

MASTERARBEIT

zur Erlangung des akademischen Grades

Master of Arts in Business

am Masterstudiengang Rechnungswesen & Controlling

der FH CAMPUS 02

Erstellung einer Prozessdokumentation für den Budgetierungs- sowie den Jahresabschlussprozess der Anton Paar Group AG

Betreuer:

DI Tobias Drugowitsch

vorgelegt von:

Nicole Doppelbauer, BA (1910532004)

Graz, 28. April 2023

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig 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, 28. April 2023

Nicole Doppelbauer, eh

Kurzfassung

Ein optimales Zusammenspiel der einzelnen Prozesse ist die wesentliche Grundlage für einen reibungslosen Ablauf von Prozessen. Die Relevanz dieser Thematik ist auch dem Kooperationspartner, der Anton Paar Group AG, bewusst, da Prozessdokumentationen maßgeblich zur Effizienzsteigerung beitragen. Ein Prozessdokument bietet hier einen Überblick über die notwendigen Schritte zur Durchführung einer Aufgabe oder eines Prozesses. Es handelt sich dabei um ein Dokument für den internen Gebrauch, das während des Prozesses erstellt und insofern kontinuierlich aktualisiert wird. Werden diese Prozesse nicht ordnungsgemäß dokumentiert, kann es zu Problemen oder Ausfällen kommen.

In diesem Zusammenhang stellt die Prozessdokumentation einen wichtigen Anhalts- und Referenzpunkt für Mitarbeitern*Mitarbeiterinnen sowie Manager*innen dar. Bis dato verfügt der Kooperationspartner über keine Prozessdokumentationen für die Erstellung des Budgets und des Jahresabschlusses, in dem die relevanten Inhalte und die in der Praxis gelebten Prozesse inklusive Deadlines und verantwortlicher Arbeitsstellen festgelegt und grafisch dargestellt sind. Somit verfügen diese beiden Bereiche des Finanzwesens aktuell über keine verschriftlichten Prozesse, welche eine einheitliche Abfolge gewährleisten.

Aufgrund der Ausgangssituation beim Kooperationspartner stellt sich die Frage, wie der Prozessablauf bis dato beim Kooperationspartner erfolgt und welche Optimierungspotenziale sich durch die Dokumentation und Analyse dieser ergeben, um die Qualität und Termintreue beim aktiven Umsetzen des Prozesses nachhaltig zu sichern.

Zur Klärung der Problemstellung werden die Anforderungen an eine Prozessdokumentation und -analyse durch eine umfangreiche Literaturrecherche erarbeitet und die dabei gewonnenen Erkenntnisse auf die Ausgangssituation beim Kooperationsunternehmen angewendet. Dabei wird mithilfe einer empirischen Erhebung in Form eines Interviews der Status quo der Prozessabläufe erhoben. Durch eine Prozessanalyse in Verbindung mit den sechs Dimensionen des Status quo ist es möglich, Optimierungspotenziale aufzuzeigen und davon konkrete Lösungsansätze zur Optimierung des Prozessablaufs abzuleiten. Dabei werden Maßnahmen für die Bereiche Zeitvorgaben, In- und Outputs, Zuständigkeiten und Schnittstellen des Prozessablaufs formuliert.

Die Umsetzung der empfohlenen Lösungsvorschläge soll nicht nur die Qualität des Prozessablaufs sichern, sondern damit einhergehend die Effizienz innerhalb des Prozesses durch einheitliche Arbeitsprozesse und klare Regelungen verbessern sowie die Übersichtlichkeit über die Prozesse erhöhen.

Abstract

An optimal interaction of the individual processes is the essential basis for a smooth process flow. The cooperation partner Anton Paar Group AG is also aware of the relevance of this topic, as process documentation contributes significantly to increasing efficiency. A process document provides an overview of the steps necessary to carry out a task or a process. It is a document for internal use, which is created during the process and insofar continuously updated. If these processes are not properly documented, problems or failures can occur.

