Grundbuch-Sicherheiten
	04-002	Bearbeiten sonstige Sicherheiten
	04-004 001	Grundbuchsgesuch Standard
	04-004 002	Grundbuchsgesuch Komplex
05	Erstellung und Bearbeitung von Haftbriefen und UZAs	
	05-001 001	Erstellen Haftbrief Standard
	05-001 002	Erstellen Haftbrief Komplex
	05-002	Zahlungsabruf Haftbrief
	05-003	Zahlungsabruf Unwiderrufliche Zahlungsanweisung
	05-004	Haftungsgestion

Tabelle 8: Ausschnitt des Leistungskataloges der s ASG, Quelle: eigene Darstellung.

Wie aus dem Ausschnitt des Leistungskataloges hervorgeht, werden nicht allen Leistungen Services untergeordnet. So setzt sich bspw. die Leistung Nr. 02 „Auszahlungs- und Formalkontrolle zentral verbriefter Finanzierungen“ aus einer geringen Anzahl an Tätigkeiten zusammen, sodass eine Untergliederung auf Ebene der Services unterbleibt. In diesem Fall erfolgt die Verrechnung der erbrachten Aufträge auf Ebene der Leistung.

4.4. Messung und Festlegung von Bearbeitungszeiten

Neben den definierten Prozessen ist die Messung der Bearbeitungszeiten ein weiterer Schritt, um die PKR der s ASG zu konzipieren.

An dieser Stelle ist darauf hinzuweisen, dass besonders transparente Arbeitsplätze nicht zwangsläufig positiv zur Produktivität von Angestellten bzw. Arbeiterinnen und Arbeitern beitragen. Im Artikel „Die Transparenzfalle“ in der Zeitschrift „Harvard Business Manager“ befasst sich BERNSTEIN umfassend mit den Auswirkungen von transparenten Arbeitsplätzen. So führt es dazu, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich aufgrund von diversen Umständen unter Dauerbeobachtung fühlen, teils erhebliche Anstrengungen an den Tag legen, um ihre Aktivitäten zu verbergen. Selbst dann, wenn sie eigentlich nichts zu verbergen hätten. Was einen Kreislauf auslöst: Vorgesetzte, die vermuten, dass ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter etwas vertuschen, werden einen noch stärkeren Fokus auf die Überwachung legen. BERNSTEIN führt ein Beispiel einer Handyfabrik in China an. Dort hatten Arbeiterinnen und Arbeiter der Fertigung ihre Arbeitsabläufe optimiert. Dies hielten sie jedoch nicht nur vor ihren Vorgesetzten, sondern auch vor ihren Kolleginnen und Kollegen geheim. Sie waren der Ansicht, dass Führungskräfte ihre Optimierungs-Vorschläge nicht nachvollziehen können. Deshalb unternahmen sie, entgegen der Bemühungen ihrer Vorgesetzten, Transparenz zu schaffen, zunächst höchste Anstrengungen die effizienteren Arbeitsabläufe zu vertuschen. Erst später entschlossen sie sich, die neuen Arbeitsabläufe zu präsentieren. So hätten sie bereits bewiesen, mit den neuen Methoden umgehen zu können.¹¹⁵

4.4.1. Messung der Bearbeitungszeiten in der s ASG

Nach den erfolgten Erhebungen und Aggregationen der Tätigkeiten sind die Bearbeitungszeiten dieser Tätigkeiten zu messen. Um valide Ergebnisse zu gewährleisten, sind bestimmte Vorgaben und Richtlinien festzulegen. So werden bspw. die Telefone der beteiligten Personen vor den Messungen umgeleitet, um eine ungestörte Bearbeitung zu gewährleisten. Außerdem ist zu definieren, wie viele Bearbeitungen einer Tätigkeit gemessen werden müssen, um eine realitätsnahe Sollzeit definieren zu können. Abhängig von der Tätigkeit, einigte man auf Werte zwischen mindestens 20 und 90 Wiederholungen.

¹¹⁵ Vgl. BERNSTEIN (2015), S. 24.

Ähnlich wie in dem zuvor angeführten Beispiel von BERNSTEIN sind auch die Meinungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der s ASG bzgl. der exakten Dokumentation und Messung von Prozessen geteilt. Längst nicht alle Kolleginnen und Kollegen sehen die geschaffene Transparenz positiv.

So kann eine Prozessmitarbeiterin zitiert werden, die die exakte Messung der Zeiten und den Umgang mit diesen Daten als kritisch sieht. Sie ist der Ansicht, dass die Messung der eigenen Arbeitsleistung und der Vergleich mit den definierten Sollzeiten den Druck der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhöht.¹¹⁶

Ein anderer Prozessmitarbeiter ist gegenteiliger Meinung. Dieser betont, dass exakte und vorgegebene Arbeitsabläufe dazu dienen, das Fehlerrisiko zu minimieren und die Dienstleistungsqualität hoch zu halten. Auch die Messung der Bearbeitungszeiten von Tätigkeiten und der damit verbundenen Performance-Überwachung wird als legitime Herangehensweise, um den Arbeitseifer der Beschäftigten darzustellen, wahrgenommen. Vereinzelt wird jedoch angegeben, dass die Performance-Messung dazu führen kann, dass sich Kolleginnen und Kollegen Bearbeitungsfälle aussuchen, die jedenfalls innerhalb der vorgegebenen Zeit erledigt werden können, anstatt jener, die aufgrund von besonderen Merkmalen wesentlich längere Bearbeitungszeiten erfordern würden. So seien die Führungskräfte gefordert, den Ergebnissen entsprechend richtige Bedeutungen beizumessen. Es müssen sowohl die Interessen des Unternehmens, als auch jene der Belegschaft gewahrt werden.¹¹⁷

Die erstmalige Messung der Bearbeitungszeiten lief in der s ASG folgendermaßen ab. Die beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhielten Stoppuhren und die Anweisung, jede einzelne Tätigkeit, die sie durchführten, zu messen. Diese Vorgehensweise brachte zwei wesentliche Erkenntnisse. Es wurde klar, dass bei der vorangegangenen Erhebung der Tätigkeiten nicht alle Tätigkeiten ausreichend definiert wurden. Außerdem stellte sich später heraus, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter versuchten, besonders schnell zu sein, um niedrige Bearbeitungszeiten vorweisen zu können.

Die gemessenen Zeiten wurden zentral gesammelt und analysiert. Anschließend wurde eine Liste mit allen Tätigkeiten und den entsprechenden Sollzeiten erstellt. Sämtliche Zeiten wurden und

¹¹⁶ Vgl. Anhang 2: Auswertung der Interviews.

¹¹⁷ Vgl. Anhang 2: Auswertung der Interviews.

werden weiterhin in Minuten gemessen. Die folgenden regelmäßigen Performance-Messungen zeigten, dass die gemessenen Zeiten - wie vermutet - tatsächlich nicht langfristig erreicht werden konnten und als zu niedrig angesehen werden mussten. In späteren Messungen konnte dieser Umstand behoben und realitätsnähere Sollzeiten definiert werden.

Die ständigen Weiterentwicklungen und Leistungsübernahmen führten zu einem Anstieg der Anzahl der Tätigkeiten und der Komplexität des Prozessmodells. Die Messungen der Bearbeitungszeiten wurden folglich immer aufwendiger, sodass nach Alternativen zu den bisher verwendeten Stoppuhren gesucht werden musste. Im Zuge der Recherchen stieß man auf den Softwareanbieter BGK. Dieses deutsche Unternehmen hat sich auf Beratungsleistungen für den Bereich PZM spezialisiert und bietet bspw. unterstützende Hilfestellungen im Bereich der Automatisierung oder der Digitalisierung von Geschäftsmodellen an. Außerdem werden Softwarelösungen für diverse Aufgabenstellungen im PZM angeboten. Bei einem Besuch vor Ort überzeugte man sich von den Vorteilen der Softwarelösungen und entschied sich, diese für die Anwendungen in der s ASG zu erwerben.

Bei der folgenden Implementierung der Software traten weitestgehend keine großen Herausforderungen auf. Das in MS Excel erstellte Prozessmodell konnte problemlos in das Tool importiert werden und für die späteren Messungen aufbereitet werden. Diese Messungen finden seither in regelmäßigen Abständen einmal jährlich statt. Bei der Auswahl des Zeitraumes wird darauf geachtet, dass möglichst viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anwesend sind. Schlüsselfunktionen, wie bspw. Teamleiterinnen und Teamleiter sollten, zumindest zu Beginn der Messungen, jedenfalls anwesend sein. Die Dauer des Erhebungszeitraumes beläuft sich idR. auf etwa vier bis sechs Wochen.

Grundsätzlich werden in der s ASG sogenannte Voll-Erhebungen durchgeführt. Das bedeutet, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in diesem Zeitraum sämtliche durchgeführten Tätigkeiten zeitlich messen müssen. Pausen oder sonstige nicht produktive Zeiten müssen ebenso erfasst werden. Während der Messungen wird den beteiligten Personen am PC-Bildschirm ein kleines Fenster zur Verfügung gestellt, mittels diesem die Bearbeitungszeiten gestoppt werden können. Kommt es während der Ausführung einer Tätigkeit zu einer Unterbrechung, bspw. aufgrund eines Telefonates, ist die Dauer dieser Unterbrechung zu dokumentieren. Am Ende jedes Vorganges, mit dem Betätigen der Stopp-Schaltfläche, erscheint am PC-Bildschirm ein Auswahlfeld mit - den für das jeweilige Team relevanten - Tätigkeiten. Um die Messung abzuschließen, ist von der

Anwenderin bzw. vom Anwender die soeben durchgeführte Tätigkeit auszuwählen. Es können zu keiner Zeit Rückschlüsse auf einzelne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter getroffen werden. Die Speicherung sämtlicher Daten erfolgt anonym.

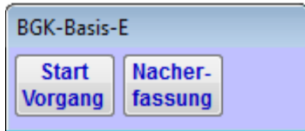


Abb. 12: Auswahlfenster, um neuen Vorgang zu starten, Quelle: s ASG (2017).

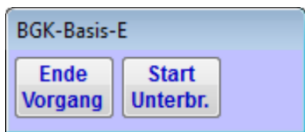


Abb. 13: Auswahlfenster, um aktuellen Vorgang zu beenden, Quelle: s ASG (2017).

Die Abbildungen 12 und 13 zeigen die für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am PC-Bildschirm sichtbaren Auswahlfenster, um die Messung eines neuen Vorganges zu starten bzw. zu beenden.

Nach Beendigung des Vorganges erscheint Abbildung 14.



Abb. 14: Auswahlfenster, um abgeschlossenen Vorgang zu erfassen, Quelle: s ASG (2017).

In diesem Fenster erfassen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die aktuell abgeschlossene Tätigkeit. Die vordefinierten Auswahlfelder gewährleisten ein einheitliches Wording und erleichtern die Bedienung.

Die folgende Tabelle zeigt die wesentlichen Informationen zur vergangenen Messung der Bearbeitungszeiten.

Messung der Bearbeitungszeiten	
Zeitraum	10. April - 12. Mai 2017
Beteiligte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	ca. 60
Anzahl der gemessenen operativen Tätigkeiten	203
Summe durchgeführter Messungen	14.419
Ø Messungen / Tätigkeit	71

Tabelle 9: Informationen zur letzten Messung der Bearbeitungszeiten, Quelle: eigene Darstellung.

Wie aus Tabelle 9 hervorgeht, waren an der letzten Messung der Bearbeitungszeiten etwa 60 Prozessmitarbeiterinnen und Prozessmitarbeiter involviert. In Summe wurden die Bearbeitungszeiten von 203 verschiedenen Tätigkeiten gemessen. Durchschnittlich 71 Messungen pro Tätigkeit gewährleisten, dass für die weiteren Auswertungen ausreichend Stichproben vorhanden sind.

Die ermittelten Zeiten umfassen sämtliche Aktivitäten, die in unmittelbarem Zusammenhang mit der durchgeführten Tätigkeit stehen. Dies inkludiert jene Zeit, die erforderlich ist, um ein Dokument auszudrucken sowie etwaige Rücksprachen beim Auftraggeber, die aufgrund fehlender Informationen für die weitere Bearbeitung relevant sind. Sämtliche Aktivitäten, die nicht unmittelbar die ursprüngliche Tätigkeit betreffen, beeinflussen die Bearbeitungszeit nicht. Dazu zählen in erster Linie eingehende Anrufe oder EDV-Probleme.

All diese Bestimmungen und Vorgaben dienen dazu, möglichst realitätsnahe Sollzeiten zu definieren. Die von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gemessenen Bearbeitungszeiten werden für die folgenden Analysen und Berechnungen zentral gespeichert. Nach Abschluss der Messungen erfolgen diverse Nachbereitungen. Zunächst gilt es zu überprüfen, ob von allen Tätigkeiten ausreichend Stichproben bzw. Messungen vorhanden sind. Andernfalls muss ggf. für ausgewählte Tätigkeiten die Messung verlängert werden. In weiterer Folge werden anhand der Daten Mittelwerte berechnet. Diese werden mit den Vorjahreswerten verglichen und plausibilisiert. In Abstimmungsgesprächen mit den Prozessverantwortlichen erfolgen finale Anpas-

sungen, um die vorläufig neuen Sollzeiten festzulegen. Endgültig festgelegt werden diese durch die Bestätigung des Geschäftsführers.

Wie diesen Ausführungen zu entnehmen ist, lehnt sich die Vorgehensweise der s ASG an das theoretische Modell der Self-Multi-Moment-Studie. Obwohl man sich dem Modell der Drei-Punkt-Schätzung bis dato noch nicht bedient hat, könnte sich dieses künftig dennoch als hilfreich darstellen. Wird eine neue Leistung übernommen bzw. angeboten, so kann man idR. vor der Leistungserbringung auf keine Bearbeitungszeiten zurückgreifen. Um dennoch eine Basis für die Ermittlung der Prozesskosten und Preise zu haben, wird empfohlen, sich an dieses Modell zu lehnen.

4.4.2. Statistische Analysen der gemessenen Daten

Aufgrund diverser Faktoren und Einschätzungen seitens der Prozessverantwortlichen ist es wahrscheinlich, dass die festgelegte Sollzeit nicht dem zuvor berechneten Mittelwert der gemessenen Daten entspricht. Deshalb wird beispielhaft anhand des Service Erstellen Haftbrief Standard überprüft und aufgezeigt, ob die anzuwendenden Sollzeiten statistisch valide bzw. signifikant sind.

Im vergangenen Messzeitraum wurden in Summe 146 Durchführungen von Grobchecks gemessen werden. Von den Tätigkeiten Verbriefung und Kontrolle wurden jeweils 167 und 53 Durchführungen gemessen.¹¹⁸

Tabelle 10 stellt einige Kennziffern dar.

	Grobcheck	Verbriefung	Kontrolle
Anzahl der Messungen	146	167	53
Mittelwert (Minuten)	8,53	14,02	7,24
Standardabweichung	2,61	5,04	2,80
Minimum (Minuten)	2,05	5,98	2,82
Maximum (Minuten)	20,85	37,75	16,82

Tabelle 10: Statistische Kenngrößen der Messdaten, Quelle: eigene Darstellung.

Die folgenden Box-Plots dienen einer ersten, groben Einschätzung hinsichtlich Lage und Verteilung der Ergebnisse.

¹¹⁸ Siehe Anhang 4: Messdaten des Service Erstellen Haftbrief Standard.

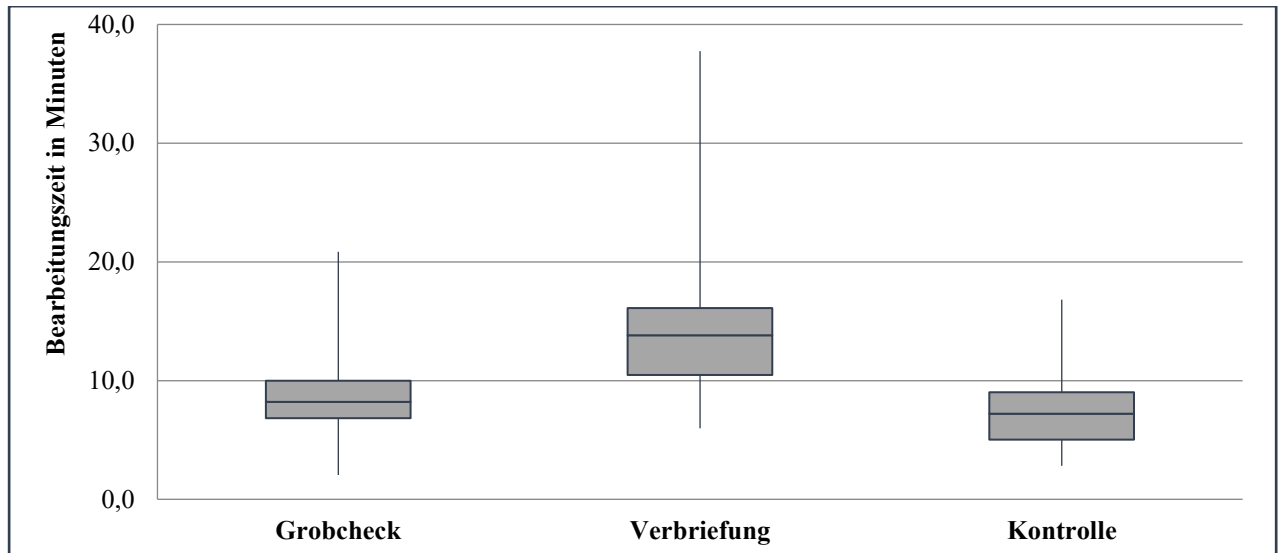


Abb. 15: Box-Plot ausgewählter Messergebnisse, Quelle: eigene Darstellung.

Die Box-Plots bieten die Möglichkeit, Lage und Streuung von Verteilungen zu visualisieren. Mittels eines Box-Plots können Minimum und Maximum, das 25 % und 75 % Quantil sowie der Median ausgelesen werden.¹¹⁹

Die angeführten Box-Plots der gemessenen Bearbeitungszeiten der Tätigkeiten Grobcheck und Kontrolle von Haftbriefen zeigen, dass die mittleren 50 % der Messdaten durchwegs zentral bzw. komprimiert liegen. Bei den gemessenen Zeiten der Verbriefung wurden vereinzelt höhere Werte gemessen.

Folgend wird anhand eines Einstichproben-t-Tests nachgewiesen, ob die als Sollzeiten definierten Werte ein definiertes Maß an Signifikanz vorweisen. Es wird unterstellt, dass die Messdaten aus einer Normalverteilung stammen.¹²⁰

Beim Einstichproben-t-Test wird ein hypothetischer Erwartungswert μ_0 mit einem tatsächlichen Erwartungswert $\mu = E(X)$ verglichen. Im Falle eines zweiseitigen Tests lautet das Hypothesenpaar wie folgt.¹²¹

$$H_0: \mu = \mu_0$$

$$H_1: \mu \neq \mu_0$$

¹¹⁹ Vgl. FAHRMEIER et al (2007), S. 67 f; ebenso ZWERENZ (2015), S. 129 f.

¹²⁰ Eine entsprechende detaillierte Testung würde den vorgesehenen Rahmen der vorliegenden Arbeit übersteigen.

¹²¹ Vgl. FAHRMEIER et al (2007), S. 67 f; ebenso ZWERENZ (2015), S. 129 f.

Es ist zu untersuchen, ob die Hypothese H_0 beibehalten oder verworfen wird. Im letzteren Fall wird die Hypothese H_1 angenommen. Diese Entscheidung wird mittels der Zufallsvariable T getroffen.

$$T = \frac{\bar{X} - \mu_0}{S} * \sqrt{n}$$

Nimmt T zu hohe Werte an, wird H_0 abgelehnt. Konkret wird H_0 abhängig vom definierten Signifikanzniveau α abgelehnt, wenn $|T| > t_{1-\alpha/2}(n-1)$.¹²²

Nachdem mittels dieser Analyse ausgeschlossen werden soll, dass die festgelegten Sollzeiten eine signifikante Abweichung zu den Messergebnissen haben, werden für μ_0 diese Sollzeiten eingesetzt. \bar{X} repräsentiert die Mittelwerte der gemessenen Daten.

Tabelle 11 zeigt die für die Berechnungen relevanten Parameter und die mittels oben angeführter Formel für T ermittelten Werte.

	Grobcheck	Verbriefung	Kontrolle
\bar{X}	8,53	14,02	7,24
μ_0	9,00	14,00	7,00
S	2,61	5,04	2,80
n	146	167	53
T	2,18	0,05	0,62

Tabelle 11: Parameter für t-Test, Quelle: eigene Darstellung.

Als relevantes Signifikanzniveau sei $\alpha = 0,01$ gegeben. Somit gelten die folgenden Quantile.

	Grobcheck	Verbriefung	Kontrolle
$t_{\text{gamma}}(n-1)$	$t_{0,995}(146-1)$	$t_{0,995}(167-1)$	$t_{0,995}(53-1)$
Quantile der t-Verteilung	2,61	2,61	2,66

Tabelle 12: Relevante Quantile der t-Verteilung, Quelle: eigene Darstellung.

Die Ergebnisse zeigen, dass die ermittelten Beträge für T jeweils kleiner sind als die relevanten Quantile der t-Verteilung. Somit fallen die Beträge nicht in den Ablehnungsbereich der Nullhypothese, die demzufolge beibehalten wird. Ergo dessen ist bewiesen, dass die festgelegten Sollzeiten auch nach einer statistischen Überprüfung das Signifikanzlevel erfüllen.

¹²² Vgl. FAHRMEIER et al (2007), S. 435 ff.

4.4.3. Definition der Sollzeiten

Abschließend wird in MS Excel eine Liste mit sämtlichen Tätigkeiten und den dazugehörigen Sollzeiten erstellt.

Service	Tätigkeit	Sollzeit (Minuten)
Erstellen Haftbrief Standard	Grobcheck Haftbriefe	9
	Rahmenhaftbrief Standard	14
	Kontrolle Rahmenhaftbrief Standard	7
Erstellen Haftbrief Komplex	Grobcheck Haftbriefe	9
	Rahmenhaftbrief Komplex	22
	Kontrolle Rahmenhaftbrief Komplex	16
	Aufbereiten BTVG-Haftbriefe	EZ ¹²³
	Erstellen BTVG-Haftbrief	15
	Kontrolle BTVG-Haftbrief	9

Tabelle 13: Ausschnitt aus der Liste der Bearbeitungszeiten, Quelle: eigene Darstellung.

Tabelle 13 zeigt die Sollzeiten ausgewählter Tätigkeiten. Das zuvor erwähnte Service Erstellen Haftbrief Standard beansprucht demnach in Summe theoretisch 30 Minuten an Bearbeitungszeit. Allerdings wurde im letzten Jahr in einem Harmonisierungs-Projekt festgelegt, dass nicht jede Verbriefung eines Haftbriefes eine Kontrolle erfordert. Ausschließlich Haftbriefe, die definierte Voraussetzungen erfüllen, müssen zwingend von einem zweiten Augenpaar überprüft werden. Im Beobachtungszeitraum der letzten Monate wurden etwa 40 % der Verbriefungen kontrolliert. Um die Prozesszeit realitätsnah darzustellen, wird die Bearbeitungszeit von Kontrollen nur zu ca. 40 % hinzugerechnet. So beträgt die Prozesszeit für das Service Erstellen Haftbriefe Standard rund 26 Minuten.

¹²³ Für die Tätigkeit Aufbereitung BTVG-Haftbriefe kann aufgrund der starken Schwankungen in den gemessenen Bearbeitungszeiten keine Sollzeit festgelegt werden. Somit handelt es sich hierbei um eine EZ-Tätigkeit. Für das Service Erstellen Haftbrief Komplex dienen die Tätigkeiten Grobcheck Haftbriefe, Rahmenhaftbrief Komplex und Kontrolle Rahmenhaftbrief Komplex als Kalkulationsbasis. Der Bearbeitungsaufwand dieses Ablaufs ist dem der BTVG-Haftbriefe in Summe vergleichbar.

4.5. Ermittlung der Prozesskostensätze

Sämtliche Grundsteine, um die Prozesskostensätze zu kalkulieren sind gelegt:

- Die relevanten Prozesse sind erhoben und festgelegt.
- Die langfristig korrekte und realitätsnahe Abbildung und Dokumentation dieser Prozesse ist als Aufgabe des PZM gewährleistet.
- Die für den Ansatz des Time-Driven ABC unerlässlichen Bearbeitungszeiten der Prozesse sind gemessen und festgelegt.

In weiterer Folge sind diese einzelnen Grundsteine als Basis für die Ermittlung der Prozesskostensätze zusammenzufügen und eine korrekte Kalkulation aufzustellen.

4.5.1. Cost Driver

Cost Driver stellen neben den Prozessen und den Prozesskosten einen der wesentlichsten Faktoren der klassischen PKR dar. Wie bereits erwähnt, bedient man sich den Cost Drivern um, ausgehend von den Prozesskosten, die Prozesskostensätze zu ermitteln. In der s ASG orientiert man sich jedoch der beschriebenen Weiterentwicklung der PKR – dem Time-Driven ABC. Da dieser Ansatz vorsieht, dass Prozesskostensätze basierend auf Prozesszeiten ermittelt werden, dienen in der für die s ASG konzipierte PKR Cost Driver nicht ihrem eigentlichen Zweck. Dennoch wurde für jedes Service eine Art Cost Driver festgelegt. Diese Cost Driver dienen nicht vorwiegend der Kalkulation, sondern vielmehr dazu, um eine korrekte Verrechnung der erbrachten Services und Leistungen zu gewährleisten. Beim Service Erstellen Haftbrief Standard dient die Anzahl der erledigten und versandten Verbriefungen als Basis für die Verrechnung.

4.5.2. Ermittlung des Kostensatzes je Minute

Da der Ansatz des Time-Driven ABC die Prozesskostensätze mittels Multiplikation von Prozesszeit und Kostensatz je Minute ermittelt, ist an dieser Stelle noch die Ermittlung dieses Kostensatzes je Minute ausstehend. Dieser Kostensatz setzt sich aus lmi und lmn Kosten zusammen.

Grundsätzlich ist festzuhalten, dass in der s ASG die sieben Teams der Geschäftsabwicklung und das Kompetenzzentrum Finanzierungen beinahe ausschließlich operativ tätig sind. Vereinzelt, nicht operative Tätigkeiten, die in diesen Teams anfallen, werden als unwesentlich betrachtet und nicht separat berücksichtigt. Somit sind die in diesen acht Organisationseinheiten anfallenden Kosten lmi. Sämtliche dieser Organisationseinheiten stellen für die Kostenrechnung eigene Kostenstellen dar. Die entsprechend angefallenen Kosten können aus dem ERP-System ausgewertet werden.

Jene Kosten, die in der Organisationseinheit Unternehmenssteuerung anfallen, sind wie jene Kosten der Geschäftsführung und der Leitung der Geschäftsabwicklung nicht durch operativ erbrachte Leistungen determiniert. Somit werden die in diesen drei Organisationseinheiten anfallenden Kosten als lmn angesehen.

Um den lmi Kostensatz je Minute zu ermitteln, müssen die lmi Kosten durch eine geeignete Größe dividiert werden. Da in diesem Kostensatz auch sämtliche nicht operative Zeiten abgedeckt sein müssen, kann nicht auf die Anwesenheitszeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Divisor zurückgegriffen werden. Vielmehr müssen Verteil- und Leerzeiten, wie unter anderem Abstimmungsgespräche, bezahlte Pausen, EDV-Probleme etc. entsprechend berücksichtigt werden. Als Divisor ist demnach ausschließlich die operative Leistungszeit der Angestellten heranzuziehen. Somit wird sichergestellt, dass der lmi Kostensatz sämtliche lmi Kosten beinhaltet, die einer Minute operativen Leistungszeit anfallen.

Die Ermittlung der operativen Leistungszeit der s ASG ist unproblematisch. Die Tätigkeiten, die von den Angestellten in den EDV-Systemen erfasst werden, sind in einer Datenbank gespeichert und werden mittels MS Excel ausgewertet. Da für den Großteil der Tätigkeiten Sollzeiten definiert sind, erfolgt die Ermittlung der Leistungszeit mittels Multiplikation der Anzahl der erfassten Tätigkeiten und der entsprechenden Sollzeit. Bei Erledigung von Tätigkeiten, für welche keine Sollzeiten definiert sind, werden die tatsächlich benötigten Bearbeitungszeiten, die sogenannten EZ, erfasst. Die operative Leistungszeit wird somit folgendermaßen berechnet:

$$\text{operative Leistungszeit} = \text{erfasste Echtzeiten} + \sum_{i=1} [\text{erfasste Tätigkeiten}_i * \text{Sollzeit}_i]$$

Tabelle 14 zeigt die beiden Parameter für die Ermittlung des lmi Kostensatzes je Minute für das Jahr 2017.

Daten für die Ermittlung des lmi Kostensatzes/Minute	
operative Leistungszeit	4.354.991 Minuten
lmi Kosten	€ 5.135.419

Tabelle 14: Parameter zur Ermittlung des lmi Kostensatzes/Minute, Quelle: eigene Darstellung.

Unter Anwendung der Formel

$$\text{lmi Kostensatz} = \text{lmi Kosten} / \text{operative Leistungszeit}$$

ergibt sich ein lmi Kostensatz/Minute von EUR 1,18.

Anschließend sind die Kosten der Geschäftsführung, Unternehmenssteuerung und des Leiters der Geschäftsabwicklung zu berücksichtigen. Auch diese sollen gleichmäßig auf die operative Leistungszeit verteilt werden, um den lmn Kostensatz zu ermitteln. Tabelle 15 zeigt die entsprechenden Kosten für das Jahr 2017.

Leistungsmengenneutrale Kosten 2017	
Geschäftsführung	€ 420.807
Leitung Geschäftsabwicklung	€ 189.578
Unternehmenssteuerung	€ 425.073
Summe der leistungsmengenneutralen Kosten	€ 1.035.458

Tabelle 15: Summe der lmn Kosten, Quelle: eigene Darstellung.

Mittels analoger Anwendung der oben angeführten Formel

$$lmn \text{ Kostensatz} = lmn \text{ Kosten} / \text{operative Leistungszeit}$$

ergibt sich ein lmn Kostensatz/Minute von EUR 0,24.

Obwohl eine Trennung von lmi und lmn Kosten aufgrund desselben Divisors bei der Ermittlung des Gesamtkostensatzes je Minute nicht unbedingt erfolgen müsste, soll eine Aufspaltung dieser beiden Kosten eine transparente Zusammensetzung des Kostensatzes gewährleisten. Durch Addition des lmi- und lmn Kostensatzes wird der Gesamtkostensatz je Minute, wie in Tabelle 16 ersichtlich, berechnet.

Ermittlung des Gesamtkostensatzes/Minute	
lmi Kostensatz/Minute	€ 1,18
lmn Kostensatz/Minute	€ 0,24
Gesamtkostensatz/Minute	€ 1,42

Tabelle 16: Berechnung des Gesamtkostensatzes/Minute, Quelle: eigene Darstellung.

Diese Vorgehensweise setzt voraus, dass der Kostensatz lediglich einmal jährlich, basierend auf den Gesamtkosten eines Jahres, kalkuliert wird. Für monatliche Berechnungen des Kostensatzes sind geringfügige Anpassungen zu berücksichtigen. So muss sichergestellt werden, dass Kosten, die nicht monatlich, sondern in anderen Intervallen anfallen und verbucht werden, korrekt berücksichtigt werden. Im Wesentlichen betrifft dies die Personalkosten. Aufgrund der Sonderzahlungen, die jährlich an vier Terminen ausbezahlt werden, können diese Kosten nicht direkt aus der Kostenrechnung übernommen werden. So hat man sich für die unterjährigen Berechnungen

dazu entschlossen, die für das aktuelle Jahr prognostizierten gesamten Personalkosten monatlich gleichmäßig zu verteilen. Die in diesem Zusammenhang entstehenden Unschärfen werden vernachlässigt. Da im Rahmen der vorliegenden Arbeit jedoch ausschließlich die Betrachtung des gesamten Geschäftsjahres 2017 erfolgt, wird auf weitere Ausführungen zu monatlichen Kostensätzen verzichtet.

4.5.3. Berücksichtigung unterschiedlicher Komplexitäten

Grundsätzlich werden im Rahmen der PKR unterschiedliche Komplexitäten der Services mittels der entsprechenden Bearbeitungszeiten berücksichtigt. Dennoch erfordert es die Situation in der s ASG, unterschiedliche Komplexitätsgrade bei der Preisermittlung gesondert zu berücksichtigen. Dieser Umstand beruht im Wesentlichen auf der Tatsache, dass sich, wie eingangs erwähnt, die Belegschaft der s ASG in zwei unterschiedliche Mitarbeiterkategorien aufteilt. Dies sind zum einen die von der Stmk Spk dienstüberlassenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Diese haben bereits vor der Auslagerung in der Abteilung Backoffice Finanzierungen gearbeitet und werden weiterhin entsprechend der Sparkassen-BV entlohnt. Zum anderen sind dies die in der s ASG angestellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Diese Kolleginnen und Kollegen wurden erst nach der erfolgten Auslagerung aufgenommen und werden basierend auf dem Gewerbe-KV entlohnt. Dem dienstüberlassenen Personal wird idR. mehr Erfahrung und ein umfassenderes Know-how zugesprochen und führen tendenziell komplexere Tätigkeiten aus. Jene Kolleginnen und Kollegen, die erst nach 2010 aufgenommen wurden, weisen einen wesentlich niedrigeren Altersdurchschnitt auf, können auf weniger Erfahrungswerte zurückgreifen und werden aufgrund des Gewerbe-KVs deutlich günstiger entlohnt.

Während ein PJ des dienstüberlassenen Personals etwa EUR 90.000 kostet¹²⁴, werden für ein PJ des direktangestellten Personals etwa EUR 44.000 veranschlagt. Würde die Kalkulation der Preise ausschließlich auf Basis eines Durchschnittswertes erfolgen, hätte dies aufgrund der wesentlichen Gehaltsunterschiede zur Folge, dass komplexe Services zu günstig und Standard-Services zu teuer verkauft werden. So hat man sich in der s ASG darauf geeinigt, den Prozesskostensatz um sogenannte Komplexitätsaufschläge bzw. Komplexitätsabschläge zu korrigieren.

Hierfür lehnt man sich an den Ansatz der Äquivalenzziffernkalkulation. Zunächst werden sämtliche Services drei Kategorien zugeordnet. Die Kategorie Standard weist eine niedrigere Komplexität auf, wohingegen die Kategorien Mittel und Komplex auf teils wesentlich komplexere

¹²⁴ Inklusive Gehaltsnebenkosten.

Services hinweisen. Anschließend nimmt man für Zwecke der Kalkulation an, dass neu aufgenommene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter idR. eher an Services der Kategorie Standard arbeiten und die erfahrenen Mitarbeiter an den Services der Kategorie Komplex arbeiten. Die Grundlage für die Services der Kategorie Mittel bilden die durchschnittlichen Personalkosten aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Tabelle 17 stellt die beschriebenen Parameter übersichtlich dar.

Komplexität	MA-Kategorie	Personalkosten 2017	Ø PJ 2017	Ø PK/PJ	Äquivalenzziffer
Standard	Direktangestellt	€ 1.077.639	25,63	€ 42.053	0,578
Komplex	Dienstüberlassen	€ 4.327.783	48,64	€ 88.976	1,222
Mittel	Gesamt	€ 5.405.422	74,27	€ 72.785	1,000

Tabelle 17: Äquivalenzziffern unterschiedlicher Komplexitätsgrade, Quelle: eigene Darstellung.

Wie aus Tabelle 17 hervorgeht, bilden die durchschnittlichen Personalkosten aller Angestellten die Basis für die Äquivalenzziffern (ÄZ). Werden die Personalkosten je PJ der beiden Kategorien in ein Verhältnis mit dem Durchschnittswert gesetzt, wird die ÄZ von 0,578 für Standard Services sowie die ÄZ von 1,222 für Services der Kategorie Komplex ermittelt.

$$\ddot{A}Z_{Standard} = \text{€ } 42.053 / \text{€ } 72.785 = 0,578$$

$$\ddot{A}Z_{Komplex} = \text{€ } 88.976 / \text{€ } 72.785 = 1,222$$

Die preisdeterminierenden Faktoren in der PKR der s ASG sind demnach nicht nur die Prozesszeiten, sondern auch die ÄZ. Das Service Erstellen Haftbriefe Standard wird - entgegen der Bezeichnung - der Kategorie Mittel zugeordnet. Die zu verwendende ÄZ ist somit 1,000.

4.5.4. Kalkulierung von Prozesskostensätzen

Die zuvor ermittelten Werte dienen in weitere Folge als Basis, um die Prozesskostensätze zu kalkulieren. Unter Anlehnung an den Ansatz des Time-Driven ABC werden diese wie folgt berechnet:

$$\text{Prozesskostensatz} = \text{Kostensatz/Minute} * \text{Prozesszeit in Minuten} * \ddot{A}Z$$

Ist-Prozesskostensätze 2017

Tabelle 18 zeigt die für die Kalkulation des Service Erstellen Haftbrief Standard relevanten Faktoren.

Erstellen Haftbrief Standard	
Prozesszeit	26 Minuten
Gesamtkostensatz/Minute	€ 1,42 / Minute
Äquivalenzziffer	1,000

Tabelle 18: Berechnungsfaktoren für das Service Erstellen Haftbriefe Standard, Quelle: eigene Darstellung.

Unter Anwendung der angeführten Formeln wird ermittelt, dass die Verbriefung eines Standard Haftbriefes EUR 36,92 kostet.

Plan-Prozesskostensätze 2018

Im Jänner jeden Jahres werden in der s ASG die Preise für die angebotenen Dienstleistungen für das neue Geschäftsjahr kalkuliert. Hierfür ist es notwendig, die relevanten Daten und Faktoren entsprechend der Plandaten zu adaptieren. Bezüglich der Prozesszeit und der ÄZ wird angenommen, dass diese konstant bleiben. So sind ausschließlich die Faktoren Kosten und operative Leistungszeit zu adaptieren, um den für das Planjahr 2018 anzuwendenden Kostensatz je Minute zu ermitteln. Anders als der Ist-Kostensatz je Minute für das Jahr 2017 wird der Plan-Kostensatz mangels entsprechender und exakter Plandaten nicht in einen lmi- und lmn Kostensatz aufgespalten.

Der Faktor Kosten wird aus den Planungsunterlagen entnommen. Dieser wird in der letztjährigen Planungsklausur mit EUR 6.511.000 veranschlagt.

Die Adaptierung des Faktors operative Leistungszeit erfordert einzelne Berechnungen und Annahmen. Diese operative Leistungszeit wird mittels des geplanten Personaleinsatzes für das Planjahr hochgerechnet. Der Personaleinsatz wird in der s ASG stets in Form von PJ ausgedrückt. Man nimmt somit an, dass die Leistungszeit mit den PJ korreliert. Tabelle 19 zeigt die der Hochrechnung zugrunde liegenden Parameter.

Daten zur Ermittlung der operativen Leistungszeit 2018	
Operative Leistungszeit 2017	4.354.991 Minuten
Ø PJ 2017 (IST)	74,27
Ø PJ 2018 (PLAN)	79,97

Tabelle 19: Parameter zur Hochrechnung der operativen Leistungszeit 2018, Quelle: eigene Darstellung.

Nimmt man die lineare Korrelation der Leistungszeit mit den PJ an, so werden im Planjahr 2018 4.689.223 Minuten an operativer Leistungszeit erfolgen. Tabelle 20 zeigt zusammengefasst die beiden Faktoren, um den Gesamtkostensatz je Minute zu ermitteln.

Plandaten 2018	
Geplante operative Leistungszeit 2018	4.689.223 Minuten
Geplante Kosten 2018	€ 6.511.000

Tabelle 20: Parameter zur Ermittlung des Kostensatzes/Minute, Quelle: eigene Darstellung.

Unter Anwendung der angeführten Parameter wird ein Kostensatz je Minute von EUR 1,39 berechnet. Dieser dient als Basis für die Plan-Prozesskostensätze 2018. Für das Service Erstellen Standard Haftbrief wird somit ein Prozesskostensatz von EUR 36,14 kalkuliert.

Die beiden ermittelten Prozesskostensätze dienen nun als Entscheidungsgrundlage, um die Preise der angebotenen Dienstleistungen festzulegen. Die Festlegung der tatsächlichen Preise obliegt der Leitung der Unternehmenssteuerung bzw. dem Managementteam.

4.5.5. Berechnung von Pauschalen

Vereinzelt stößt man in der Kalkulation von Services in der s ASG an die Grenzen der Wirtschaftlichkeit der PKR: sowohl die Kalkulation von Stückpreisen, als auch die Einzelverrechnung von Services ist teils ineffizient. In diesem Fall werden die erbrachten Dienstleistungen in Form von Pauschalen verrechnet.

So wird bspw. das Service Nr. 07-000 „Kontogestion“ in Form einer Pauschale verrechnet. Diese Vorgehensweise ist auf unterschiedliche Gründe zurückzuführen. Grundsätzlich handelt es sich bei der Kontogestion um eine Vielzahl an verwaltenden Tätigkeiten für sämtliche laufende Finanzierungen. Weiters erfordern die einzelnen Bearbeitungen dieser Tätigkeiten idR. jeweils einen zeitlich geringen Aufwand. Außerdem verändern sich die auszuführenden Tätigkeiten in regelmäßigen Abständen – bspw. aufgrund geänderter Anforderungen der auftraggebenden

Finanzinstitute. Demnach würde eine realitätsnahe Verrechnung einzelner Aufträge den administrativen Aufwand erhöhen. Deshalb hat man sich dazu entschlossen, einzelne Services, wie die Kontogestion, in Form von Pauschalen zu verrechnen.

Für die Kalkulation der Preise diverser Pauschalen bedient man sich Informationen, die im Rahmen des PZM und der PKR generiert werden. Die folgenden Berechnungen werden am Beispiel der erwähnten Kontogestion geschildert. Grundsätzlich wird bei der Kalkulation der Pauschalen in folgenden Schritten vorgegangen:

- Ermittlung des Zeitaufwandes, um das Service zu erbringen
- Festlegung der Verrechnungsbasis
- Ermittlung des Basispreises
- Ermittlung des Pauschalpreises

Ermittlung des Zeitaufwandes

Ähnlich wie die Kalkulierung der Services mittels Prozesskostensätzen basiert auch die Kalkulierung der Pauschalen auf den benötigten Bearbeitungszeiten, die notwendig sind, um die angeforderten Dienstleistungen zu erbringen. Anders als bei den übrigen Prozesskostensätzen wird die Summe sämtlicher Bearbeitungszeiten einer Periode, der Tätigkeiten, die dem Service Kontogestion zuzuordnen sind, ermittelt. Diese Daten werden den EDV-Datenbanken entnommen.

So waren 2017, um die gesamten Tätigkeiten der Kontogestion für sämtliche Finanzinstitute zu erbringen, in Summe 509.125 Minuten an Bearbeitungszeit erforderlich.

Festlegung der Verrechnungsbasis

Nach Ermittlung des Zeitaufwandes ist eine Bezugsgröße festzulegen, die den Bearbeitungsaufwand des Servicedeterminiert. Im Falle der Kontogestion werden die ausgeführten Tätigkeiten idR. einzelnen Finanzierungskonten zugeordnet. Der Bearbeitungsaufwand korreliert demnach grundsätzlich mit der Anzahl an Finanzierungskonten - womit die Finanzierungskonten die geeignete Bezugsgröße darstellen. Diese Anzahl wird in der s ASG jährlich zum 31.12. ausgewertet und beträgt sowohl per 31.12.2016, als auch per 31.12.2017 für sämtliche servicierten Institute etwa 70.000 Finanzierungskonten.

Wird in weiterer Folge die Summe der Bearbeitungszeiten mit der Summe der Finanzierungskonten in ein Verhältnis gesetzt, stellt dies einen jährlichen Bearbeitungsaufwand iHv. 7,27 Minuten bzw. monatlich 0,61 Minuten je Finanzierungskonto dar.

Ermittlung des Basispreises

Der ermittelte monatliche Bearbeitungsaufwand von 0,61 Minuten je Finanzierungskonto wird im Anschluss mit dem festgelegten Plan-Kostensatz von EUR 1,39 je Minute multipliziert.¹²⁵ So wird ein monatlicher Basispreis von EUR 0,84 je Finanzierungskonto berechnet.