In this context, the process documentation is an important point of reference for employees and managers. To date, the cooperation partner does not have any process documentation for the preparation of the budget and the annual financial statements, in which the relevant content and the processes used in practice, including deadlines and the responsible departments, are defined and presented graphically. Thus, these two areas of finance do not currently have any written processes that guarantee a uniform sequence.

Due to the initial situation at the cooperation partner, the question arises as to how the process flow has been carried out to date at the cooperation partner and which optimisation potentials result from the documentation and analysis of this in order to sustainably ensure the quality and adherence to deadlines in the active implementation of the process.

In order to clarify the problem, the requirements for process documentation and analysis are developed through extensive literature research and the knowledge gained is applied to the initial situation at the cooperation company. In the process, the status quo of the process flow is ascertained with the help of an empirical survey in the form of an interview. Through a process analysis in connection with the six dimensions of the status quo, it is possible to identify optimisation potential and derive concrete solutions for optimising the process flow. Measures are formulated for the areas of timelines, inputs and outputs, responsibilities and interfaces of the process flow.

The implementation of the recommended solutions is not only intended to ensure the quality of the process flow, but also to improve the efficiency within the process through uniform work processes and clear regulations, as well as to increase the clarity of the processes.

Inhaltsverzeichnis

1.	EINLEITUNG	1
2.	BEDEUTUNG VON PROZESSDOKUMENTATION UND -ANALYSE	6
2.1	Prozesse in die Prozesslandkarte aufnehmen	6
2.1.1	Erstellung einer Prozesslandkarte	8
2.1.1.1	Ansätze für die Darstellung von Prozesslandkarten	9
2.1.1.2	Vorgehensweise bei der Erstellung der Prozesslandkarte	12
2.1.2	Ebenenmodell des Prozessmanagements	13
2.1.3	Priorisierung von Prozessen durch die Definition von Schlüsselprozessen	15
2.1.4	Prozesswürdigkeit.....	15
2.2	Prozesse analysieren und konzeptionieren	16
2.2.1	Schritt I: Identifikation und Abgrenzung.....	17
2.2.2	Schritt II: Analyse IST-Prozess	18
2.2.2.1	Prozessvisualisierung zur Information, Kommunikation und Dokumentation von Prozessen	22
2.2.2.2	Prozessvisualisierung als Basis für die Analyse und Optimierung.....	24
2.2.3	Schritt III: Konzeption Soll-Prozesse	32
2.2.3.1	Prozessziele ableiten.....	35
2.2.3.2	Messgrößen festlegen	35
2.2.4	Schritt IV: Realisierung Verbesserungspotenziale	37
3.	ERHEBUNG DES BESTEHENDEN BUDGETERSTELLUNGS- UND JAHRESABSCHLUSSERSTELLUNGSPROZESS BEIM KOOPERATIONSPARTNER	38
3.1	Zuordnung von Prozessen zu Prozesskategorien bei der Anton Paar Group AG	38
3.2	Qualitatives Erhebungsinstrument Interview.....	43
3.3	Schritt I: Identifikation und Abgrenzung des Budgetierungs- und Jahresabschlusserstellungsprozess.	45
3.4	Prozessdokumentation des Erstellungsprozess der Budgetierung der Anton Paar Group AG mit den erhobenen Teilprozessen	48
3.4.1	Prozessdokumentation für den Budgeterstellungprozess	48
3.4.2	Prozessbeschreibung der Vertriebstöchter	55
3.4.3	Prozessbeschreibung der produzierenden Tochterunternehmen	58
3.4.4	Prozessbeschreibung der Personalkosten für die Anton Paar GmbH	59
3.5	Prozessdokumentation des Erstellungsprozess des Jahresabschluss der Anton Paar Group AG	64
3.5.1	Prozessbeschreibung für den Jahresabschlusserstellungsprozess	64

4.	ANALYSE UND IDENTIFIKATION VON OPTIMIERUNGSPOTENZIALEN BEIM BUDGETERSTELLUNGSPROZESS UND JAHRESABSCHLUSSERSTELLUNGSPROZESS.....	69
4.1	Schritt II: Analyse der erhobenen IST-Prozesse bei Anton Paar	69
4.1.1	Analyse aus der Kundensicht.....	69
4.1.2	Analyse aus der Wirtschaftlichkeitssicht	69
4.1.3	Analyse aus der Risikosicht.....	71
4.1.4	Analyse aus der Fähigkeitssicht	72
4.1.5	Analyse aus der Informationssicht	73
4.1.6	Analyse aus der Organisationsicht.....	74
5.	KONZEPTION DES SOLL-PROZESSES.....	77
5.1	Schritt III: Konzeption Soll-Prozesse	77
5.1.1	Dimensionen bei der Prozessgestaltung	77
5.1.2	Prozessziele ableiten und Messgrößen festlegen.....	79
5.1.3	Darstellung der Veränderungen zu den Ist - Prozessen beim Kooperationspartner	80
5.2	Prozessdarstellungen der Soll-Prozesse	86
5.3	Erstellung des Leitfadens	93
6.	RESÜMEE.....	94
6.1	Zusammenfassung	94
6.2	Ausblick	98
	LITERATURVERZEICHNIS.....	99
	ANHANG.....	101

Abbildungsverzeichnis

ABBILDUNG 1: DARSTELLUNG DER PLK MIT VIER KATEGORIEN	9
ABBILDUNG 2: DARSTELLUNG DER PLK MIT DREI KATEGORIEN	10
ABBILDUNG 3: DARSTELLUNG DER PLK MIT ZWEI KATEGORIEN	10
ABBILDUNG 4: VORGEHENSMODELL ZUR ERSTELLUNG EINER PROZESSLANDKARTE	12
ABBILDUNG 5: DETAILLIERUNGSEBENEN EINES PROZESSMANAGEMENTSYSTEMS	14
ABBILDUNG 6: 4-SCHRITTE-METHODIK.	16
ABBILDUNG 7: PFEILFORMDARSTELLUNG.	18
ABBILDUNG 8: MÖGLICHE SYMBOLE FÜR DAS PROZESSABLAUFDIAGRAMM.....	19
ABBILDUNG 9: EREIGNISGESTEUERTE PROZESSKETTE (EPK)	20
ABBILDUNG 10: BEISPIELPROZESS "KUNDENAUFTRAG ERSTELLEN" ALS SWIMLANE-DARSTELLUNG	21
ABBILDUNG 11: SICHTWEISEN AUF EINEN PROZESS HINSICHTLICH ANALYSE BZW. VISUALISIERUNG	24
ABBILDUNG 12: GESTALTUNGSANSÄTZE IN DER PROZESSOPTIMIERUNG	32
ABBILDUNG 13: BEISPIELKERNPROZESSE.....	39
ABBILDUNG 14: BEISPIELMANAGEMENTPROZESSE.....	40
ABBILDUNG 15:BEISPIELSUPPORTPROZESSE.	40
ABBILDUNG 16: BEISPIEL PROZESSLANDKARTE.	41
ABBILDUNG 17: BEISPIEL MANAGEMENTPROZESS UND SUPPORTPROZESS.....	42
ABBILDUNG 18: PROZESSE BEIM KOOPERATIONSPARTNER.....	42
ABBILDUNG 19: TEILPROZESS BEIM KOOPERATIONSPARTNER.	42
ABBILDUNG 20: DETAILUNTERLAGEN BEIM KOOPERATIONSPARTNER.....	42
ABBILDUNG 21: IST-BUDGETIERUNGSERSTELLUNGSPROZESS	54
ABBILDUNG 22: IST-BUDGETIERUNGSERSTELLUNGSPROZESS DER VERTRIEBSTÖCHTER	57
ABBILDUNG 23: IST-BUDGETIERUNGSERSTELLUNGSPROZESS DER PRODUZIERENDEN TÖCHTER.....	58
ABBILDUNG 24: IST-TEILPROZESS DER PERSONALKOSTENPLANUNG DER ANTON PAAR GMBH.	63
ABBILDUNG 25: IST-JAHRESABSCHLUSSERSTELLUNGSPROZESS.....	68
ABBILDUNG 26: ÜBERLAPPENDE DARSTELLUNG DES F&E-BUDGET MIT DEM INVESTITIONSBUDGET AUS DEM SOLL- PROZESS	82
ABBILDUNG 27: PARALLELE DARSTELLUNG DES PROZESSSCHRITTES „ABKLÄRUNG NEUER PLANSTELLEN“ MIT DEM PROZESSSCHRITT	84
ABBILDUNG 28: PARALLELE DARSTELLUNG DES PROZESSSCHRITTES „PRÄSENTATION DER EINZELABSCHLÜSSE DER KONZERNLEITUNG.....	85
ABBILDUNG 29: SOLL-BUDGETIERUNGSERSTELLUNGSPROZESS	87
ABBILDUNG 30: SOLL-BUDGETIERUNGSERSTELLUNGSPROZESS DER VERTRIEBSTÖCHTER	88
ABBILDUNG 31: SOLL-BUDGETIERUNGSERSTELLUNGSPROZESS DER PRODUZIERENDEN TÖCHTER.....	89
ABBILDUNG 32: SOLL-PERSONALPLANKOSTENERSTELLUNGSPROZESS DER ANTON PAAR GMBH TEIL 1	90
ABBILDUNG 33: SOLL-PERSONALPLANKOSTENERSTELLUNGSPROZESS DER ANTON PAAR GMBH TEIL 2	91