Tabelle 21 fasst die relevanten Daten für die Ermittlung des Pauschalpreises für das Service Kontogestion zusammen.

Daten zur Ermittlung des Pauschalpreises für die Kontogestion	
Bearbeitungsaufwand sämtlicher Tätigkeiten 2017 (Minuten)	509.125
Durchschnittliche Anzahl an Finanzierungskonten (Konten)	70.000
Durchschnittlicher mtl. Bearbeitungsaufwand/Finanzierungskonto (Minuten)	0,61
Basispreis je Finanzierungskonto/Monat	€ 0,84

Tabelle 21: Parameter zur Ermittlung eines Pauschalpreises, Quelle: eigene Darstellung.

Ermittlung des Preises der Pauschale

Für die Verrechnung der Pauschale an die diversen Finanzinstitute bedient man sich der Anzahl an ausgewerteten Finanzierungskonten per 31.12. des vergangenen Jahres je Finanzinstitut und wendet dann den ermittelten Kostensatz je Finanzierungskonto an. Werden nun bspw. dem Bankhaus Krentschker von den, in Summe 70.000 Finanzierungskonten, 10.000 Konten zugeordnet, ergibt dies einen monatlichen Preis von rund EUR 8.400.

¹²⁵ Eine Berücksichtigung der unterschiedlichen Komplexitäten mittels Äquivalenzziffern ist nicht erforderlich, da die Tätigkeiten etwa zu gleichen Teilen den diversen Komplexitätsgraden zugeordnet werden.

4.6. Darstellung des Kalkulations-Tools

Das erstellte MS Excel-Tool dient in erster Linie unterstützend bei der Kalkulation von Prozesskostensätzen der diversen Services und Leistungen. Um diese Aufgabe zu erfüllen, sind folgende Datenerfassungen zu gewährleisten.

Leistungen und Services

Mittels des Tools werden grundsätzlich die Prozesskostensätze sämtlicher relevanter und angebotener Leistungen und Services ermittelt. Bei erstmaliger Konzipierung des Tools hat man sich deshalb an den aktuellen Leistungskatalog der s ASG gelehnt und diese Inhalte vollständig übernommen. Erfolgen künftig Leistungsübernahmen, muss sichergestellt werden, dass das Tool entsprechend gewartet wird. Aufgrund der Komplexität dieser Tätigkeit, die wegen unterschiedlicher Ausprägungen und Arten an Leistungsübernahmen gegeben ist, kann dieser Schritt nicht mittels Makro automatisiert werden, sondern muss händisch erfolgen. Da das Tool grundsätzlich einmal jährlich im Zuge der Preiskalkulation verwendet wird, erfolgen diverse Anpassungen analog der Verwendung ebenfalls einmal jährlich. Die Services werden je nach ihrer Komplexitätsgrade kategorisiert. Dies ist insbesondere für die Ermittlung der Prozesskostensätze unerlässlich.

Prozesszeiten

Um die Prozesszeiten zu ermitteln, wird auf eine externe MS Excel Arbeitsmappe verknüpft. Diese Arbeitsmappe umfasst sämtliche definierten Sollzeiten und dient außerdem als Basis für diverse Performance-Kennzahlen der s ASG. Somit ist gewährleistet, dass im Falle einer Änderung von Sollzeiten, stets die aktuelle und korrekte Sollzeit für die Ermittlung der Prozesszeiten herangezogen wird. Aufgrund der Archivierung älterer Versionen kann in Zukunft auch eine Veränderung der Prozesskostensätze, die auf einer Änderung der Sollzeiten basiert, dargestellt werden. Die Ergebnisse von Prozessoptimierungen werden so künftig nicht nur in Form von Durchlaufzeiten, sondern auch monetär dargestellt.

Kosten

Die im Unternehmen anfallenden Kosten müssen zunächst aus dem ERP-System exportiert werden. Hierfür wurde in SAP eine Exportvorlage erstellt, womit einerseits ein einheitlicher Tabellenaufbau und andererseits die Vollständigkeit von relevanten Daten sichergestellt wird. Nachdem dieser Export abgespeichert wurde, werden die Daten in das Tool kopiert. Aufgrund des einheitlichen Tabellenaufbaus kann dies mittels Makro erfolgen. Unter der Anwendung von entsprechenden Formeln etc. werden diese Daten für die weitere Verwendung verwertet und summiert.

Parameter für Einzelposten-Datei	
Jahr	2017
Monat	12
Dateiname	GK_2017_12.XLSX
Ordner	M:\A2951\Hribar\Controlling\Kostenrechnungstool\Daten\
Dateiname inkl. Ordner	M:\A2951\Hribar\Controlling\Kostenrechnungstool\Daten\GK_2017_12.XLSX

Abb. 16: Ausschnitt MS Excel-Tool: Import der Einzelposten, Quelle: s ASG (2018).

Abbildung 16 zeigt einen Ausschnitt des Tools, womit der SAP-Export in die MS Excel Arbeitsmappe importiert werden kann.

Operative Leistungszeit

Neben den Kosten stellt die operative Leistungszeit den zweiten Parameter, um die Kostensätze automatisiert ermitteln zu können, dar. Diese Daten werden aus den Performance-Messungen der s ASG übernommen. Unter Verwendung entsprechender Formeln und Makros erfolgt der Import dieser Daten automatisiert.

Prozesszeiten Kerngeschäft in Minuten										
	s ASG	KCF	GA	GA1	GA2	GA3	GA4	GA5	GA6	GA7
2017	4.354.991	377.992	3.976.999	668.318	639.203	624.012	547.759	462.557	598.467	436.683
Jänner	363.463	30.100	333.363	51.306	64.763	48.537	42.230	37.498	50.841	38.188
Februar	333.965	29.280	304.685	55.130	49.836	47.661	40.028	35.117	49.424	27.489
März	446.989	41.548	405.441	72.923	60.743	71.700	54.459	46.578	60.913	38.125
April	331.881	31.625	300.256	49.971	48.342	53.888	44.439	35.034	37.672	30.910
Mai	382.856	31.208	351.648	54.765	54.446	60.420	48.149	43.052	52.968	37.848
Juni	345.650	24.891	320.759	59.547	49.466	54.483	45.740	33.293	45.549	32.681
Juli	353.707	29.393	324.314	51.819	51.780	54.053	43.022	32.887	53.313	37.440
August	337.993	29.893	308.100	49.730	46.283	49.946	41.564	35.943	53.068	31.566
September	340.823	34.939	305.884	47.653	46.706	48.933	38.550	37.492	51.959	34.591
Oktober	380.943	32.217	348.726	57.375	60.348	43.979	53.070	38.482	50.185	45.287
November	391.949	36.001	355.948	61.699	53.691	48.035	50.970	44.965	53.196	43.392
Dezember	344.773	26.898	317.875	56.400	52.799	42.377	45.538	42.216	39.379	39.166

Monatlich			Bei Jahreswechsel:	
Alter Monat	November	2017_11	Altes Jahr	2016
Neuer Monat	Dezember	2017_12	Neues Jahr	2017

Neue Zeiten holen

neues Jahr in Jänner

Abb. 17: Ausschnitt MS Excel-Tool: operative Leistungszeit, Quelle: s ASG (2018).

Abbildung 17 zeigt das Tabellenblatt des Tools, in das die operative Leistungszeit der einzelnen Teams importiert wird. Nach entsprechender Auswahl der gelb hinterlegten Felder mittels Drop-down-Menüs, können unter Betätigung der blauen Schaltflächen die monatlichen Leistungszeiten importiert werden.

Kostensatz / Minute

Mittels der operativen Leistungszeit und der angefallenen Kosten werden die Kostensätze der einzelnen Organisationseinheiten sowie des gesamten Unternehmens ermittelt. Um die Anforderungen, die an das Tool gestellt wurden, zu erfüllen, werden diese Kostensätze monatlich und auf Ebene der einzelnen Organisationseinheiten dargestellt.

Prozesskostensatz

Mittels Multiplikation von Kostensatz je Minute, der Prozesszeiten und der Äquivalenzziffern werden letztlich die Prozesskostensätze ermittelt.

Prozesskostensätze				
Ist-Daten 2017				
Imi Kosten				5.135.419
Imn Kosten				1.035.458
Minuten				4.354.991
Imi Kostensatz/Minute				1,18
Imn Kostensatz/Minute				0,24
Kostensatz/Min.				1,42
			Prozesszeiten	ÄZ
				Prozess-
				kostensätze
05	Erstellung und Bearbeitung von Haftbriefen und UZA's			
05-001 001	Erstellen Haftbrief Standard	26,00	1,00	36,84
05-001 002	Erstellen Haftbrief Komplex	40,80	1,22	70,68

Abb. 18: Ausschnitt MS Excel-Tool: Ermittlung der Prozesskostensätze, Quelle: s ASG (2018).

Abbildung 18 zeigt diesen letzten Schritt beispielhaft an den beiden Services Erstellen Haftbrief Standard und Komplex.

5. Resümee

In dieser Arbeit wird die Konzeption der prozessorientierten Kostenrechnung am Beispiel der Sparkassen Abwicklungs- und Servicegesellschaft mbH. geschildert. Die s ASG ist ein, im Jahre 2010 gegründetes, Tochterunternehmen der Steiermärkischen Sparkasse und erbringt sämtliche Services im Bereich der Finanzierungsabwicklung, wie bspw. die Verbriefung von Krediten oder die Erstellung von Haftbriefen. Zunächst wurden diese Services ausschließlich für die Steiermärkische Sparkasse erbracht. Auf eine exakte Leistungsverrechnung wurde vorerst verzichtet: Um die entstehenden Kosten zu decken, wurden diese vierteljährlich pauschal an die Konzernmutter weiterverrechnet. Die s ASG verfolgt keine Gewinnerzielungsabsicht.

In den Jahren 2012 bis 2014 haben weitere Finanzinstitute - unter anderem das Bankhaus Krentschker oder die Sparkasse Voitsberg-Köflach - begonnen, die Leistungen der s ASG in Anspruch zu nehmen. Um zu gewährleisten, dass den Finanzinstituten die Kosten entsprechend der Aufträge korrekt weiterverrechnet werden, musste die Leistungsverrechnung umgestellt bzw. adaptiert werden – eine Preisermittlung der Services wurde notwendig.

Die betriebliche Kostenrechnung stellt Unternehmerinnen und Unternehmern ein breites Spektrum an Instrumenten zur Kostenträgerstrückrechnung zur Verfügung. Dieses reicht von den traditionellen Verfahren, wie bspw. der Zuschlagskalkulation bis hin zu moderneren Verfahren, wie der Prozesskostenrechnung. Eine Weiterentwicklung der Prozesskostenrechnung stellt das Time-Driven Activity-Based Costing dar. Anders als bei der klassischen Prozesskostenrechnung erfolgt hier eine exakte Ermittlung der Prozesszeiten.

In der s ASG entschied man sich dazu, sich dem Ansatz des Time-Driven Activity-Based Costing zu bedienen, da dieser eine realitätsnahe Verrechnung von Gemeinkosten auf die Kostenträger verspricht. Die Kostenträger der s ASG sind die diversen Dienstleistungen, die den Finanzinstituten der Sparkassengruppe angeboten werden. Diese Dienstleistungen weisen durchgehend repetitive Merkmale auf und erfordern idR. nur einen minimalen Entscheidungsspielraum der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Wie sämtliche prozessorientierte Kostenrechnungsinstrumente erfordert auch das Time-Driven Activity-Based Costing Anwendungsvoraussetzungen. So traten im Zuge der Konzeption die folgenden Problemstellungen auf, die es zu bearbeiten galt.

- Sämtliche Tätigkeiten, die für die Erbringung der Dienstleistungen notwendig sind, müssen erhoben und dokumentiert sein.
- Die Bearbeitungszeiten dieser Tätigkeiten sind zu ermitteln.
- Für die Ermittlung der Prozesskostensätze ist ein anzuwendender Kostensatz je Zeiteinheit zu ermitteln.

Die Erhebung sämtlicher Tätigkeiten gestaltet sich umfangreich und zeitintensiv. Einheitliches Prozessverständnis muss festgelegt und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kommuniziert werden. Ferner sind die erhobenen Tätigkeiten zu Teil- und Hauptprozessen zu aggregieren. Es sind sämtliche Bearbeitungsschritte transparent zu dokumentieren, um eine künftige Nachvollziehbarkeit zu gewährleisten.

In der s ASG erfolgten diverse Erhebungen unter Involvierung aller operativen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Teamleiterinnen und Teamleiter wurden aufgefordert, die Tätigkeiten, die im Rahmen der Bearbeitung der Aufträge in ihrem Team anfallen, zu dokumentieren. Diese Dokumentationen wurden zentral gesammelt. Anschließend wurden in Rahmen von Harmonisierungsprojekten die Tätigkeiten teamübergreifend verglichen und entsprechend der Literatur zu Teil- bzw. Hauptprozessen aggregiert und zusammengefasst. Im Gegensatz zu den theoretischen Begriffen Teil- und Hauptprozess werden in der s ASG die Begriffe Service und Leistung verwendet.

Das Ergebnis dieses Bearbeitungsschrittes stellt die Prozessdatenbank dar. In dieser Datenbank sind sämtliche Prozesse der s ASG entsprechend der Prozesshierarchie Leistung-Service-Tätigkeit dokumentiert und beschrieben. Services stellen eine Abfolge von mehreren Tätigkeiten dar. Leistungen bezeichnen die Kerngeschäftsprozesse der s ASG.

Die Anwendung des Time-Driven Activity-Based Costing setzt weiters voraus, dass die exakten Bearbeitungszeiten der zu kalkulierenden Prozesse bekannt sind. Anders als bei der klassischen Prozesskostenrechnung, bei der sich der Prozesskostensatz als Division von Prozesskosten und Cost Driver ermitteln lässt, stellt sich der Prozesskostensatz beim Time-Driven Activity-Based Costing als Multiplikation von Prozessdauer und Kostensatz je Zeiteinheit dar.

Die Theorie bietet unterschiedliche Verfahren, um die Bearbeitungszeiten von Prozessen zu erheben. Geht man bspw. nach der Self-Multi-Moment-Studie vor, werden die Bearbeitungszeiten

von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern selbständig - im Zuge der Ausführungen der Prozesse - gemessen und dokumentiert. Im Gegenteil dazu bedient man sich bei der Drei-Punkt-Schätzung den Schätzungen von Prozessexpertinnen und Prozessexperten, um eine durchschnittliche Bearbeitungszeit der Tätigkeiten zu ermitteln.

In der s ASG orientiert man sich an der Methode der Self-Multi-Moment-Studie. So werden die Bearbeitungszeiten der Tätigkeiten zunächst mittels Stoppuhren, später unter der Anwendung einer entsprechenden PC-Software gemessen. Hierbei ist das Hauptaugenmerk auf die korrekte Erfassung der Zeiten zu legen. Es muss sichergestellt sein, dass Aktivitäten bzw. Unterbrechungen, die nicht die zu messende Tätigkeit betreffen, die Bearbeitungszeit nicht beeinflussen.

Unter Einhaltung einer festgelegten Vorgehensweise werden die Messdaten ausgewertet, um in weiterer Folge Sollzeiten für die einzelnen Tätigkeiten festzulegen. Diese Vorgehensweise sieht Abstimmungsgespräche des Prozessmanagers mit den Prozessverantwortlichen und dem Geschäftsführer vor. Um zu gewährleisten, dass diese Sollzeiten realitätsnah und aktuell sind, findet die Messung der Bearbeitungszeiten einmal jährlich statt.

Sowohl die Erhebung der Prozesse, als auch die Ermittlung der Sollzeiten sind in der s ASG als Teilbereiche des Prozessmanagements definiert. Die Erhebung dieser Informationen stellt keinesfalls einen einmaligen Vorgang dar. Unternehmen sind einem ständigen Wandel und kontinuierlichen Weiterentwicklungen ausgesetzt, was zu potentiell laufenden Veränderungen der Prozesse führt. Um zu gewährleisten, dass die konzipierte und implementierte Prozesskostenrechnung langfristig realitätsnahe Ergebnisse liefert, sind diese Prozessänderungen entsprechend zu berücksichtigen.

Prozessmanagement ist demnach als Grundlage für eine Prozesskostenrechnung zu verstehen. So empfiehlt es sich, die Prozesskostenrechnung in das Prozessmanagementsystem zu integrieren, um von den gegenseitigen Wechselbeziehungen zu profitieren: Daten aus dem Prozessmanagement dienen der Prozesskostenrechnung und Ergebnisse der Prozesskostenrechnung können im Rahmen des Prozessmanagements verwendet werden.

Obwohl die Prozesskostenrechnung der s ASG in erster Linie dazu dient, die Preise der Dienstleistungen zu kalkulieren, werden die Ergebnisse für mehrere Zwecke verwendet. So kann bspw. mittels der Prozesskostensätze die monetäre Auswirkung von Prozessoptimierungen dargestellt

werden. Außerdem wird es künftig möglich sein, die Entwicklung von Prozesskostensätzen für Steuerungszwecke zu analysieren. So kann bspw. eine Steigerung von Prozesskostensätzen sowohl an einer gestiegenen Prozesszeit, als auch an einem gestiegenen Kostensatz liegen. Ist die Ursache bekannt, kann in der Zukunft entsprechend steuernd eingegriffen werden.

Als Unterstützung für die Kalkulation wurde ein MS Excel-Tool erstellt. Dieses greift auf die Daten des Prozessmanagements zu und ermittelt die Prozesskostensätze der Services. Die Prozesskostensätze definieren sich prinzipiell als Produkt der beiden Faktoren Prozesszeit und Kostensatz je Zeiteinheit. Dieser Kostensatz wird unter der Berücksichtigung der Gesamtkosten der Unternehmung und der operativen Leistungszeit ermittelt und gewährleistet somit eine Verteilung sämtlicher Kosten auf die Kerngeschäftsprozesse.

Entgegen der Meinung der Fachliteratur, dass die Komplexität eines Prozesses durch entsprechende Prozesszeiten berücksichtigt sei, wird in der s ASG der Komplexität mittels eines weiteren Faktors Rechnung getragen. Diese Vorgehensweise ist vor allem auf die Personalsituation im Unternehmen zurückzuführen. Seit der Auslagerung im Jahre 2010 werden neu aufgenommene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entsprechend des Rahmenkollektivvertrages für Handwerk und Gewerbe, Information und Consulting eingestuft. Dieser Kollektivvertrag sieht wesentlich günstigere Gehälter als die Sparkassen-Betriebsvereinbarung vor, die die Basis für die Entgeltzahlung jener Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die bereits vor der Auslagerung in der Steiermärkischen Sparkasse tätig gewesen sind, darstellt.

Die Dienstleistungen der s ASG werden in drei Komplexitätsgrade - Standard, Mittel und Komplex - aufgeteilt. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die nach 2010 aufgenommen wurden, erledigen großteils Tätigkeiten der Kategorie Standard. Wohingegen die ehemaligen Sparkassen-Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eher Tätigkeiten der Kategorie Komplex ausüben, da diese idR. über mehr berufliche Erfahrung und Know-how verfügen. Aufgrund der Gehaltsunterschiede ist dieser Umstand in der Kalkulation entsprechend zu berücksichtigen, da ansonsten Services der Kategorie Standard zu teuer und Services der Kategorie Komplex zu günstig verkauft werden würden. Deshalb hat man sich dazu entschieden, die jeweiligen Personalkosten je Personaljahr gegenüberzustellen und miteinander zu vergleichen, um sogenannte Äquivalenzziffern zu ermitteln. Diese Äquivalenzziffern stellen einen korrigierenden Faktor dar, der die Prozesskostensätze beeinflusst. Tätigkeiten der Kategorie Mittel sind als Mittelwert zu betrachten. Demnach erfolgt

für Standard-Tätigkeiten ein entsprechender Abschlag und für Tätigkeiten der Kategorie Komplex ein entsprechender Aufschlag.

Diese Vorgehensweise erlaubt eine Berücksichtigung von unterschiedlichen Komplexitäten der Tätigkeiten anhand von zwei Faktoren – Prozesszeit und Komplexität. In der s ASG wird die Meinung vertreten, dass eine längere Prozesszeit nicht zwangsläufig eine höhere Komplexität bedingt bzw. dass die Gehaltsunterschiede, die idR. auch durch unterschiedliche Berufserfahrungen gerechtfertigt sind, mittels Komplexitätszuschlägen und Komplexitätsabschlägen in der Kalkulation berücksichtigt werden müssen.

Neben dieser Adaptierung bzgl. der Komplexität weisen die Preisermittlungen der Services in der s ASG teilweise ein weiteres Spezifikum auf. Einzelne Services setzen sich aus vielen unterschiedlichen Tätigkeiten zusammen, die sich zum Teil laufend ändern. Außerdem sind die Bearbeitungszeiten dieser Tätigkeiten oftmals kurz. Aufgrund dieser Umstände ist eine exakte Verrechnung der Aufträge aus Gründen der Effizienz und Wirtschaftlichkeit nicht sinnvoll. Diese werden deshalb in Form von Pauschalen verrechnet. Die Preise dieser Pauschalen basieren auf den Bearbeitungszeiten der einzelnen Tätigkeiten und einer Bezugsgröße, die den Bearbeitungsaufwand determiniert.

Abbildung 19 visualisiert zusammenfassend die Systematik der Prozesskostenrechnung der s ASG. Die konkrete Vorgehensweise wird übersichtlich dargestellt – beginnend bei den Teilbereichen des Prozessmanagements: die Erhebung der Prozesse und diverse Prozessharmonisierungen und Messungen von Bearbeitungszeiten der Tätigkeiten bis zur Ermittlung der Bearbeitungszeiten der Services bzw. Leistungen. Bei diesen Bearbeitungszeiten der Services knüpft das unterstützende MS Excel-Tool an und ermittelt unter Verwendung der Gesamtkosten und der operativen Leistungszeit den Kostensatz je Minute und abschließend unter Verwendung der Äquivalenzziffern die Prozesskostensätze der Services und Leistungen.

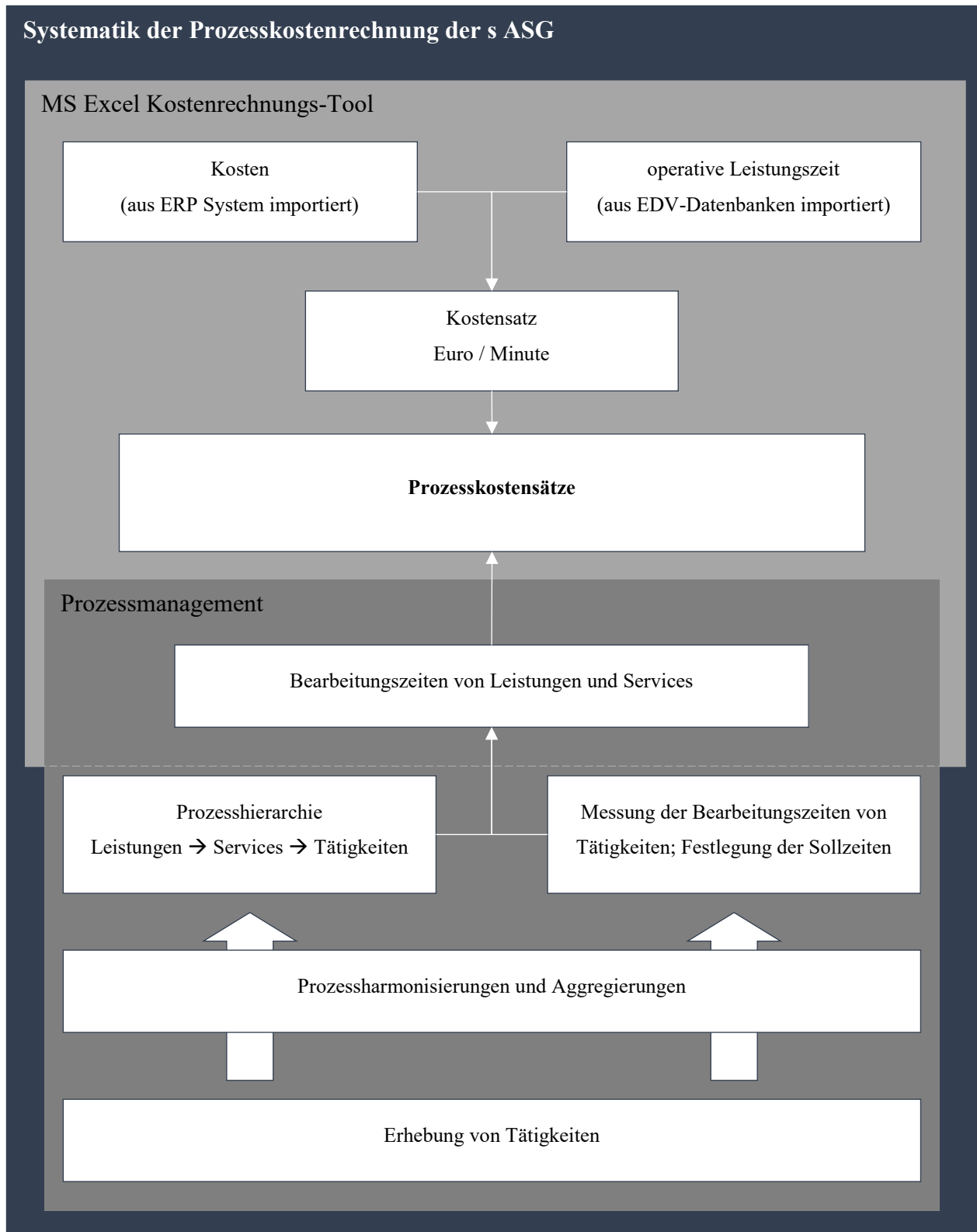


Abb. 19: Systematik der Prozesskostenrechnung der s ASG, Quelle: eigene Darstellung.

Zusammengefasst orientiert sich die Preisermittlung der s ASG am Ansatz des Time-Driven Activity-Based Costing. Hierfür sind die Bearbeitungszeiten der erhobenen Tätigkeiten zu messen und Sollzeiten definieren. Individuelle, auf die Gegebenheiten der s ASG angepasste, Spezifika gewährleisten eine möglichst realitätsnahe Preisermittlung der Dienstleistungen unter Berücksichtigung von wirtschaftlichen Gesichtspunkten. Die verbesserte Kostentransparenz dient nicht nur der Preisermittlung, sondern auch Planungs- und Steuerungszwecken.

Kritisch zu betrachten ist die Datenqualität der Messergebnisse der Bearbeitungszeiten. Obwohl detaillierte Vorgaben an die Prozessmitarbeiterinnen und Prozessmitarbeiter kommuniziert werden, kann nicht gewährleistet werden, dass sämtliche Messdaten einwandfrei und korrekt sind. So könnten die Bearbeitungszeiten durch Unterbrechungen, wie bspw. Telefonanrufe, verfälscht sein. Weiters ist festzuhalten, dass die Prozesszeiten in der Realität teils starken Schwankungen unterliegen. Vor allem im Bereich der Kreditverbriefung für Groß- und Kommerzkunden kommt es vor, dass der Bearbeitungsaufwand einer Tätigkeit maßgeblich von den individuellen Wünschen und Bedürfnissen der Kunden beeinflusst wird. Trotz der sorgfältigen Erhebung und Definition der Tätigkeiten kann nicht sämtlichen Eventualitäten Rechnung getragen werden.

Ein weiterer potentieller Kritikpunkt betrifft die Herangehensweise zur Ermittlung der Äquivalenzziffern für die Komplexitätszuschläge bzw. -abschläge. Die Annahme, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die nach 2010 aufgenommen wurden, beinahe ausschließlich Services der Kategorie Standard erledigen, wird in der Praxis nicht immer der Fall sein.

Außerdem könnte unterstellt werden, dass aufgrund der Proportionalisierung von Gemeinkosten falsche Schlüsse gezogen und unvorteilhafte Entscheidungen getroffen werden. Deshalb ist zu betonen, dass es sich bei der Prozesskostenrechnung um eine Vollkostenrechnung handelt, wodurch sie keine Informationsbasis für kurzfristige Entscheidungen darstellt.

Der Autor ist der Meinung, dass die Relevanz von prozessorientierten Kostenrechnungsinstrumenten künftig weiter steigen wird. Unter der Annahme, dass sich der Anteil der Gemeinkosten in den nächsten Jahren nicht verringern wird, bleibt zu hinterfragen, inwiefern Unternehmen mittels traditioneller Verfahren der Kostenrechnung, wie bspw. der Zuschlagskalkulation, realitätsnahe Preise kalkulieren werden. Trotz des Aufwandes zur Konzeption der Prozesskostenrechnung, stellt diese eine praktikable Alternative zur Verrechnung von Gemeinkosten dar.

Literaturverzeichnis

- AHLRICHS, F. / KNUPPERTZ, T. [2010]: Controlling von Geschäftsprozessen: Prozessorientierte Unternehmenssteuerung umsetzen, 2., überarb. u. akt. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2010.
- ALLWEYER, T. [2005]: Geschäftsprozessmanagement: Strategie, Entwurf, Implementierung, Controlling, Bochum: W3L Verlag, 2005.
- BECKER, J. / KAHN, D. [2012]: Der Prozess im Fokus, in: Prozessmanagement: Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung, hrsg. von: BECKER, J. / KUGELER, M. / ROSEMANN, M., 7., korr. u. erweit. Aufl., Berlin: Springer Verlag, 2012, S. 3-16.
- BERNSTEIN, E. [2015]: Die Transparenzfalle, in Harvard Business Manager (2015), 37, S. 22-42.
- BRUGGEMANN, W./MOREELS, K. [2004]: Activity-Based Costing in Complex and Dynamic Environments: The Emergence of Time-Driven ABC, in: Controlling, 16 (2004), 11, S. 597-602.
- BRÜHL, R. [2012]: Controlling: Grundlagen des Erfolgscontrollings, 3., überarb. u. erweit. Aufl., München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2012.
- COENENBERG, A. G./FISCHER, T. M./GÜNTHER, T. [2016]: Kostenrechnung und Kostenanalyse, 9., überarb. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2016.
- CONERS, A. / VON DER HARDT, G. (2004): Time-Driven Activity-Based Costing, Motivation und Anwendungsperspektiven, in: Zeitschrift für Controlling & Management 48 (2004), 2, S. 108-118.
- COOPER, R. / KAPLAN, R. S. [1988]: Measure Costs Right: Make the Right Decisions, in: Harvard Business Review 66 (1988), 5, S. 96-103.
- CORSTEN, H. / GÖSSINGER, R. [2007]: Dienstleistungsmanagement, 5., vollst. bearb. und wesentl. erweit. Aufl., München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2007.
- EWERT, R. / WAGENHOFER, A. [2014]: Interne Unternehmensrechnung, 8. Aufl., Berlin: Springer Verlag, 2014.
- FAHRMEIR, L. / KÜNSTLER, R. / PIGEOT, I. / TUTZ, G. [2007]: Statistik: der Weg zur Datenanalyse, 6., überarb. Aufl., Berlin: Springer Verlag, 2007.
- FISCHERMANN, G. [2012]: Praxishandbuch Prozessmanagement, 10., akt. Aufl., Gießen: Verlag Dr. Götz Schmidt, 2012.
- FRIEDL, G. / HOFMANN, C. / PEDELL, B. [2013]: Kostenrechnung: eine entscheidungsorientierte Einführung, 2., überarb. Aufl., München: Verlag Franz Vahlen GmbH, 2013.
- GAITANIDES, M. [2012]: Prozessorganisation: Entwicklung, Ansätze und Programme des Managements von Geschäftsprozessen, 3., vollst. überarb. Aufl., München: Verlag Franz Vahlen GmbH, 2012.
- GARTNER, P. [1999]: Die Drei-Punkt-Schätzmethode zur Kalkulation des Projektaufwands, in: projektMANAGEMENT aktuell 10 (1999), 4, S. 33-37.

- GERICKE, A. / BAYER, F. / KÜHN, H. / RAUSCH, T. / STROBL, R. [2013]: Der Lebenszyklus des Prozessmanagements, in: Prozessmanagement für Experten, hrsg. von BAYER, F. / KÜHN, H., 1. Auflage, Berlin: Springer Verlag, 2013, S. 11-36.
- GRAUMANN, M. [2008]: Controlling: Begriff, Elemente, Methoden und Schnittstellen, 2., vollst. überarb. Aufl., Düsseldorf: IDW Verlag GmbH, 2008.
- GROB, H. L./BENSBERG, F./CONERS, A. (2004): Analytisches Time-Driven Activity-Based Costing, in: Controlling 16 (2004), 11, S. 603-611.
- HORSCH, J. [2010]: Kostenrechnung: Klassische und neue Methoden in der Unternehmenspraxis, Wiesbaden: GWV Fachverlage, 2010.
- HORVÁTH, P. / GLEICH, R. / SEITER, M. [2015]: Controlling, 13., vollst. überarb. Aufl., München: Verlag Franz Vahlen GmbH, 2015.
- HORVÁTH, P. / MAYER, R. [1995]: Konzeption und Entwicklungen der Prozeßkostenrechnung, in: Prozeßkostenrechnung: Bedeutung, Methoden, Branchenerfahrungen, Softwarelösung, hrsg. von MÄNNEL, W., Wiesbaden: Gabler Verlag, 1995, S. 59-86.
- HORVÁTH, P. / MAYER, R. [1989]: Prozesskostenrechnung – Der neue Weg zu mehr Kostentransparenz und wirkungsvolleren Unternehmensstrategien, in: Controlling Magazin 1 (1989), 4, S. 214-219.
- HORVÁTH, P. / MAYER, R. [2011]: Was ist aus der Prozesskostenrechnung geworden? in: Controlling & Management (2011), 55, S. 5-10.
- JÄGER-GOY, H. [2000]: Innovative Führungsinstrumente für Informationsverarbeitung, in: Controlling Magazin (2000), 10, S. 490-492.
- JÓRASZ, W. [2000]: Kosten- und Leistungsrechnung, 2., überarb. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel-Verlag, 2000.
- JUNG, H. [2011]: Controlling, 3., überarb. Aufl., München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2011.
- KAPLAN, R. S. / ANDERSON, S. R. [2004]: Time-Driven Activity-Based Costing, in: Harvard Business Review 82 (2004), 11, S. 131-138.
- KILGER, W. [1988]: Flexible Plankostenrechnung und Deckungsbeitragsrechnung, 9., aktual. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag, 1988.
- KLAUSER, M. / LÖW, A. [2006]: So erhöhen Sie die Produktivität, in: Harvard Business Manager (2006), 28, S. 8-11.
- MAYER, R. [1990]: Prozeßkostenrechnung, in: Kostenrechnungspraxis 90 (1990), 1, S. 74-75.
- MAYRING, P. [2010]: Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken, 11., aktual. und überarb. Aufl., Weinheim und Basel: Beltz Verlag, 2010.
- MILLER, J., G. / VOLLMANN, T. E. [1985]: The Hidden Factory, in: Harvard Business Review 9 (1985), 85, S. 142-150.
- MÜLLER, A. [1992]: Gemeinkosten Management: Vorteile der Prozeßkostenrechnung, Wiesbaden: Gabler Verlag, 1992.

- NYIRI, A. [2007]: Corporate Performance Management: Ein ganzheitlicher Ansatz zur Gestaltung der Unternehmenssteuerung, Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG, 2007.
- OSTERLOH, M. / FROST, J. [2006]: Prozessmanagement als Kernkompetenz: Wie sie Business Reengineering strategisch nutzen können, 5., überarb. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag, 2006.
- ÖNORM EN ISO 9000 [2015]: Qualitätsmanagementsysteme – Anforderungen, Ausgabe: 2015-11-15, Wien: Austrian Standards Institute, 2015.
- PORTER, M. E. [1999]: Wettbewerbsvorteile (Competitive Advantage): Spitzenleistungen erreichen und behaupten, 5., durgesehene u. erweit. Aufl., Frankfurt/Main: Campus Verlag GmbH, 1999.
- PRACKWIESER, M. / ECKERT, K. [2013]: Prozesskostenrechnung, in: Prozessmanagement für Experten, hrsg. von BAYER, F. / KÜHN, H., 1. Auflage, Berlin: Springer Verlag, 2013, S. 187-202.
- RICHTER, M. [2009]: Prozessmanagement in der Produktentwicklung, in: Handbuch Unternehmensorganisation: Strategien, Planung, Umsetzung, hrsg von: BULLINGER, H.-J. / SPATH, D. / WARNECKE, H.J. / WESTKÄMPER, E., 3, neu bearb. Aufl., Berlin: Springer Verlag, 2009, S. 431-447.
- SCHMELZER, H. J. / SESSELMANN, W. [2010]: Geschäftsprozessmanagement in der Praxis: Kunden zufrieden stellen, Produktivität steigern, Wert erhöhen, 7., überarb. und erweit. Auflage, München: Carl Hanser Verlag, 2010.
- SCHMIDT, G. [2012]: Prozessmanagement: Modelle und Methoden, 3., überarb. Aufl., Berlin: Springer Verlag, 2012.
- SCHULTE-ZURHAUSEN, M. [2010]: Organisation, 5., überarb. u. aktual. Aufl., München: Verlag Franz Vahlen GmbH, 2010.
- STÖGER, R. [2011]: Prozessmanagement: Qualität, Produktivität, Konkurrenzfähigkeit, 3., überarb. u. erweit. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel-Verlag, 2011.
- STROBL, R. / WIDOWITZ, A. [2013]: Prozesskostenrechnung, in: Prozessmanagement für Experten, hrsg. von BAYER, F. / KÜHN, H., 1. Auflage, Berlin: Springer Verlag, 2013, S. 57-72.
- WAGNER, K. W. / LINDNER, A. M. [2013]: Wertstromorientiertes Prozessmanagement: Effizienz steigern, Verschwendung reduzieren, Abläufe optimieren, München: Carl Hanser Verlag, 2013.
- WARNICK, B. [1995]: Praktische Einsatzschwerpunkte der Prozeßkostenrechnung, in: Prozeßkostenrechnung: Bedeutung, Methoden, Branchenerfahrungen, Softwarelösung, hrsg. von MÄNNEL, W., Wiesbaden: Gabler Verlag, 1995, S. 187-198.
- WIEMERS, B. [2003]: Prozessorientiertes Controlling und Performance Measurement in Revisionsunternehmen, in: Controlling-Konzepte: Neue Strategien und Werkzeuge für die Unternehmenspraxis, hrsg. von FREIDANK, C. / MAYER, E., 6., vollst. überarb. u. erweit. Aufl., Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH, 2003, S. 457 - 485.
- WÜEST, G. [1996]: Prozeßplanung und -steuerung, in: Controlling, hrsg. von ESCHENBACH, R., 2., überarb. u. erweit. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 1996, S. 413-442.

ZWERENZ, K. [2015]: Statistik: Einführung in die computergestützte Datenanalyse, 6., überarb. Aufl., Berlin/München/Boston: Walter de Gruyter GmbH, 2015.

o. V. [2017]: PERT Drei-Punkt-Schätzung, Juli 2017, <https://www.projektmagazin.de/methoden/pert-drei-punkt-schaetzung> [8.11.2017].

Anhang

Anhang 1: Transkripte der Interviews

Datum	18. Oktober 2017
Dauer	45 Minuten
Ort	s ASG
Teilnehmer	Leitung Unternehmenssteuerung (LU), Prozessmanager (PM)
Befragung	Persönlich
Dokumentation	Aufzeichnung mittels Mobiltelefon
Interview Nummer	I

1 PH: „Was erwartest du dir grundsätzlich von der Einführung einer PKR in der s ASG?“

2 LU: „Wir erwarten uns von der PKR detaillierte Analysemöglichkeiten unserer Prozesse. In
3 weiterer Folge werden wir auch unsere Kunden über die Prozesskosten informieren, um diese ggf.
4 den Endkunden weiterzugeben und dadurch eine Kostendeckung im Konzern zu gewährleisten.
5 Eventuell könnte man auch darüber nachdenken, gewisse Prozesse aufzulösen, wenn es sich
6 hierbei um einen sehr kleinen und unwesentlichen Prozess handelt, der jedoch sehr viel Geld
7 kostet.“

8 PH: „Könnte man den Endkunden diese etwaigen Preiserhöhungen 1:1 weiterverrechnen?“

9 LU: „Naja grundsätzlich ist es ja so gedacht, dass das Vertriebscontrolling bei der Kalkulation der
10 Spesen- und Zinssätze sehr wohl auf die Prozesskosten achtet. Beispielsweise wurde ich sehr wohl
11 bereits das eine oder andere Mal über unsere Kosten befragt, um eine Kostendeckung zu
12 gewährleisten. Natürlich kann man aber nicht immer alle Kosten 1:1 weiterverrechnen. Das hängt
13 von mehreren Faktoren ab.“

14
15 PH: „Laut Literatur stellt die PKR auch ein wichtiges Instrument dar, um Verbesserungspotentiale
16 bei Prozessen eventuell zu erheben. Wie stehst du zu dieser Aussage?“

17 PM: „Das sehe ich genauso. Mit Hilfe der PKR werden wir genau sehen, wie sich die
18 unterschiedlichen Bearbeitungszeiten auf die Prozesse auswirken.“

19 LU: „Ich sehe das System als Kreislauf. Wir haben bereits eine Prozess-Zeitenmessung und eine
20 gewöhnliche Kostenstellenrechnung. Die PKR wird diesen Kreislauf schließen und die beiden
21 zuvor genannten Instrumente miteinander verbinden, um die Kosten der einzelnen Prozesse zu
22 ermitteln, zu analysieren und in weiterer Folge Verbesserungspotenziale zu erheben.“

23 PM: „Im Anschluss an eventuell durchgeführte Prozessverbesserungen werden wir die PKR für
24 diverse Analysen, wie bspw. Kosten-Nutzen-Analysen heranziehen. Außerdem kann unmittelbar
25 untersucht werden, ob die Verbesserung die gewünschte Kosteneinsparung brachte bzw. um wie
26 viel sich die Kosten reduzierten.“

27

28 PH: „Worin siehst du die Vorteile einer PKR?“

29 LU: „Einerseits ist es natürlich die Kostentransparenz, die durch die PKR wesentlich erhöht wird.
30 Andererseits kann die Komplexität einzelner Prozesse deutlich besser dargestellt werden. Aktuell
31 zeigen sich die unterschiedlichen Komplexitäten ausschließlich an den diversen
32 Bearbeitungszeiten. Mit Hilfe der PKR wird aufgezeigt, wie sich diese auf den Preis auswirken.
33 Zu den Nachteilen: wenn wir uns dazu entschließen die Infos über die Prozesskosten auch den
34 einzelnen Teams zur Verfügung zu stellen, könnte es dazu führen, dass die Mitarbeiterinnen und
35 Mitarbeiter das Gefühl haben, an ihren Kosten gemessen zu werden. Ein ähnliches Thema hatten
36 wir ja bereits, als wir die Bearbeitungszeiten gemessen haben. Hier wurden einzelne
37 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter immer schneller, was vereinzelt zu Qualitätsverlusten führte.
38 Dieses Problem haben wir im Laufe der Zeit jedoch sehr gut in den Griff bekommen – die
39 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wurden es sozusagen gewohnt, dass Ihre Performance gemessen
40 wird. Der zweite Nachteil, der meiner Meinung nach entstehen könnte, ist dass man den
41 Prozesskosten eine zu hohe Bedeutung beimisst. Ich finde, dass dies zu falschen Entscheidungen
42 führen könnte, da man weitere Aspekte, wie eben bspw. die Qualität der Dienstleistungen, ebenso
43 betrachten muss. Diese Angst habe ich jedoch nicht, da wir bereits mit einer Vielzahl an anderen
44 Steuerungsinstrumenten arbeiten. Wir werden natürlich in Zukunft darauf achten, die
45 Prozesskosten nicht zu sehr in den Fokus unserer Steuerungsmaßnahmen zu rücken. Einen
46 weiteren Nachteil sehe ich in der Ermittlung der Prozesskosten jener Prozesse, für die wir keine
47 Sollzeiten definiert haben.“

48 PH: „Woran liegt das, dass für gewisse Prozesse bis dato keine Sollzeiten definiert wurden?“

49 PM: „Diese Prozesse weisen starke Schwankungen der Komplexitäten und in weitere Folge der
50 Bearbeitungszeiten auf. Dies führt dazu, dass die benötigte Bearbeitungszeit dieser Prozesse bei
51 Erledigung von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern manuell im EDV-System erfasst wird. Eine
52 zuverlässige Ermittlung der Prozesskosten wird durch diesen Umstand sehr schwierig. Diese
53 Prozesse kommen vor allem im Bereich der Gestionierungen vor. Natürlich verfolgen wir das Ziel,
54 was ja auch zu meinem Job als Prozessmanager gehört, dass wir für mehr und mehr Prozesse
55 Sollzeiten definieren und, dass die Anzahl der sogenannten Echtzeit-Prozesse sinkt.“

56 LU: „Es handelt sich hierbei auch ein wenig um ein Strategie-Thema des Managements. Unser
57 früherer Geschäftsführer verfolgte das Ziel, für möglichst viele Prozesse Sollzeiten zu definieren.
58 Unser aktueller Geschäftsführer war lange Zeit operativ tätig und führte die Prozesse täglich durch
59 und entschärfte zunächst diese Vorgabe. Aktuell wird in kleineren Schritten daran gearbeitet, für
60 jene Prozesse, für die die Definition einer einheitlichen Bearbeitungszeit sinnvoll ist, diese zu
61 messen und als Basis für unsere Performance-Messungen heranzuziehen.“

62
63 PH: „Eine PKR impliziert ja, dass die Prozesse des Unternehmens erhoben sind. Ein großer Teil
64 der vorliegenden Arbeit handelt über diese vorbereitenden Schritte.“

65 LU: „Dabei handelt es sich um einen laufenden Prozess, an dem meiner Meinung nach durchaus
66 noch gearbeitet wird.“

67 PM: „Wir haben bereits damit begonnen, als wir noch die Abteilung Backoffice Finanzierungen
68 in der Stmk Spk waren. Durch die Umstrukturierungen und den damaligen Geschäftsführer, der
69 seine Zielerreichungen messen wollte, haben wir - als eine der wenigen Abteilungen in der
70 Sparkasse - damit begonnen, unsere Prozesse zu erheben. Wir haben damals noch keinen
71 ausgebildeten Prozessmanager in unserer Abteilung gehabt. So haben wir den Teams bzw. den
72 Teamleitern den Auftrag erteilt, ihre Prozesse auf Papier niederzuschreiben. Es sollte alles
73 aufgeschrieben werden, was in der täglichen Arbeit erledigt wird. Ziel war eine Art Bruttokatalog
74 je Team. Dieser Schritt erfolgte ohne großartige Abstimmungen der Teams untereinander. Diese
75 Abstimmungen folgten erst später im Rahmen der Harmonisierungen. Bald darauf erfolgten auch
76 die ersten Messungen der Bearbeitungszeiten der Prozesse. Auch dieser Schritt erfolgte ganz
77 einfach und ohne wesentlichem Aufwand. Je Team wurde drei bis fünf Mitarbeiterinnen und
78 Mitarbeitern eine Stoppuhr und ein Blatt Papier auf den Tisch gelegt, mit dem Auftrag, die
79 zeitliche Inanspruchnahme ihrer Tätigkeiten zu messen. Hat eine Mitarbeiterin oder ein
80 Mitarbeiter mit einem Prozess begonnen und diesen abgeschlossen, wurde Start bzw. Stopp
81 gedrückt und die entsprechende Zeit notiert. Diese Zeiten wurden gesammelt und in Listen erfasst.
82 Es gab Vorgaben, wie oft nun ein Prozess gemessen werden musste, um valide Ergebnisse liefern
83 zu können. Diese Vorgaben bewegten sich zwischen 20 und 90 Bearbeitungen. Mittels dieser
84 Zeiten wurden in weiterer Folge die Bearbeitungs- bzw. Sollzeiten festgelegt. Natürlich sind
85 damals auch Schwierigkeiten aufgetreten. Die Annahme eines Telefonates bspw., das nicht zum
86 eigentlichen Prozess gehört, wurde – so bin ich mir sicher – nicht immer korrekt erfasst.“

87 LU: „Ich habe selbst gemessen und muss sagen, dass wir das Telefon eigentlich immer umgeleitet
88 haben, um die Messergebnisse nicht zu verfälschen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben
89 sich also bewusst die Zeit genommen, um zu messen. Keine Unterbrechung, nichts. Oftmals

90 setzten sich die teilnehmenden Personen selbst zum Ziel, die Prozesse schnellstmöglich zu
91 erledigen“

92 PM: „Da haben wir ein großes Aha-Erlebnis gehabt, da die Prozesszeiten teils enorm niedrig
93 waren. Schnell wurde erkannt, dass diese Zeiten auf Dauer nicht haltbar sind.“

94 LU: „Ich war damals in einer operativen Einheit tätig. Aufgrund der Tatsache, dass nicht genau
95 vorgegeben wurde, was zu erfassen und niederzuschreiben ist, wurde in den Teams sehr
96 unterschiedlich vorgegangen. Dies führte dazu, dass bspw. sehr kleine und kurze Prozesse als
97 umfangreich dargestellt wurden. Jeder Bereich hat sich also seine Prozessschritte selbst definiert.
98 Jeder hat sozusagen für sich selbst gearbeitet.

99
100 PH: „Und im Anschluss wurden diese teaminternen Prozesse teamübergreifend zusammen-
101 gefasst?“

102 PM: „Genau, das Ziel war dann eine Art Prozessmodell.“

103 LU: „Basierend auf dem ist in weiterer Folge auch unsere Performance-Messung, die Berechnung
104 der Auslastung entstanden.“

105 PM: „Beginnend mit einem einzigen Team, der Geschäftsabwicklung sieben, haben wir versucht,
106 eine Auslastung transparent darzustellen. Teilweise waren wir hier sehr im Detail, es wurde
107 beinahe jeder noch so kleine Prozess aufgezeichnet. Die Auslastung war damals also ungefähr drei
108 Mal so umfangreich wie heute.“

109 LU: „Klar, damals war ja auch die Vorgabe, alles aufzuzeichnen, was erledigt wird. So
110 dokumentierten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter jede kleinste Tätigkeit um keine zu geringe
111 Auslastung zu erreichen. Diese Erkenntnis, dass eine solche Dokumentation viel zu genau und
112 feingliedrig war, führte zu einer Art Rückschritt und die Prozesse wurden wieder etwas grober
113 dokumentiert. Bevor es im Jahre 2010 zur Auslagerung kam, erhielt ich den Auftrag, vorläufig
114 sämtliche Prozesse zu harmonisieren. Eines der Ziele war, Unterschiede hinsichtlich
115 Aufzeichnungsgrad etc. auszugleichen. Also vom zeitlichen Rahmen her, dauerte es sicher drei
116 Jahre, bis das Prozessmanagement bei uns zum Leben erwachte und die Mitarbeiterinnen und
117 Mitarbeiter keine Ängste mehr hatten, überwacht zu werden. Die Harmonisierung selbst lief in
118 kleinen Projektgruppen ab und beanspruchte etwa anderthalb Jahre. Im Zuge dieser Harmonierung
119 sollte der Fokus bei der Dokumentation der Prozesse nicht aus der Sicht eines Teams, sondern aus
120 der Sicht des ganzen Unternehmens folgen. Teamübergreifende Prozesse sollten sozusagen
121 geschaffen werden.

122

123 PH: „In weiterer Folge hat man dann die einzelnen Prozesse unseren Leistungen zugeordnet,
124 oder?“

125 LU: „Genau, zunächst wurde die passende Struktur geschaffen: wie sieht eigentlich ein Prozess
126 aus? Sind unsere Prozesse mit dem Konzern abgestimmt. Damals wurde auch in Wien eine andere
127 Tochtergesellschaft gegründet. Sind unsere Prozesse mit deren vergleichbar? Anfänglich hat es
128 also einige Abstimmungsgespräche in Wien gegeben. Folgend ist die Struktur Leistung-Service-
129 Tätigkeit entstanden. Arbeitsbeschreibungen wurden verfasst. Wobei der Konzern in Wien von
130 ganz großen Bereichen gesprochen wurde: bspw. dem Finanzierungsprozess. Naturgemäß war das
131 für unsere Zwecke viel zu grobgliedrig, da ja unser Geschäftsfeld eben dieser
132 Finanzierungsprozess bzw. die Finanzierungsabwicklung ist und für uns eben aus einigen
133 kleineren Prozessen besteht. Dann wurde entsprechend informiert und die Leiter haben die zuvor
134 dokumentierten Prozesse entsprechend zusammengefasst und zu Leistungen, Services und
135 Tätigkeiten aggregiert. Hier wurden bspw. Anfang bzw. Auslöser und das Ende der Prozesse
136 definiert. Dabei handelt es sich um einen kontinuierlichen Vorgang, auch heute noch arbeiten wir
137 daran, diese zu verbessern und zu optimieren. Besonders wichtig war es, zu jeder Zeit mit den
138 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu kommunizieren und sie zu informieren, daher auch der
139 enorme Zeitaufwand, der hinter diesem Projekt steht.“

140
141 PH: „Dies deckt sich auch mit den Sichtweisen in der Literatur. Es wird häufig betont, dass die
142 Erhebung und Dokumentation der Prozesse einer der Knackpunkte bei der Konzeption einer PKR
143 darstellt und erheblichen Aufwand verursacht. Also wesentlich bei Erhebung der Prozesse war
144 jedenfalls, dass zu jedem Zeitpunkt sämtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aktiv informiert
145 und entsprechend involviert werden.“

146 LU: „Genau, eine weitere Schwierigkeit war es, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Angst
147 vor der Überwachung zu nehmen. Außerdem musste darauf geachtet werden, dass die Prozesse
148 nicht zu feingliedrig erhoben werden.“

149 PM: „Also sozusagen die Prozessabgrenzung. Es musste das Verständnis geschaffen werden, wie
150 fein oder grob die Gliederung der Prozesse erfolgen soll.“

151 LU: „Besonders wichtig ist auch das richtige Wording. Jahrelang erfolgte in den unterschiedlichen
152 Abteilungen keine einheitliche Bezeichnung der Vorgänge. Diese Vereinheitlichung des
153 Wordings ist bei uns noch immer ein laufender Optimierungs-Prozess, an dem wir kontinuierlich
154 arbeiten.“

155

156 PH: „Sie als Prozessmanager sind ja maßgeblich für die Optimierung der Prozesse verantwortlich.
157 Wie kann man sich diesen Ablauf vorstellen? Wie deckst du Optimierungsbedarf auf? Wie führst
158 du Optimierungen durch?“

159 PM: „Also die Erhebung des Optimierungsbedarfs ist meist eine gemeinsame Erarbeitung.
160 Entweder im Managementteam oder mittels Einmeldungen der Teamleiter. Außerdem fragen wir
161 einmal im Jahr ab, worin die aktuell größten Schwierigkeiten liegen. Dadurch, dass die
162 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in letzter Zeit immer mehr erkennen, dass Ihnen
163 Prozessmanagement bzw. Prozessoptimierung die Arbeit erleichtern kann, kann festgestellt
164 werden, dass das Interesse an Prozessmanagement steigt. Außerdem kann durch Analyse der
165 Qualitäts- und Risikoberichte Optimierungspotenzial aufgedeckt werden. In einem Maßnahmen-
166 plan wird definiert, wann die entsprechenden Verbesserungsprojekte stattfinden. Diese Projekte
167 laufen dann idR. folgendermaßen ab:

168 Zunächst analysiere ich den entsprechenden Prozess. Hier informiere ich mich detailliert über
169 diesen Prozess, lese mir etwaige Ablaufbeschreibungen durch und stelle sozusagen die Ist-
170 Situation dar. Hierbei gilt es, insbesondere zu ermitteln wer die Prozessbeteiligten sind, wo es
171 Schnittstellen zu anderen Abteilungen gibt, was Prozessauslöser, Prozessoutput und wer die
172 Stakeholder sind. In weiterer Folge wird in laufendem Austausch mit dem Projektauftraggeber das
173 Projektziel definiert. Abschließend wird dieses Ziel mit dem Managementteam abgestimmt. Es
174 wird also der Projektauftrag definiert. Die Erstellung des Projektauftrags hängt maßgeblich vom
175 Umfang des Projekts ab und wird bspw. in Workshops mit den Prozessmitarbeiterinnen und
176 Prozessmitarbeitern gemeinsam erarbeitet. Danach kann eigentlich mit der Bearbeitung des
177 Verbesserungsprojektes begonnen werden. Es hat sich im Laufe der Zeit als praktikabel erwiesen,
178 zunächst den Ist-Prozess mittels Flow-Charts zu visualisieren. Sind an einem Prozess mehrere
179 Teams beteiligt, kommt es bereits hier zu einigen interessanten Erkenntnissen. Während
180 Prozessauslöser und -output grundsätzlich immer klar sind, treten bei den einzelnen
181 Prozessschritten oftmals Uneinigigkeiten, Mehrfachbearbeitungen etc. auf. Basierend auf diesen
182 Informationen wird dann der Soll-Prozess erarbeitet, modelliert und mittels Flow-Chart
183 dargestellt. Damit dieser später in der täglichen Praxis auch tatsächlich umgesetzt wird, gilt es im
184 Laufe des Projektes entsprechende Maßnahmen zu erarbeiten. Über die wesentlichen Maßnahmen
185 wird in weiterer Folge auch das Managementteam in regelmäßigen Besprechungen informiert und
186 am Laufenden gehalten. Werden diese Maßnahmen vom Managementteam abgesegnet, kommt
187 das Projekt in die Implementierungs-Phase. Das heißt, wir beginnen den neuen Prozess zu
188 integrieren. Im Anschluss daran, gilt es anhand von Controlling bzw. Monitoring zu betrachten,

189 ob das Projekt die gewünschten Verbesserungen gebracht hat. Anhand von entsprechenden
190 Abweichungsanalysen wird der neue Prozessablauf mit dem alten verglichen.“

191
192 PH: „Sind die Prozesse definiert wurden ja in weitere Folge die Bearbeitungszeiten gemessen. Wie
193 bereits erwähnt, hat man sich hier zunächst an einfachen Stoppuhren bedient. Ist es bei diesen
194 Stoppuhren geblieben oder konnte man hier auf ein anderes System umstellen?“

195 PM: „Wir sind dann draufgekommen, dass die Zeitmessung mittels Stoppuhren in Anbetracht der
196 Anzahl unsere Prozesse und unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiterin langfristig kein geeignetes
197 Instrument sein wird, um die Bearbeitungszeiten unserer Prozesse zu messen. Außerdem haben
198 wir ein sehr großes Prozessmodell, was den Einsatz von praktikableren Instrumenten erfordert.
199 Wir haben uns dann in weitere Folge das BGK Messtool angeschafft. Dabei handelt es sich um
200 eine Software aus Deutschland.“

201 LU: „Bei einem Besuch in Deutschland konnte ich mich persönlich davon überzeugen, dass dieses
202 Tool für unsere Anwendung ideal geeignet ist. Ausgehend von einem Prozessmodell in MS Excel,
203 welches in das Tool importiert werden kann, können in weiterer Folge die gemessenen
204 Bearbeitungszeiten relativ einfach den jeweiligen Prozessen zugeordnet werden.“

205 PM: „Deshalb haben wir uns dann dazu entschlossen, dieses Messtool in der s ASG einzuführen.
206 Hierfür wurde wie bereits erwähnt unser Prozessmodell in dieses Tool importiert. Dann haben wir
207 definiert, wie häufig eine Prozessmessung erfolgen soll. Dieser Messzeitraum wird zuvor im
208 Managementteam festgelegt, um möglichst exakte Werte ermitteln zu können. Dies geschieht
209 unter Berücksichtigen von Urlauben und Anwesenheiten der Teamleiter. Es wird also darauf
210 geachtet, dass so viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wie möglich beteiligt sind. Der Zeitraum
211 erstreckt sich idR. über vier bis fünf Wochen einmal im Jahr. Dieser Zeitraum soll gewährleisten,
212 dass eine möglichst große Anzahl an Prozessen gemessen wird und die Zeiten entsprechend
213 realitätsnahe sind. Natürlich sind die Messungen selbst anonym und es kann kein Rückschluss auf
214 die Zeiten einzelner Mitarbeiter gezogen werden. Die Messung erfolgt unter anderem deshalb
215 jährlich, da die Zeiten ja Auswirkungen auf unsere Performance-Messungen und künftig auch auf
216 unsere Preisberechnungen haben. Anschließend werden von mir vorbereitende Maßnahmen wie
217 bspw. die Informationen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter getroffen. Im Messzeitraum
218 bekommt jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter ein kleines Kästchen mit einer Stoppuhr am PC-
219 Bildschirm. Bei der Messung selbst sind stets alle anwesenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
220 involviert. Eine Ausnahme sind Personen, die neu aufgenommen sind bzw. sich gerade in
221 Schulung befinden. Diese werden von der Messung ausgenommen, da ihre Zeiten idR. ohnehin
222 Ausreißer bilden würden. Bei Beginn eines Vorganges wird die Schaltfläche Start Vorgang

223 betätigt. Bei Abschluss wird die Schaltfläche Ende Vorgang betätigt. Im Nachhinein wird
224 definiert, welcher Prozess bearbeitet wurde. Eine der Herausforderungen ist es, bei den
225 Kolleginnen und Kollegen das Verständnis herzustellen, welche Tätigkeiten genau zu einem
226 Prozess gehören. Durch kurze Schulungen soll gewährleistet werden, dass alle an der Messung
227 beteiligten Personen entsprechend informiert sind: wenn bspw. Telefonate die Bearbeitung des
228 Prozesses unterbrechen, muss unterschieden werden, ob dieses Telefonat mit dem aktuellen
229 Prozess zusammenhängt oder nicht. Wenn der Mitarbeiter aktiv ein Telefonat führt – bspw. für
230 etwaige Rücksprachen - gehört diese Zeit zur Bearbeitungszeit. Läutet nun das Telefon und man
231 wird angerufen und das Telefonat hat nichts mit der ursprünglichen Bearbeitung zu tun, wird die
232 Schaltfläche Unterbrechung ausgewählt. Damit soll gewährleistet werden, dass diese
233 Unterbrechungen die Bearbeitungszeit nicht beeinflussen. Notwendige Rücksprachen oder Zeiten,
234 die notwendig sind um Dokumente auszudrucken sollen bspw. die Bearbeitungszeit sehr wohl
235 beeinflussen. Die Herausforderung bei der Messung ist es, dass das Tool korrekt bedient und alle
236 Zeiten korrekt erfasst werden. Es muss außerdem gewährleistet werden, dass sämtliche
237 Pausenzeiten erfasst werden. Das Tool selbst arbeitet so, dass grundsätzlich immer eine
238 sogenannte Voll-Erhebung stattfindet. Das bedeutet, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in
239 diesem Zeitraum sämtliche Tätigkeiten, die sie durchführen messen müssen und Pausen
240 entsprechend dokumentiert sein müssen. Hierdurch kann sichergestellt werden, dass die
241 Bearbeitungszeiten möglichst nicht bewusst manipuliert werden. Natürlich kann nun ein Vorgang
242 bewusst in die Länge gezogen werden, aufgrund der Dauer des Erhebungszeitraumes pendelt sich
243 jedoch eine korrekte und realitätsnahe Bearbeitungszeit ein. Durch den Einsatz dieses Tools
244 wurden die gemessenen Zeiten also durchaus realistischer. Am Ende des Erhebungszeitraumes
245 werden dann die gemessenen Zeiten von mir analysiert, um etwaige Ausreißer bereinigt um eine
246 neue Sollzeit zu definieren. Etwaige Veränderungen zur letzten Messungen gilt es zu
247 plausibilisieren. Abschließend werden die neuen Sollzeiten mit dem Geschäftsführer besprochen
248 bevor dieser sie freigibt. Der Zeitraum dieser diversen Abstimmungen erstreckt sich dann
249 nochmals auf bis zu drei Monate.

250 LU: „Durch diese intensive Beschäftigung mit unserem Prozessmanagementsystem und dem
251 Drang, es ständig zu verbessern, können wir gewährleisten, dass in unserem Unternehmen PZM
252 tatsächlich gelebt wird. Im Unterschied zu zahlreichen anderen Praxisbeispielen, von denen bei
253 Kongressen berichtet wird, dass ein einmalig aufgestellten Prozessmanagementsystem nach ein
254 paar Jahren mehr und mehr vernachlässigt wird.“

Datum	25. Oktober 2017
Dauer	30 Minuten
Ort	s ASG
Teilnehmer	Geschäftsführung der s ASG
Befragung	Persönlich
Dokumentation	Aufzeichnung mittels Mobiltelefon
Interview Nummer	II

- 255
- 1 PH: „Was sind deine Anforderungen an die PKR der s ASG?“
- 2 GF: „Also wünschenswert wären mehrere Faktoren. Ob es sich jedoch rentiert, so etwas
- 3 Umfangreiches aufzubauen bzw. ob die zusätzlichen Erkenntnisse den erforderlichen Aufwand
- 4 rechtfertigen, ist eine andere Frage. Unabhängig von den Kosten und dem Aufwand, wären die
- 5 Anforderungen an die PKR folgende: erstens sollte es möglich sein, die Kosten, die aufgrund der
- 6 Durchführung sämtlicher Prozesse in einem Team bzw. des Unternehmens in einer Periode
- 7 entstehen zu betrachten. Zweitens interessieren mich die Kosten eines Prozesses per se.
- 8 Beispielsweise beim Wechselgeschäft, einem sehr eingegrenzten Aufgabengebiet: wie viele
- 9 Kosten fallen durch die Durchführung des Wechsels und können wir diese den Mandanten
- 10 verrechnen. Nachdem wir ja nicht gewinnorientiert sind, ist unser Ziel ja eigentlich nur eine
- 11 Deckung unserer Prozesskosten. Der nächste Schritt wäre also, mit den gewonnenen
- 12 Informationen aus der PKR zu den Mandanten zu gehen und die Prozesskosten, die bei uns
- 13 anfallen, mit jenem Preis zu vergleichen, der dem Endkunden für die jeweilige Leistung verrechnet
- 14 wird. Es kann also analysiert werden, ob die von der Stmk Spk angebotenen Leistungen
- 15 kostendeckend verkauft werden und ob ein Gewinnanteil erzielt werden kann. Das wäre sozusagen
- 16 alles in allem die ideale PKR. Also die Betrachtung der Kosten diverser Einheiten und die Kosten
- 17 der Prozesse selbst.“
- 18
- 19 PH: „Kann man deiner Meinung nach, die Prozesskosten, die bspw. im Wechselgeschäft anfallen
- 20 und relativ hoch sind, in gleicher Höhe dem Kunden weiterverrechnen? Oder ist das evtl. ein
- 21 Prozess, in dem man sich eingestehen muss, Verluste zu erwirtschaften?“
- 22 GF: „Sowohl als auch. In der Summe wird’s meiner Meinung nach schwierig sein. Auch weil
- 23 Banken aktuell nicht das beste Renommee haben. Außerdem ist die Gebührengestaltung bei den
- 24 Banken teils auch sehr kompliziert und es ist kaum noch nachvollziehbar, was wie verrechnet wird.
- 25 Was im Bereich der Privatkunden noch einfacher ist, da ja vom Konsumentenschutz genaue
- 26 vorgeschrieben wird, was erlaubt ist und was nicht. Im Bereich der Kommerzkunden gibt es sicher

27 größere Unterschiede, da diese ja nicht in der Form geschützt sind, weil man davon ausgeht, dass
28 diese selbst genügend Details hinterfragen können. Nun ist es so, dass der Großteil der Produkte
29 bzw. der Services einer Bank sehr leicht vergleichbar ist. Dementsprechend wird sich die Bank
30 sicherlich sehr schwer tun, gewisse Produkte deutlich teurer als die Konkurrenz zu verkaufen. Jetzt
31 sind aber die Spesen dahinter nur einer der Parameter. Daher stellt sich die Frage, was für den
32 Kunden den größten Nutzen bringt. Beispielsweise bei der Kreditaufnahme: nach welchen
33 Gesichtspunkten entscheiden sich Kunden, bei welcher Bank sie den Kredit aufnehmen? Sind nun
34 höhere Spesen und dafür ein günstigerer Zinssatz oder umgekehrt für den Kunden attraktiver? Bei
35 diesem Produkt ist es meiner Meinung nach der Zinssatz, der den Ausschlag bringt. Oftmals
36 werden vom Endkunden die Spesen nicht so genau hinterfragt. Sind also die Zinsen grundsätzlich
37 attraktiv, könnte man rein theoretisch die Spesen an die Prozesskosten anpassen. Schwierig ist es
38 wiederum bei den Privatkunden, da die Spesen ja grundsätzlich im Zinssatz enthalten sind. Ich
39 glaube, dass die Informationen aus der Prozesskostenrechnung für das Bestandsgeschäft leichter
40 einsetzbar sind. Bestandskunden werden wohl kaum die Bank wechseln, weil die Kosten für
41 gewisse Services, bspw. einer Konditionenänderung, etwas höher als beim Wettbewerb sind oder
42 sich ggf. gegenüber dem Vorjahr erhöht haben.“

43
44 PH: „Worin siehst du Nachteile der PKR?“
45 GF: „Nachteile können meiner Meinung nach durch falsche Handhabung dieses Instrumentes
46 entstehen. Ich sehe die PKR nicht als *das* Steuerungsinstrument, sondern vielmehr als
47 unterstützendes Informationselement. Würde ich nun hergehen, und das Unternehmen hinsichtlich
48 möglicher Reduzierung der Prozesskosten steuern, dann würde ich meines Erachtens sehr viele
49 Fehler machen. Beispielsweise im Personal-Bereich. Was tun wir mit den teureren Mitarbeitern?
50 Müssten wir diese kündigen? Könnten wir diese nur mehr in ausgewählten Prozessen einsetzen?
51 Durch diese Maßnahmen könnte das erforderliche Know-how, das in vielen Prozessen erforderlich
52 ist, verloren gehen. Ich möchte jedenfalls nicht in die Situation kommen, dass ich einzig und allein
53 auf die Kosten als *das* Entscheidungselement achten muss. Klar muss ich sie im Auge haben und
54 ggf. berücksichtigen, jedoch würde ich sie nicht als reines Steuerungselement verwenden. Ein
55 anderer Nachteil könnte entstehen, wenn wir die durch die PKR geschaffene Transparenz nicht
56 nur in der Führungsebene behalten, sondern die Informationen ggf. an die Mitarbeiter
57 weitergeben. Dies könnte jedenfalls zu weiteren Problemen führen, da Mitarbeiter in die
58 Versuchung gelangen könnten, nur mehr jene Prozesse zu erledigen, die geringe Kosten
59 verursachen, um bspw. die Kosten des eigenen Teams möglichst niedrig zu halten.“

60

61 PH: „Was sind deiner Meinung nach mögliche weitere Einsatzfelder der PKR?“
62 GF: „Also jedenfalls könnten meiner Meinung nach mit Hilfe der PKR Verbesserungspotenziale
63 von Prozessen aufgedeckt werden. Diverse Optimierungsprojekte könnten so initiiert werden. Vor
64 allem jene Prozesse, deren Kosten nicht an den Kunden bzw. Endkunden weitergeben werden
65 können, müssen analysiert werden, um diese evtl. effizienter zu gestalten. Ein weiteres mögliches
66 Einsatzfeld ist das Benchmarking. Hier gilt es, besonders darauf zu achten, dass die richtigen
67 Dinge miteinander verglichen werden. Gerade in unserem Geschäftsfeld beeinflussen viele
68 Aspekte die Kosten. Ich sehe die Gefahr, dass man es sich ggf. zu leicht macht und auf detaillierte
69 Analysen verzichtet. Nur weil Prozess A bei uns bspw. um 20 % vermeintlich teurer ist als bei der
70 Konkurrenz, verleitet ein zu schnelles Urteil möglicherweise zu falschen Interpretierungen. In der
71 Regel kennen wir Einflüsse wie bspw. die exakten Inhalte der Prozesse nicht. Benchmarking der
72 Prozesskosten birgt somit einige Herausforderungen die es jedenfalls zu beachten gilt. Jedenfalls
73 sehe ich die PKR als perfekte Basis für die Preisberechnung. Außerdem kann ich mittels der PKR
74 die Entwicklung der Prozesskosten analysieren. Können wir diese senken? Wenn ja, warum? Hier
75 sehe ich wichtige Kenntnisse aus der PKR. Wir können künftig genauestens die Einflussfaktoren
76 diverser Veränderungen der Prozesskosten betrachten. Unabhängig von unserer Situation sehe ich
77 die PKR zum Beispiel in der Industrie als sehr nützliches Instrument. So könnten Informationen
78 dieses Instruments in der Ausrichtung von Strategien eine entscheidende Rolle spielen, um die
79 richtigen Entscheidungen hinsichtlich Wachstumspotenziale zu treffen.“

Befragungen zu den Meinungen bzgl. Erhebung/Dokumentation von Prozessen und Messung von Prozesszeiten

Datum	10. November 2017
Dauer	15 Minuten
Ort	s ASG
Teilnehmer	Prozessmitarbeiter der Kreditverbriefung
Befragung	Persönlich
Dokumentation	Aufzeichnung mittels Mobiltelefon
Interview Nummer	III

1 „Grundsätzlich sehe ich das Ganze positiv. Erstens sind wir ja im Bankenbereich und da ist es sehr
2 wohl notwendig, dass es gewisse Regeln und vorgegebenen Abläufe gibt, um einen gewissen Grad
3 an Sicherheit zu gewährleisten. Zweitens muss man feststellen, dass es – innerhalb des Konzerns
4 – ggf. eine tolle Außenwirkung hat, wenn man alles dokumentiert und die Abläufe darstellt. Ein
5 möglicher Nachteil kann sein, dass gewisse Ablaufbeschreibungen oder Prozessschritte falsch
6 interpretiert werden, falsch ausgelegt werden und somit nicht richtig umgesetzt werden. Jedenfalls
7 finde ich es besser, dass Vorgaben dieser Art vorhanden sind als nicht. Ein kleiner Nachteil kann
8 sein, dass diese Transparenz dazu führen kann, dass man wir Mitarbeiter überkontrolliert werden.
9

10 Natürlich kann ich auch nachvollziehen, dass sich andere Mitarbeiter in ihrem persönlichen
11 Wirkungsbereich aufgrund der Messungen der Bearbeitungszeiten etwas angegriffen fühlen und
12 negative Assoziationen ausgelöst werden könnten. Ich sehe diverse Vorgaben jedenfalls teils als
13 Notwendigkeit und möchte demgegenüber meine positive Grundhaltung betonen. Diese
14 Befürwortung meinerseits habe ich von Anfang an kundgetan. Also auch zum Zeitpunkt der ersten
15 Erhebungen und Messungen war ich bereits der Meinung, dass dies Vorteile mit sich bringen kann.
16 Auch die in weiterer Folge entwickelten Performance-Messungen, die auf den Zeiten-Messungen
17 basieren, sehe ich als gutes Instrument, um als Mitarbeiter beurteilt werden zu können. Fairerweise
18 muss ich anmerken, dass sich meine Meinung in den letzten Jahren geringfügig geändert hat. Aus
19 folgendem Grund: nicht jeder Fall bzw. Prozess ist gleich. Selbst wenn Prozesse noch so detailliert
20 erhoben und gemessen werden, wird es stets Schwankungen des Bearbeitungsaufwandes von ein
21 und desselben Prozesses geben. Vor allem bei uns im Bereich der Verbriefung von Großkunden-
22 Finanzierungen ist die Bandbreite an unterschiedlichen Komplexitäten und Bearbeitungszeiten
23 erheblich. Diese Umstände können bei den Ermittlungen von Prozesszeiten niemals dermaßen
24 exakt berücksichtigt werden, um sämtliche Varianten und Differenzierungen abzubilden. Dies kann

25 natürlich auch dazu führen, dass sich Mitarbeiter Fälle, die sie bearbeiten, aussuchen. So stehen
26 ihnen für die Performance-Messung die definierte Sollzeit zu, obwohl die tatsächliche Bearbeitung
27 bspw. eine wesentlich kürzere war. Deshalb ist es meiner Meinung nach wichtig, den Team-
28 Gedanken zu stärken und der Performance eines ganzen Teams mehr Bedeutung beizumessen als
29 eines einzelnen Mitarbeiters. Natürlich kann ich es auch teils nachvollziehen, dass die Messungen
30 teils einen großen Druck auf Mitarbeiter ausüben könnten. Vor allem wenn ein Mitarbeiter nicht
31 in der Lage ist, die vorgegebenen Zeiten einzuhalten. Hier sind meiner Meinung nach die
32 Führungskräfte gefragt, mit der Situation richtig umzugehen und die richtigen Maßnahmen zu
33 treffen. Ganz schlecht wäre es jedenfalls, wenn diese Zahlen und die Performance der Mitarbeiter
34 veröffentlicht werden würden und somit von jedem Kollegen gesehen werden könnten.

35
36 Bei den ersten Messungen war ich meiner Ansicht nach sicher einer der eher wenigen, die den
37 Erhebungen und Messungen gegenüber eine positive Grundhaltung eingenommen haben. Vor
38 allem für ältere Mitarbeiter kann ich mir vorstellen, dass eine solche Umstellung eher schwieriger
39 gewesen sein könnte.

40
41 Während des jährlichen Messzeitraumes beobachte ich, dass die Stimmung der Mitarbeiter
42 ziemlich unterschiedlich ist. Ein paar können besser damit umgehen, ein paar schlechter. Natürlich
43 ist es in dieser Zeit nicht immer einfach. Häufig wird die Bearbeitung eines Prozesses bspw. durch
44 ein Telefonat unterbrochen. Deshalb ist es oft gar nicht so leicht, die Zeiten richtig zu messen und
45 richtige Eingaben zu gewährleisten. Ich kann mir sehr wohl vorstellen, dass die Messung der
46 Zeiten nicht immer ganz einfach abläuft bzw. gehandhabt wird.“

Datum	14. November 2017
Dauer	15 Minuten
Ort	s ASG
Teilnehmer	Prozessmitarbeiterin der Kreditverbriefung
Befragung	Persönlich
Dokumentation	Aufzeichnung mittels Mobiltelefon
Interview Nummer	IV

1 „Eine genaue Dokumentation der Abläufe finde ich vorteilhaft. Diese nutze ich selbst in
2 regelmäßigen Abständen. Vor allem für neue Mitarbeiter finde ich diese Beschreibungen sehr
3 hilfreich. Denn trotz umfangreicher Einschulungen können diese schriftlichen Beschreibungen
4 dazu beitragen, den Ablauf schneller und leichter zu verstehen.

5
6 Bzgl. Messung der Bearbeitungszeiten muss ich sagen, dass ich es zunächst als mühsam
7 empfunden habe, sämtliche Tätigkeiten zu erfassen. Natürlich ist es wichtig, die Zeiten zu erheben,
8 um eine korrekte Preiskalkulation zu ermöglichen. Andererseits wurde es meiner Meinung nach
9 nicht wirklich publik gemacht, jedoch sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dadurch auch sehr
10 leicht messbar. Das muss zunächst nichts Schlechtes sein, dennoch erhöht das den Druck jedes
11 Einzelnen. Denn spätestens dann, wenn die Performance eines Teams nicht der Erwartung
12 entspricht, wird analysiert, an wem das liegen kann. Anschließend wird mit der jeweiligen
13 Mitarbeiterin bzw. dem jeweiligen Mitarbeiter geredet, woran die unter-durchschnittliche
14 Performance liegen könnte, um bspw. etwaigen Schulungsbedarf etc. zu er-kennen. Für mich sind
15 diese Messungen also ein zweischneidiges Schwert. Einerseits können dadurch eben die Preise für
16 die angebotenen Leistungen transparent und einfach kalkuliert werden. Andererseits, aus
17 Angestelltensicht nehme ich demgegenüber eine eher kritische Haltung ein. Ich bin mir also sicher,
18 dass dadurch negative Assoziationen bei Kolleginnen und Kollegen ausgelöst werden können.

19
20 Während dem Messzeitraum selbst habe ich mich anfangs sehr gestresst gefühlt. Vor allem die
21 Tatsache, dass man absolut alles, jede einzelnen Tätigkeit erfassen muss, hat zunächst sehr
22 stressend ausgewirkt. Im Laufe der Zeit hat sich das aber eingependelt.

23
24 Meinem Gefühl nach, tun sich die neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht wirklich schwer.
25 Auch deshalb, weil diese ja die Situation vor den exakten Messungen der Zeiten nicht kennen.“

Anhang 2: Auswertung der Interviews

Nr.	Interview Nr.	Zeilen Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
1	I	3	Wir erwarten uns von der PKR detaillierte Analysemöglichkeiten unserer Prozesse.	Die PKR stellt ein Instrument zur Analyse von Prozessen dar.	<p>Nutzen/Vorteile der PKR in der s ASG:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse der Prozesse ▪ Kostendeckung gewährleisten ▪ Verbesserungspotenziale erheben ▪ Kostentransparenz erhöhen
2	I	4-5	Informationen bzgl. Prozesskosten können ggf. an Kunden weitergegeben werden, um im Konzern Kostendeckung zu gewährleisten.	Anhand von Informationen der PKR wird Kostendeckung gewährleistet.	
3	I	22-25	PKR kann auch als Instrument gesehen werden, um Prozess-Verbesserungspotenzial zu analysieren	Anhand von Informationen der PKR werden Verbesserungspotenziale erhoben.	
4	I	28	Einen Vorteil der PKR sehe ich in der geschaffenen Kostentransparenz.	Mittels einer Prozesskostenrechnung kann in Unternehmen ein Beitrag zu einer Erhöhung der Kostentransparenz gelegt werden.	
5	I	34	Es könnte sich nachteilig auswirken, wenn Informationen der PKR den Teams zur Verfügung gestellt werden. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter könnten das Gefühl haben, an ihren Kosten gemessen zu werden.	Der Einsatz (und die Kommunikation dessen) einer PKR kann dazu führen, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einen gefühlten Kostendruck entwickeln.	<p>Nachteile der PKR in der s ASG:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kostendruck der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter könnte sich erhöhen ▪ Entscheidungen werden womöglich nur mehr aufgrund von Prozesskosten getroffen
6	I	39-42	Eventuell könnte man den Prozesskosten eine zu hohe Bedeutung beimessen. Andere Faktoren, wie bspw. Qualität der Dienstleistung könnten vernachlässigt werden.	Der Einsatz einer PKR kann dazu verleiten, Entscheidungen ausschließlich aufgrund von Prozesskosten zu treffen.	
7	I	67	Die Auslagerung und Umstrukturierung nahm der damalige Geschäftsführer zum	Geschäftsführer (Process owner) gibt	Erhebung der Prozesse und Messung der Bearbeitungszeiten

			Anlass, sämtliche Prozesse erheben zu lassen.	den Auftrag, Prozesse zu erheben.	erfolgt in mehreren Teilschritten
8	I	71	Teamleiter erhielten den Auftrag, erstmalig Prozesse der Teams zu dokumentieren.	Teams müssen all ihre Prozesse dokumentieren.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Geschäftsführer erteilt Auftrag, Prozesse zu erheben ▪ Auftrag wird an Teams weitergegeben ▪ Abstimmungen der Prozesse erfolgen ▪ Bearbeitungsdauern werden mittels Stoppuhren gemessen ▪ Störfaktoren bei Messungen vermeiden ▪ Mindestanzahl an Messungen gewährleisten valide Aussagen
9	I	74	In anschließenden Harmonisierungs-Projekten wurden die erhobenen Prozesse teamübergreifend abgestimmt.	Harmonisierungsprojekte werden durchgeführt, um erhobene Prozesse abzustimmen.	
10	I	76-78	Einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erhielten den Auftrag, die Bearbeitungsdauer einzelner Prozesse mittels Stoppuhr zu messen.	Bearbeitungsdauern der Prozesse werden zunächst mittels Stoppuhr gemessen.	
11	I	87-88	Telefone wurden umgeleitet, um Messergebnisse nicht zu verfälschen.	Störfaktoren dürfen Messungen der Bearbeitungszeiten nicht beeinflussen.	
12	I	81-83	Es wurde festgelegt, dass zwischen 20 und 90 Bearbeitungen erfolgen müssen, um valide Aussagen zur Bearbeitungszeit treffen zu können.	Mindestanzahl der Messungen müssen festgelegt werden, um valide Aussagen zu treffen.	
13	I	92-94	Im Zuge der erstmaligen Messung, hatten wir ein Aha-Erlebnis. Prozesszeiten waren teils enorm niedrig. Schnell hatten wir erkannt, dass diese auf Dauer nicht haltbar sein werden. Im Zuge der folgenden Zeitenmessungen haben sich die Prozesszeiten auf ein realitätsnahes Niveau eingependelt.	Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter versuchen im Zuge der ersten Messung möglichst niedrige Zeiten vorweisen zu können. Diese sind jedoch nicht auf Dauer umsetzbar und werden im Laufe der Zeit immer höher.	Anfangs zu niedrige und unrealistische Prozesszeiten wurden bei späteren Messungen korrigiert.
14	I	125-129	Im Anschluss an die Erhebungen und im Zuge der Harmonisierungen wurde dann eine Struktur geschaffen. Diesbezüglich traten einige Fragestellungen auf. Wie sieht eigentlich ein Prozess aus? Sind unsere Prozesse mit dem Konzern abgestimmt? Damals	Im Zuge von Abstimmungsgesprächen werden offene Fragen geklärt, erhobene Prozesse mit dem Konzern verglichen und eine Struktur festgelegt.	Nach diversen Abstimmungen und Klärstellungen wurde die Struktur Leistung-Service-Tätigkeit festgelegt.

			wurde auch in Wien eine andere Tochtergesellschaft gegründet. Sind unsere Prozesse mit deren vergleichbar? Anfänglich hat es also einige Abstimmungsgespräche in Wien gegeben. Folgend ist die Struktur Leistung-Service-Tätigkeit entstanden		
15	I	146-150	Eine weitere Schwierigkeit war es, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Angst vor der Überwachung zu nehmen. Außerdem musste darauf geachtet werden, dass die Prozesse nicht zu feingliedrig erhoben werden. Also sozusagen die Prozessabgrenzung. Es musste das Verständnis geschaffen werden, wie fein oder grob die Gliederung der Prozesse erfolgen soll.	Bei Erhebung und Dokumentation der Prozesse müssen Mitarbeiter umfassend involviert werden und es muss sichergestellt sein, dass kein Unbehagen gegenüber der Überwachungen entsteht. Außerdem muss ein Verständnis für die Prozessabgrenzung geschaffen werden.	Zwei zentrale Herausforderungen bei Erhebung und Dokumentation von Prozessen sind eine richtige Kommunikation mit den Angestellten sowie die Vermittlung von Verständnis für Prozessabgrenzung.
16	I	196-201	Wir sind dann draufgekommen, dass die Zeitmessung mittels Stoppuhren in Anbetracht der Anzahl unserer Prozesse und unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiterin langfristig kein geeignetes Instrument sein wird, um die Bearbeitungszeiten der Prozesse zu messen. Außerdem haben wir ein sehr großes Prozessmodell, was den Einsatz von praktikableren Instrumenten erfordert. Wir haben uns dann in weitere Folge das BGK Messtool angeschafft. Dabei handelt es sich um eine Software aus Deutschland.	Die praktikable Messung von Bearbeitungszeiten mittels Stoppuhren erreicht ihre Grenzen, wenn die Anzahl an Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie der Umfang des Prozessmodells steigen. Somit müssen neue, effizientere Methoden bzw. Instrumente angewendet werden.	Nachdem der Umfang der Messung der Bearbeitungszeiten steigt, stellen Stoppuhren langfristig keine geeignete Lösung dar. Folglich setzte man auf die Software-Lösung BGK.
17	I	208-214	Dieser Messzeitraum wird zuvor im Managementteam festgelegt, um möglichst exakte Werte ermitteln zu können. Dies geschieht unter Berücksichtigen von Urlauben und Anwesenheiten der Teamleiter. Es wird also darauf geachtet, dass so viele Mitarbeiterinnen und	Es werden seitens des Managementteams Kriterien festgelegt, die es bei Auswahl des Messzeitraumes zu beachten gilt. Diese Kriterien sollen gewährleisten, dass aus den Daten möglichst realitätsnahe Sollzeiten	Der Messzeitraum wird vom Managementteam festgelegt und soll die folgenden Kriterien erfüllen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Möglichst viele Mitarbeiter sollten teilnehmen.

			Mitarbeiter wie möglich beteiligt sind. Der Zeitraum erstreckt sich idR. über vier bis fünf Wochen einmal im Jahr. Dieser Zeitraum soll gewährleisten, dass eine möglichst große Anzahl an Prozessen gemessen wird und die Zeiten entsprechend realitätsnahe sind.	definiert werden können.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vor allem die Teamleiter sollten anwesend sein. ▪ Der Zeitraum erstreckt sich über vier bis fünf Wochen
18	I	223-225	Bei Beginn eines Vorganges wird die Schaltfläche Start Vorgang betätigt. Bei Abschluss wird die Schaltfläche Ende Vorgang betätigt. Im Nachhinein wird definiert, welcher Prozess bearbeitet wurde.	Während des Messzeitraumes betätigen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am PC-Bildschirm Schaltflächen, um den Start und das Ende von Prozessen festzuhalten.	Durch das Betätigen von Schaltflächen am PC-Bildschirm, werden nicht nur Start und Ende eines Vorganges festgehalten, sondern auch Unterbrechungen, die nicht mit der Bearbeitung eines Vorganges im Zusammenhang stehen.
19	I	228-233	Wenn bspw. Telefonate die Bearbeitung des Prozesses unterbrechen, muss unterschieden werden, ob dieses Telefonat mit dem aktuellen Prozess zusammenhängt oder nicht. Wenn der Mitarbeiter aktiv ein Telefonat führt - bspw. für etwaige Rücksprachen - gehört diese Zeit zur Bearbeitungszeit. Läutet nun das Telefon und das Telefonat hat nichts mit der ursprünglichen Bearbeitung zu tun, wird die Schaltfläche Unterbrechung ausgewählt.	Unterbrechungen, bspw. in Form von Telefonaten, welche nicht die Ausführung des aktuellen Prozesses betreffen, dürfen die Prozesszeit nicht beeinflussen.	
20	II	2-7	Also wünschenswert wären mehrere Faktoren. Ob es sich jedoch rentiert, so etwas Umfangreiches aufzubauen bzw. ob die zusätzlichen Erkenntnisse den erforderlichen Aufwand rechtfertigen, ist eine andere Frage. Unabhängig von den Kosten und dem Aufwand, wären die Anforderungen an die PKR folgende: erstens sollte es möglich sein, die Kosten, die aufgrund der Durchführung sämtlicher Prozesse in einem Team bzw. des Unternehmens in einer Periode entstehen zu	Die Geschäftsführung erwünscht sich von dem neu konzipierten Tool, dass einerseits die durch die Durchführung von Prozessen entstehenden Kosten je Team, theoretisch die Prozesskosten, dargestellt werden und andererseits, dass die Prozesskostensätze der angebotenen Services ermittelt werden können.	Anforderungen des Geschäftsführers an die PKR: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Darstellung der Prozesskosten ▪ Darstellung der Prozesskostensätze

			betrachten. Zweitens interessieren mich die Kosten eines Prozesses per se.		
21	II	46-50	Nachteile können meiner Meinung nach durch falsche Handhabung dieses Instrumentes entstehen. Ich sehe die PKR nicht als <i>das</i> Steuerungsinstrument, sondern vielmehr als unterstützendes Informationselement. Würde ich nun hergehen, und das Unternehmen hinsichtlich möglicher Reduzierung der Prozesskosten steuern, dann würde ich meines Erachtens sehr viele Fehler machen.	Nachteile der PKR sieht die Geschäftsführung eventuell in der falschen Handhabung des Instruments. Die Geschäftsführung sieht die PKR nicht als <i>das</i> Steuerungsinstrument, sondern vielmehr als unterstützende Informationsquelle.	Die Geschäftsführung betont, dass die falsche Handhabung dieses Instruments zu führen kann und, dass die nicht als <i>das</i> Steuerungsinstrument gesehen werden soll.
22	II	56-61	Ein anderer Nachteil könnte entstehen, wenn wir die durch die PKR geschaffene Transparenz nicht nur in der Führungsebene behalten, sondern die Informationen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weitergeben. Dies könnte jedenfalls zu weiteren Problemen führen, da Mitarbeiter in die Versuchung gelangen könnten, nur mehr jene Prozesse zu erledigen, die geringe Kosten verursachen, um die Kosten des eigenen Teams möglichst niedrig zu halten.	Erhalten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Zugang zu Daten der PKR, könnte es dazu führen, dass diese nur noch günstige Prozesse ausüben wollen, um nicht zu hohe Kosten zu verursachen.	Außerdem muss sichergestellt werden, dass vermieden wird, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufgrund von Informationen der PKR nur mehr günstige Prozesse erledigen, um keine hohen Kosten zu verursachen.
23	III	1-3	Grundsätzlich sehe ich das Ganze positiv. Erstens sind wir ja im Bankenbereich und da ist es sehr wohl notwendig, dass es gewisse Regeln und vorgegeben Abläufe gibt, um ein gewisses Grad an Sicherheit zu gewährleisten.	Die exakte Dokumentation von Arbeitsabläufen bietet vor allem im Bankenbereich einen gewissen Grad an Sicherheit.	Vor allem im Bankenbereich ist eine exakte Dokumentation von Abläufen eine Notwendigkeit.
24	III	4-6	Ein kleiner Nachteil kann sein, dass diese Transparenz dazu führen kann, dass man wir Mitarbeiter überkontrolliert werden	Ein zu hoher Grad an Transparenz kann dazu führen, dass sich Angestellte überkontrolliert fühlen.	Obwohl ein zu hoher Grad an Transparenz Unbehagen bei Angestellten auslösen kann, sind gemessene Bearbeitungszeiten eine wichtige Grundlage für weiterführende
25	III	10-12	Natürlich kann ich auch nachvollziehen, dass sich andere Mitarbeiter in ihrem persönlichen Wirkungsbereich	Aufgrund der Messungen von Bearbeitungszeiten können sich	

			aufgrund der Messungen der Bearbeitungszeiten etwas angegriffen fühlen und negative Assoziationen ausgelöst werden könnten.	Angestellte in ihrem persönlichen Wirkungsbereich angegriffen fühlen.	Analysen. Bei dem befragten Mitarbeiter stößt man auf Verständnis für diverse Messungen.
26	III	12-18	Ich sehe diverse Vorgaben jedenfalls teils als Notwendigkeit und möchte demgegenüber meine positive Grundhaltung betonen. Diese Befürwortung meinerseits habe ich von Anfang an kundgetan. Also auch zum Zeitpunkt der ersten Erhebungen und Messungen war ich bereits der Meinung, dass dies Vorteile mit sich bringen kann. Auch die in weiterer Folge entwickelten Performance-Messungen, die auf den Zeiten-Messungen basieren, sehe ich als gutes Instrument um als Mitarbeiter beurteilt werden zu können.	Die gemessenen Bearbeitungszeiten können eine wichtige Grundlage für weiterführende Zwecke, wie bswp. Performance-Messungen darstellen.	
27	III	19-27	Nicht jeder Fall bzw. Prozess ist gleich. Selbst wenn Prozesse noch so detailliert erhoben und gemessen werden, wird es stets Schwankungen des Bearbeitungsaufwandes ein und desselben Prozesses geben. Vor allem bei uns im Bereich der Verbriefung von Großkunden-Finanzierungen ist die Bandbreite an unterschiedlichen Komplexitäten und Bearbeitungszeiten erheblich. Diese Umstände können bei den Ermittlungen von Prozesszeiten niemals dermaßen exakt berücksichtigt werden, um sämtliche Varianten und Differenzierungen abzubilden. Dies kann natürlich auch dazu führen, dass sich Mitarbeiter Fälle, die sie bearbeiten, aussuchen. So stehen Ihnen für die Performance-Messung die definierte Sollzeit zu, obwohl die tatsächliche	Trotz entsprechend detaillierter Erhebung und Messung von Prozessen können Schwankungen der tatsächlichen Bearbeitungszeiten von Prozessen auftreten. In der Praxis kann dies dazu führen, dass Angestellte ggf. eher Aufträge erledigen, die innerhalb der definierten Sollzeit abgearbeitet werden können.	Schwankungen der tatsächlichen Bearbeitungszeit der Aufträge führen ggf. dazu, dass Angestellte eher jene Fälle bearbeiten, welche innerhalb der vorgegebenen Sollzeit erledigt werden können.

			Bearbeitung bspw. eine wesentlich kürzere war.		
28	III	42-47	Während des jährlichen Messzeitraumes beobachte ich, dass die Stimmung der Mitarbeiter ziemlich unterschiedlich ist. Ein paar können besser damit umgehen, ein paar schlechter. Natürlich ist es in dieser Zeit nicht immer einfach. Häufig wird die Bearbeitung eines Prozesses bspw. durch ein Telefonat unterbrochen. Deshalb ist es oft gar nicht so leicht, die Zeiten richtig zu messen und richtige Eingaben zu gewährleisten. Ich kann mir sehr wohl vorstellen, dass die Messung der Zeiten nicht immer ganz einfach abläuft bzw. gehandhabt wird.	Die Stimmung von Angestellten während der jährlichen Prozess— Zeitenmessung ist unterschiedlich. Auftretende Herausforderungen erschweren die Messung der Bearbeitungszeiten.	Diverse Faktoren führen dazu, dass während der jährlichen Messung der Bearbeitungszeiten die Angestellten unterschiedlich mit dem Druck umgehen können.
29	IV	6-8	Bzgl. Messung der Bearbeitungszeiten muss ich sagen, dass ich es zunächst als mühsam empfunden habe, sämtliche Tätigkeiten zu erfassen.	Die umfangreiche Messung und Erfassung von Bearbeitungszeiten kann von Angestellten als mühsam empfunden werden.	Sowohl die Messung der Bearbeitungszeiten selbst, als auch die Anwendung dieser generierten Daten für weiterführende Analysen kann Stress und Druck auf Angestellte erzeugen.
30	IV	9-11	Die Mitarbeiter sind dadurch auch sehr leicht messbar. Das muss zunächst nichts Schlechtes sein, dennoch erhöht das den Druck jedes Einzelnen.	Angestellte werden messbar und der Druck auf jede Einzelne und jeden Einzelnen erhöht sich.	
31	IV	21-23	Während dem Messzeitraum selbst habe ich mich anfangs sehr gestresst gefühlt. Vor allem die Tatsache, dass man absolut alles, jede einzelnen Tätigkeit erfassen muss, hat zunächst sehr stressend gewirkt. Im Laufe der Zeit hat sich das aber eingependelt.	Die Vorgabe, sämtliche Tätigkeiten exakt erfassen zu müssen, kann Stress auf die Angestellten ausüben.	

Anhang 3: Erhobene Tätigkeiten und festgelegte Sollzeiten bzw. Echtzeiten

Geschäftsabwicklung		
Grobcheck Kreditverbr.	Grobcheck Kredit GK	17,0
	Grobcheck Kredit	12,0
Verbriefen Neugeschäft + Aufstockung	IK EUR Privat Standard	43,0
	IK EUR Privat Komplex	79,0
	BMK EUR Privat Standard	38,0
	BMK EUR Privat Komplex	60,0
	FW Privat	58,0
	IK EUR Kommerz Standard	35,0
	IK EUR Kommerz Standard GK	65,0
	IK EUR Kommerz Komplex	78,0
	IK EUR Kommerz Komplex GK	135,0
	BMK EUR Kommerz Standard	30,0
	BMK EUR Kommerz Komplex	100,0
	BMK EUR Kommerz Standard GK	50,0
	BMK EUR Kommerz Komplex GK	120,0
	FW Kommerz	27,0
	FW Kommerz GK	27,0
	Haftung Standard	35,0
	Haftung Standard GK	45,0
	Haftung Komplex	56,0
	Haftung Komplex GK	80,0
	Rahmenhaftung	28,0
	Rahmenhaftung GK	33,0
	Kassenkredit	40,0
	Kassenkredit GK	40,0
	Kreditangebote	130,0
	Akkreditive	100,0
	Devisenschuldenmanagement	400,0
	Konsortial FF	62,0
	Fin. an Bauträger	240,0
Superädifikat/Baurecht	125,0	
Ausländische Hypothek	220,0	
Verbriefen Bestands- geschäft	Prolongation	18,0
	Prolongation GK	26,0
	Sicherheitenänderung	32,0
	Sicherheitenänderung GK	60,0
	SIÄ Ausländische Hypothek	131,0
	SIÄ Superädifikat/Baurecht	91,0
	SIÄ Fin. an Bauträger	120,0
	SIÄ Kreditangebote	71,0
Konditionenänderung	18,0	

	Konditionenänderung GK	40,0
	Zahlungsplanänd./Stundung	18,0
	Zahlungsplanänd./Stundung GK	35,0
	Einzelrechtsnachf/privative SÜ	135,0
	Einzelrechtsnachf/privative SÜ GK	219,0
	Gesamtrechtsnachfolge	32,0
	Gesamtrechtsnachfolge GK	50,0
	Konvertierung mit Verbriefung	40,0
	Konvertierung mit Verbriefung GK	60,0
	Konvertierung ohne Verbriefung	28,0
	Konvertierung ohne Verbriefung GK	30,0
	Kontenteilung/-zusammenlegung	200,0
	Sonstige Verbriefung	37,0
	Sonstige Verbriefung GK	50,0
	Zweitausfertigung Verbriefung	32,0
	Zweitausfertigung Verbriefung GK	50,0
GB-Urkunden	Grobcheck GB-Urkunden	18,0
	GB-Urk. ohne Gesuch	28,0
	GB-Urk. mit Gesuch	35,0
	GB-Urk. für Groß- und Sanierungskunden	35,0
Kontrolle GB-Urkunden	Kontrolle GB-Urk. ohne Gesuch	12,0
	Kontrolle GB-Urk. mit Gesuch	12,0
	Kontrolle GB-Urk. für Groß- und Sanierungskunden	17,0
Versand	Versand Urkunden	9,0
	Kontrolle Buchung Notarskosten	5,0
Kontrolle	Kontrolle Verbriefung Bestandsgeschäft	24,0
	Kontrolle Verbriefung Neugeschäft	34,0
	Kontrolle Verbriefung GK	34,0
	Kontrolle 2-Augen-Prinzip Verbriefung	26,0
	Kontrolle 2-Augen-Prinzip Verbriefung GK	35,0
	Kontrolle 4-Augen-Prinzip Verbriefung	35,0
	Kontrolle 4-Augen-Prinzip Verbriefung GK	45,0
	Kontrolle Azubi-Fall	27,0
	Kontrolle Azubi-Fall GK	35,0
	Stichprobenkontrolle 2-Augen-Prinzip-Verbriefung	13,0
	Stichprobenkontrolle 2-Augen-Prinzip-Verbriefung GK	19,0
Sicherheitenvertrag	Grobcheck Sicherheitenvertrag	7,0
	Grobcheck Sicherheitenvertrag GK	15,0
	unwiderrufliche Zahlungsanweisung	64,0
	Treuhandvereinbarung zu Internen Rahmen	43,0
	kombinierte Aufträge (ZA/TH)	120,0
	Eigentumsvorbehalt	28,0
	Verkaufsvollmacht	57,0
	sonstige Sicherheitenverträge	23,0
	sonstige Sicherheitenverträge GK	35,0

	Kontrolle Sicherheitenvertrag	18,0
GB-Gesuch	Anlegen GB-Gesuch Standard	19,0
	Anlegen GB-Gesuch Standard GK	23,0
	Anlegen GB-Gesuch Komplex	30,0
	Anlegen GB-Gesuch Komplex GK	30,0
	Anlegen GB-Gesuch Komplex DAR	30,0
	Anlegen GB-Gesuch Deckungsstock	14,0
	Kontrolle GB-Gesuch Standard	11,0
	Kontrolle GB-Gesuch Standard GK	11,0
	Kontrolle GB-Gesuch Standard DAR	11,0
	Kontrolle GB-Gesuch Komplex	18,0
	Kontrolle GB-Gesuch Komplex GK	21,0
	Kontrolle GB-Gesuch Komplex DAR	18,0
	Kontrolle GB-Gesuch Deckungsstock	7,0
Sicherheitenachbearbeitung	EV-Überweisung	EZ
	TH-Überweisung	EZ
	Kontrolle EV-Überweisung	EZ
	Kontrolle TH-Überweisung	EZ
Formalkontrolle und Auszahlung	Formalkontrolle und Auszahlung Kredit	14,0
	Formalkontrolle und Auszahlung Kredit GK	24,0
	Formalkontrolle und Auszahlung Darlehen	27,0
	Kontrolle FK und Auszahlung Darlehen	16,0
	Kontrolle Auszahlung Kredit	16,0
ToDos	Sicherheitenbereinigung	1,0
	Bearbeiten ToDos	9,0
AIK	Bearbeiten im AIK Programm	70,0
	Weitergabe AIK-Zuschüsse an Fremdbanken	20,0
	Errechnen und Meldung Zinsenanpassung	37,0
	Bearbeiten von Fehlerlisten	175,0
Bankauskünfte	Einholen Auskunft	12,0
	Auskunft Standard	7,0
	Auskunft Komplex	10,0
	KSV Datenabgleich telefonisch	2,0
	KSV Datenabgleich Listen	18,0
	Rechnungslegung	20,0
	Kontrolle Eingangsrechnung	20,0
Refi.Konten	Gestionierung Immorent Gruppe	EZ
	Buchungen Refi-Ausgleiche	3,0
Konsortial Neugeschäft	Neugeschäft EF Euro und FW	EZ
	Neugeschäft EF Haftung	EZ
	Neugeschäft EF Barvorlagen	EZ
	Neugeschäft Risikobeteiligung	EZ
	Abstimmen Auszüge Konsortialpartner	EZ
Konsortial Standanpassung	Standanpassung bei Buchung	4,0
	Standanpassung Haftungen	4,0

Provisionsberechnung Immorent AG Konsortial-Zähler Konsortial Bestandsgeschäft Konsortial Prolongationen Führung KPD 9971790192	Standanpassung periodisch	4,0	
	Provisionsberechnung Immorent AG 3.M d. Qu.	341,0	
	Zinsenabstimmung Kons.Partner	2,0	
	Zinsenüberw. bei Kapitalratenkrediten	4,0	
	Belege nachbestellen und einsortieren	10,0	
	Prüflisten FF	15,0	
	Kontrolle EB Haftungsprov. und DBR	EZ	
	Weitergabe Provisionen	EZ	
	Konsortial Prolongationen	7,0	
	Führung KPD 9971790192	120,0	
	Ablauf TH-Vereinbarung und Schließung	EZ	
	Sondertätigkeiten Konsortial EF	EZ	
	Sondertätigkeiten Konsortial FF	EZ	
	Neugeschäft FF Euro und FW	EZ	
	Neugeschäft FF Haftung	EZ	
	FF Stichtagsabschluss	20,0	
	Klärung offener Buchung mit sDG	7,0	
	monatl. Überziehungsliste	EZ	
	Barvorlagen	Datenerfassung Barvorlagen	7,0
		Kontrolle Barvorlage	2,0
Kontoschließung Barvorlagen		35,0	
Fremdwährungsaufträge	Buchungen	7,0	
	Aufbereiten Urgenzliste Kursreservierungen	EZ	
	Konvertierung inkl. Buchung	23,0	
	Kontrolle Konvertierungsbuchung	6,0	
	Bearbeiten Urgenzliste Kursreservierung	EZ	
	Kontrolle Buchungen	2,0	
	Rahmenanpassung/Kontoschließung	5,0	
	Dringende Kontoschl. von FW-Krediten	4,0	
laufende Kontogestion	ZIBI Fehlerlisten	4,0	
	Versand Zinsstaffeldrucke	4,0	
	Änderung Mindestzinssatz	2,0	
	Zinsgleitklausel Fehlerliste	1,0	
	Tilgungsplan zu Kredit	8,0	
	Summenabstimmung autom. Kontoschließung	45,0	
	Automatische Schließung	5,0	
	RZE Fremdwährungskredite	1,0	
	Pönale Buchung	7,0	
	Kondition Mitarbeiterfinanzierung	30,0	
	Erfassung Inkassokonto	16,0	
	Monatsabschluss Inkassokonto	3,0	
	Kontoschließung Inkassokonto	6,0	
	Inkassorückgaben	19,0	
Inkassogestion und Recherchen	1,0		

	EMIR	EZ
	IFA	EZ
	Storno PPI	EZ
	Zinssatzanpassung auf Produktebene	EZ
	Zinsaufrollung	EZ
Verbesserung Datenqualität	Hinweisbearbeitung	EZ
	Buchungsprotokoll Leasing	EZ
	Textierung Abschlussposten-Einzug	EZ
	Kompensationskreise Abschlussperiode	EZ
	Kredite/Barvorlagen mit Kleinsalden	EZ
	Summenkontrolle Barvorlagen	EZ
	FW-Kredite Saldo >=0	EZ
	Kundenarchivierung bei Bankenfusionierung	EZ
	Fehlerliste Leasing bearbeiten	12,0
Sicherheitengestion	Abruf und Aufbereiten in Excel	16,0
	Fristbearbeitung Standard	4,0
	Fristbearbeitung Komplex	6,0
	Treuhandverlängerung	9,0
	Eskalation nicht beigebrachter Sicherheiten	9,0
	EPIC Annahmeliste	2,0
	Bearbeiten Sicherheiten (BE)	3,0
	RGU/KRU Annahmeliste	2,0
	Auswertung und Anfrage RKW	EZ
	Erfassen Daten RKW	EZ
	Prognose/Kontrolle u. Ergänzung vor Versand	EZ
	Datenerfassung Prognose lt. Betruerrückm.	EZ
	Fehlerliste ICE	EZ
	RGU Prolongationsliste	EZ
	Neubewertung Leasingsicherheiten	EZ
	Bewertung Immobilien in Bau befindlich	EZ
	Neubewertung von sonst. Sicherheiten	EZ
	Erstellung Übertragungserklärungen Deckungsstock	EZ
	Datenabgleich Konsortialsicherheiten	EZ
	Devinkulierung von Versicherungen	9,0
	TT-Monitoring	7,0
Schätzungen bearbeiten	Einpflegen Schätzung Standard	10,0
	Einpflegen Schätzung Komplex	15,0
	Solva Auf-/Nachbereiten Schätzliste	8,0
	Solva Schätzliste und Auftragserteilung Inland	7,0
	Solva Schätzliste und Auftragserteilung Ausland	7,0
	Solva Schätzwertbereinigung	15,0
	B2 Stopp	4,0
	ToDo fehlende Schätzungen	12,0
	Supervision S1 und S2-Schätzungen	6,0
SAVE-INVEST	Rahmeneingabe SAVE-INVEST	1,0

ZV-Konditionen	Prüfung ohne Erstellung Aktivitätenportalauftrag	3,0
	Prüfung mit Erstellung Aktivitätenportalauftrag	4,0
	Ablauf ToDo	3,0
Jahresabschluss/Auditorenberichte	Auftragsaufbereitung	7,0
	Erstellen Anforderung an ADS	2,0
	Bestätigung Standard	13,0
	Bestätigung Komplex	30,0
	Kontrolle JAB Komplex	15,0
	Spesenbuchung	3,0
	Zweitausfertigung JAB	12,0
Haftbrieferstellung	Grobcheck Haftbriefe	9,0
	Rahmenhaftbrief Standard	14,0
	Kontrolle Rahmenhaftbrief Standard	7,0
	Rahmenhaftbrief Komplex	22,0
	Kontrolle Rahmenhaftbrief Komplex	16,0
	Aufbereiten BTVG-Haftbriefe	1,0
	Erstellen BTVG-Haftbrief	15,0
	Kontrolle BTVG-Haftbrief	9,0
Zahlungsabruf Haftbrief	Bearbeitung Zahlungsabruf Haftbrief korrekt	25,0
	Bearbeitung Zahlungsabruf Haftbrief nicht korrekt	50,0
	Kontrolle Bearbeitung Zahlungsabruf Haftbrief korrekt	15,0
	Kontrolle Bearbeitung Zahlungsabruf Haftbrief nicht korrekt	20,0
	Überweisung Zahlungsabruf Haftbrief	14,0
	Kontrolle Überweisung Zahlungsabruf Haftbrief	8,0
Zahlungsabruf Unwiderrufliche Zahlungsanweisung	Bearbeitung Zahlungsabruf UZA korrekt	25,0
	Bearbeitung Zahlungsabruf UZA nicht korrekt	40,0
	Kontrolle Bearbeitung Zahlungsabruf UZA korrekt	15,0
	Kontrolle Bearbeitung Zahlungsabruf UZA nicht korrekt	25,0
	Überweisung Zahlungsabruf UZA	14,0
	Kontrolle Überweisung Zahlungsabruf UZA	8,0
	Setzen v. Achtungsfeldern UZA	4,0
	Rückklagen UZA im Original	5,0
Haftbriefgestion	Rückvergütung Haftungsprovision	5,0
	Vorschreibung Haftungsprovision	5,0
	Setzen v. Achtungsfeldern	4,0
	Warten Liste für RH-Übersicht	5,0
	Eingabe von Tilgungsplänen	8,0
	ToDo für EH/RH	9,0
	Bearbeiten von Standanfragen	10,0
	HKÜ erstellen/zusenden	8,0
	Warten von Spezialhaftungen	15,0
	Bearbeiten retournierter Haftungen	6,0
	Kontrolle retournierter Haftungen	3,0
	Kontrolle Eingabe von TP	6,0
	ERP-Haftungen	15,0

	Fertigstellungsgarantien	15,0
	Versenden von Standanfragen	1,0
	Ausbuchen und Einscannen ret. Haftungen	5,0
	Schließen von Haftungskonten	2,0
	Abschlussarbeiten Haftungen viertelj.	EZ
	Abschlussarbeiten Haftungen jährlich	EZ
	Warten Haftungsbestand	EZ
Zessionsbearbeitung	Grobcheck Zessionseignung	9,0
	Anlage Kunde	25,0
	Zessionslisten Standard	5,0
	Zessionslisten Komplex	15,0
	Einforderung OP-Liste	4,0
	Eskalation fehlender Zessionslisten	8,0
	Offenlegung Zession	EZ
	Nachbearbeitung Offenlegung Zession	EZ
	Zessionskontrollbericht	13,0
	Aktualisierung Risikoklasse (mtl.)	EZ
	Berechnung Jahresdurchschnitt	3,0
	Zessionsgestion Pöllau	EZ
	Nachbearbeitung/Recherche	EZ
	Rückzedierung/Freigabe	EZ
	Offenlegung Zession Pöllau	4,0
	Nachbearbeitung Offenlegung Zession Pöllau	3,0
Wechselabwicklung	Wechselaufbereitung	15,0
	Wechseleinlösung	11,0
	Kontrolle Wechseleinlösung	8,0
	Wechselrücklösung	16,0
	Kontrolle Wechselrücklösung	11,0
	Wechselinkasso	22,0
	Kontrolle Wechselinkasso	12,0
	Wechseleskont	25,0
	Kontrolle Wechseleskont	13,0
	Wechselablehnung	30,0
	Kontrolle Wechselablehnung	26,0
	Inkasso-Box	11,0
	Kontrolle Inkasso-Box	7,0
	Wechselrückruf	1,0
	tgl. Abstimmung Konten u. Bestand	10,0
	tgl. Abfrage Insolvenzen	6,0
	Berechnung Wechselsteuer	30,0
	Kontrolle Wechselsteuer	20,0
	Überweisung Wechselsteuer	11,0
	Erstellung Monatsbriefe	6,0
	Kontrolle Monatsbriefe	3,0
	Zinsanpassung Euribor	30,0

	Kontrolle Zinsanpassung	10,0
	mtl. Wechselkontenabstimmung	30,0
	Jahresabschluss Wechsel	EZ
	Sondertätigkeiten Wechsel	EZ
Endkontrolle	Endkontrolle	6,0
	Endkontrolle Bestandsgeschäft (ohne SIÄ)	EZ
Qualitätskontrolle Voitsberg	Komplex	19,0
Verlassabwicklung	Einholen Unterlagen/Daten	23,0
	Anforderung Versicherungserlös	23,0
	Kontrolle Anforderung Versicherungserlös	12,0
	Diverse An- bzw. Rückfragen	6,0
	Abschluss Versicherungsverwertung	9,0
Telefonische Einforderungsaktion	Telefonate	EZ
Bekanntgabe von RZE	Grobcheck RZE	16,0
	hypothekarisches RZE 1. Konto (Anzahl Kunden)	23,0
	hypothekarisches RZE weitere Konten	9,0
	nicht hypothekarisches RZE	11,0
	Zweitanfragen RA	13,0
	Kontrolle RZE	10,0
	Weiterleiten Notars-/RA-Anfragen	10,0
GB-Lustrierungen	GB-Lustrumsbearbeitung	6,0
Kreditrücktritt gem. Verbraucherkreditgesetz	Bearbeiten Kreditrücktritt	35,0
	Kontrolle Kreditrücktritt	10,0
Schließung von Finanzierungsgeschäften	Bearbeiten der Schließungsliste	EZ
	Sicherheitencheck	14,0
	Schließung ohne Freigabe	6,0
	Schließung mit Freigabe Standard	12,0
	Schließung mit Freigabe Komplex	35,0
	Schließung aufgrund Forderungseinlösung	210,0
	Kontrolle Schließung mit Freigabe Komplex	10,0
	Kontrolle Schließung aufgrund Forderungseinlösung	25,0
	Schließung EUR-Abstattungskredite in Cockpit Konto	5,0
Sicherheitennachbearbeitung	Versicherung	6,0
	WP-Depot	4,0
	Sonstiges	3,0
	Weiterleitung Sicherheiten	3,0
	Bearbeiten Versicherungen	6,0
	Bearbeiten Sonst. Sicherheiten	4,0
GB-Sicherheitenbearbeitung	Weiterleitung ERV-Beschluss	3,0
	BB mit Prüfung Promessenbedingungen (TH)	18,0
	Reine Treuhandentlassung	12,0
	Beschlussbearbeitung ERV	11,0
	Bearbeiten Lösungsbeschlüsse	6,0
	Beschlussbearbeitung Deckungsstock Altbestand	10,0

	Bestellen Versicherungen (nicht EPIC) und sonst. Sicherheiten (VT)	3,0
Abstimmung Konten	tägliche Abstimmung Gerichtsgeb.kto. Treuhänder	15,0
	monatl. Abstimmung Gerichtsgeb.kto. Treuhänder	EZ
	Löschungsquittungskonto	EZ
	Gerichtsgebührenkonto	EZ
	Verrechnungskonto Provisionen konsortial	EZ
Abstimmung diverse	Abstimmung Ticketverkäufe	2,0
	Abstimmung Kosteneingang Schätzaufträge	EZ
Jahresabschluss/Bilanzbeilagen	Bilanzbeilagen/Jahresabschluss	EZ
Polizzenanforderung	Anforderung Originalpolizzen zu Schalterkrediten	6,0
Verbriefung und Kontrolle	Grobcheck Darlehen	13,0
	Grobcheck Einzelrechtsnachfolge mit DÜ	28,0
	Darlehen gefördert mit Hypothek	70,0
	Darlehen ungefördert mit Hypothek	58,0
	Darlehen gefördert ohne Hypothek	37,0
	Darlehen ungefördert ohne Hypothek	55,0
	Konditionenänderung Darlehen	35,0
	Einzelrechtsnachfolge/privative SÜ Darlehen	135,0
	Gesamtrechtsnachfolge Darlehen	32,0
	Sicherheitenänderung Darlehen	35,0
	Zweitausfertigung Verbriefung Darlehen	37,0
	Sonstige Verbriefung Darlehen	27,0
	Kontrolle Darlehen Neugeschäft mit Hypothek	30,0
	Kontrolle Darlehen Neugeschäft ohne Hypothek	15,0
	Kontrolle Darlehen Bestandsgeschäft	15,0
	Kontrolle 2-Augen-Prinzip Verbriefung DAR	15,0
	Kontrolle 4-Augen-Prinzip Verbriefung DAR	30,0
Kontrolle Azubi-Fall (2- und 4-Augen-Prinzip) DAR	17,0	
Sicherheitennachbearbeitung	Nachbearbeitung GB-Sicherheiten	15,0
	Nachbearbeitung Versicherung, Wertpapiere und Sonstige Sicherheiten	7,0
	Zahlungsaufforderung	20,0
	Zahlungsauftrag	20,0
	Devinkulierung Feuerversicherung	14,0
Sondertilgung	Sondertilgung	25,0
	Kontrolle Sondertilgung	8,0
Ausstellen Vorpromesse	Vorpromesse 2-Augenprinzip	14,0
	Vorpromesse 4-Augenprinzip	16,0
	Vorpromesse mit DÜ	22,0
	Kontrolle VP	7,0
Bearbeiten FÖZU	Förderungszusicherung	4,0
Rückerhalt Unterlagen	Unterlagen durchgeführte Geschäfte	6,0
	Unterlagen durchgeführte Geschäfte GK	11,0
	Unterlagen durchgeführte Geschäfte DAR	13,0
	Unterlagen nicht durchgeführte Geschäfte	8,0

	Unterlagen nicht durchgeführte Geschäfte GK	15,0
	Unterlagen nicht durchgeführte Geschäfte DAR	11,0
	Nachbearbeitung RO/hinterlegte PU	15,0
Erstellen Trennblätter	EH	9,0
	Sonst. hyp	10,0
	Sonst. nicht hyp	6,0
	Bestand	4,0
Änderung HV	Änderung Hausverwalter	17,0
	Kontrolle Änderung Hausverwalter	5,0
EDVÄnderungen/Ausdrucke	Einzug/EDV-Eingaben	6,0
	Tilgungsplan zu Darlehen	7,0
Sonstige Gestionsaufgaben	Schriftverkehr	7,0
Div. Zeiterfassungen Darlehen	Warten Mappe Vorpromesse	1,0
	Warten Zuzählungsliste	1,0
Mahnwesen und Rechtsfälle	Vormahnliste	1,0
	Rechtsfälle	1,0
BUDO	BUDO 2/3/8/9	130,0
	BUDO restl. Monate	70,0
	Vorschreibung	EZ
	ZIBI	EZ
	Kontoschließung Ablauf	7,0
	Kontoschließung vorzeitig	28,0
	Bearbeitung letzte Rate	4,0
	Überzahlungsliste	1,0
	BUDO KreCo	13,0
	BUDO Voitsberg	13,0
Konsortialgeschäft Darlehen	Konsortial	1,0
ERP	ERP-Kredit Standard	30,0
	ERP-Kredit Komplex	60,0
	ERP-Kredit Zweitausfertigung	37,0
	ERP-Mittelanforderung	EZ
	ERP-Gestion	EZ
Dokumentenmanagement	Verscannung Dokumente Sparkassen Leasing Süd	7,0
	TB-Erstellung Schalterkredit Altbestand	15,0
	TB-Erstellung Sonstige (z.B. Beratungsprot.)	2,0
	Scanningvorb. Bestandsgeschäft Voitsberg-Köflach	4,0
Sitzungen Mandanten	Sitzungen Mandanten	EZ
Supportprozesse	Sonderaufgaben	EZ
	Gespräche	EZ
	Recherche intern	EZ
	Einschulung/Ausbildung s ASG Mitarbeiter	EZ
	Führungsaufgaben	EZ
	Vertretungsaufwand Leiter GA	EZ
	Stichprobenkontrolle Kreditschließungen	2,0
	Stichprobenkontrolle Tilgungsplan Kredit	2,0

Postlogistik GA5	Hauptpost 1 MA	40,0
	Hauptpost 2 MA	22,0
	Mittags-/Ausgangspost	4,0
	Prokura-/Notariatsmappe	9,0
Postlogistik GA6	Postaufteilung	86,0
Finanzierung an Banken	Gestionierung Bankenfinanzierung	EZ
Feuerversicherung	Sperrschein bearbeiten	10,0
	Urgenz Hypothekeneinmeldung	6,0
	Eskalation FV	6,0
	Änderung Feuerversicherung	25,0
	Prämienmahnung	3,0
Darlehensgestion	a.o. Bereinigung Datenqualität/Kontodaten	EZ
	Recherchen	EZ
	Ausgliederung Darlehen	EZ
	Teilzuzahlungen	EZ
Projekt Altbestand Voitsberg	Verscannung Aktenaltbestand	EZ
REA-Upgrading	zu bestehendem Geschäft	10,0
	zu rekonstruierendem Geschäft	20,0
Gestionierung Derivat-Produkte	Kundenbenachrichtigung	3,0
	Ablage Kundenbenachrichtigung	2,0
	Wartung und Urgenz LEI	7,0
	Formalkontrolle EMIR-Dokumente	35,0
Listbereinigungen	Listbereinigungen	EZ
Mitarbeiterdaten-Gestion	Kundenbeziehung aktualisieren	3,0
	Versandweg Kontoauszug aktualisieren	2,0
Diverse Reportbearbeitung	FehlerCabinet	EZ
	sAM Reports	EZ
Application Review	Unsecured Lending/Unbesicherte Privatkredite	18,0
	Mortgage Lending/Hypothekarische Kredite	25,0
	Group Retail Micro Lending/Kleine Kommerzkredite	25,0
Schulungen	Trainer für Mandant	EZ
	Job Rotation für Mitarbeiter des Mandanten	EZ
Einlösungszusagen Kreditkarten	Einlösungszusage	7,0
IFA Kredite	Verbriefung IFA Neugeschäft	EZ
	Verbriefung IFA Bestandsgeschäft	EZ
	Kontrolle Verbriefung IFA Neugeschäft	EZ
	Auszahlungskontrolle und Durchführung IFA	EZ
Recherchen	Recherche mit Kundenanfrage	EZ
Mehraufwände	Mehraufwände	EZ
KreCo Deckungsstock Altbestand	Prüfung vorhandener Schätzungen	10,0
	Erstellung Aufträge für Neuschätzungen	5,0
	Bearbeitung Neuschätzungen i.d. Altbestandsbearbeitung	12,0
	Kautionsbandanmerkung im GB	15,0
	Kontrolle KB-Anmerkung	5,0
	Verarbeitung Grundbuchsbeschluss	24,0

	Erstellung Übertragungserklärungen inkl. Berechnung Deckungswerte	EZ
FAN-Erfassung	FAN-Erfassung	EZ
Aushilfe Mandant	Notfall-Aushilfe Vorstandsassistenz	EZ
Workaround Aktivlinie	Listaufbereitung	90,0
	Aktivlinie bearbeiten	3,0
Hypothekarkreditumfrage	Hypothekarkreditumfrage	EZ
Allgemeine Bestätigung	Abschlussposten	9,0
	AMS Bestätigung	11,0
	Finanzamtsbestätigung	8,0
	Kontostandsbestätigung	18,0
Negativindikator	Analyse	EZ
	Aufrollung	EZ
	Rückvergütung geschlossene Konten	EZ
	Umbuchung auf Girokonto	EZ

Kompetenzcenter Finanzierungen		
Serviceportalaufträge		
	Änderung Sicherheitenbewertung	10,0
	Geschäft löschen	3,0
	Kredit-/Darlehensnehmerwechsel	16,0
	KSV Meldung	6,0
Anfragen Nicht-Telefonie		
	FAN	7,0
	Recht	16,0
	OASE - standard	12,0
	OASE - komplex	60,0
	OASE	12,0
	Sonstiges FIN	11,0
	Engagement-Check	EZ
Sitzungen Mandanten	Sitzungen Mandanten	EZ
Telefonie	Echtzeit angenommene Anrufe	EZ
Schulungen	Trainer für Mandant	EZ
	Job Rotation für Mitarbeiter des Mandanten	EZ
	Einschulung/Ausbildung s ASG Mitarbeiter	EZ
Verwaltung Refinanzierungen	Credit Claims	EZ
	Deckungsstock	EZ
	ICAS-Ratings	EZ
Deckungsstock	Vorlastenanpassung	2,0
	Bestandskontrolle	EZ
	Nachmeldung	2,0
	Einmeldung	10,0
Listbereinigungen	Listbereinigungen	EZ

Supportprozesse	Stichprobenkontrolle Haftbriefe	EZ
	Sonstige s ASG-interne Qualitätskontrollen	EZ
	Sonderaufgaben	EZ
	Aufbereitung Leistungsübernahmen für GA	EZ
	Gespräche	EZ
	Führungsaufgaben	EZ
sonst. Kerngeschäftsprozesse	Mehraufwände	EZ
	Ausarbeitung/Weiterentwicklung	EZ
Aushilfe Mandant	Notfall-Aushilfe Vorstandsassistenz	EZ

Anhang 4: Messdaten des Service Erstellen Haftbrief Standard

(Bearbeitungszeiten in Minuten)

Grobcheck			Verbriefung			Kontrolle
2,05	7,58	10,22	5,98	11,72	15,68	2,82
2,58	7,62	10,25	6,70	11,83	15,70	3,08
3,58	7,68	10,38	6,80	12,00	15,70	3,10
4,55	7,68	10,43	7,00	12,02	15,77	3,10
4,65	7,72	10,45	7,12	12,05	15,78	3,60
4,67	7,78	10,67	7,28	12,10	15,92	3,68
4,92	7,83	10,68	7,32	12,13	15,93	3,70
5,03	7,83	10,72	7,33	12,13	15,95	3,98
5,10	7,92	10,75	7,70	12,23	15,98	4,27
5,23	7,93	10,90	7,78	12,25	16,00	4,42
5,52	7,97	11,02	7,87	12,27	16,03	4,65
5,57	8,07	11,02	7,95	12,38	16,03	4,92
5,62	8,07	11,03	7,98	12,43	16,08	5,00
5,87	8,08	11,10	8,00	12,43	16,10	5,07
5,88	8,13	11,12	8,12	12,45	16,20	5,17
5,88	8,15	11,15	8,13	12,98	16,23	5,55
5,92	8,20	11,22	8,35	13,00	16,27	5,58
6,00	8,20	11,33	8,37	13,13	16,33	6,00
6,00	8,23	11,70	8,48	13,13	16,42	6,00
6,02	8,30	11,77	8,75	13,15	16,45	6,00
6,03	8,32	11,98	8,90	13,22	16,63	6,33
6,07	8,35	12,00	8,92	13,38	16,73	6,57
6,18	8,35	12,23	9,08	13,65	16,93	6,62
6,23	8,42	12,28	9,28	13,70	17,03	6,72
6,28	8,53	12,30	9,43	13,73	17,08	6,83
6,32	8,53	12,33	9,43	13,77	17,13	7,15
6,33	8,57	12,58	9,55	13,78	17,13	7,20
6,42	8,58	12,65	9,63	13,82	17,22	7,25
6,43	8,72	13,25	9,65	13,90	17,32	7,33

6,45	8,73	13,98	9,80	13,92	17,40	7,67
6,47	8,77	14,33	9,83	14,00	17,48	7,73
6,48	8,80	14,67	9,88	14,00	17,68	7,77
6,57	8,92	16,30	9,95	14,00	17,75	7,85
6,77	9,00	20,85	10,05	14,02	17,77	8,40
6,78	9,12		10,08	14,02	17,85	8,43
6,82	9,17		10,08	14,05	18,35	8,47
6,83	9,23		10,17	14,10	18,45	8,55
6,83	9,25		10,23	14,23	18,70	8,62
6,83	9,32		10,25	14,33	19,32	8,87
6,85	9,37		10,38	14,47	19,57	9,00
6,88	9,43		10,45	14,47	19,73	9,03
6,88	9,45		10,47	14,53	20,90	9,38
6,90	9,55		10,47	14,58	21,23	9,48
6,92	9,55		10,50	14,67	21,32	9,68
6,95	9,72		10,53	14,77	21,57	9,87
6,98	9,75		10,53	14,77	21,83	9,90
7,02	9,80		10,58	14,83	22,72	10,13
7,03	9,80		10,60	14,88	22,73	10,37
7,07	9,83		10,62	15,15	23,47	10,47
7,08	9,83		10,80	15,20	23,80	11,45
7,10	9,88		11,25	15,25	24,20	11,83
7,12	9,92		11,40	15,42	24,68	12,27
7,22	9,97		11,40	15,42	35,22	16,82
7,32	9,97		11,62	15,47	37,60	
7,40	10,00		11,65	15,62	37,75	
7,58	10,07		11,72	15,63		