ABBILDUNG 34: SOLL-JAHRESABSCHLUSSERSTELLUNGSPROZESS..... 92

Tabellenverzeichnis

TABELLE 1: PROZESSSTECKBRIEF BUDGETERSTELLUNG..... 47
TABELLE 2: PROZESSSTECKBRIEF JAHRESABSCHLUSSERSTELLUNG 48
TABELLE 3:LISTE DER VERBESSERUNGSPOTENZIALE..... 77

1. Einleitung

Die Anton Paar Group AG in Graz entwickelt, produziert und vertreibt seit 100 Jahren hochpräzise Laborinstrumente und Prozessmesssysteme. Das Unternehmen ist globaler Marktführer auf den Gebieten der Dichte- und Konzentrationsmessung sowie der Rheometrie und der CO₂-Messung. Die Kernkompetenz von Anton Paar, nämlich die Präzisionsfertigung, und der traditionell enge Kontakt zur Wissenschaft bilden die Grundlage für die Qualität der Präzisionsgeräte. Mit einer Rekordauftragssumme von 465 Millionen Euro schließt die Anton Paar Group AG das Jahr 2021 erfolgreich ab. Die Anton Paar Group AG beschäftigt weltweit etwa 3.200 Mitarbeitern*Mitarbeiterinnen, davon arbeiten etwa 1.500 in Graz.

Anhand dieser Unternehmensdaten lässt sich erkennen, dass die Budgeterstellung sowie auch die Erstellung des Jahresabschlusses ein enormer Arbeitsaufwand ist, der sich in unterschiedlichen und komplexen Prozessen einzelner Arbeitsstellen widerspiegelt. Ein optimales Zusammenspiel der einzelnen Prozesse ist die wesentliche Grundlage für die Budgetierung als auch Erstellung des Jahresabschlusses. Ein Prozessdokument bietet hier einen Überblick der notwendigen Schritte zur Durchführung einer Aufgabe oder eines Prozesses. Es handelt sich dabei um ein Dokument für den internen Gebrauch, das während des Prozesses erstellt und insofern kontinuierlich aktualisiert wird. Werden diese Prozesse nicht ordnungsgemäß dokumentiert, kann es zu Problemen oder Ausfällen kommen. In jedem Unternehmen gibt es Prozesse, die regelmäßig wiederholt werden und entscheidend zur planmäßigen Abwicklung von Betriebsabläufen beitragen. In diesem Zusammenhang stellt die Prozessdokumentation einen wichtigen Anhalts- und Referenzpunkt für Mitarbeitern*Mitarbeiterinnen sowie Manager*innen dar. Die Prozessdokumentation verdeutlicht, welche Verhaltens- und Einstellungsänderungen notwendig sind, um positive Resultate zu erzielen und liefert darüber hinaus den Kontext einzelner Prozesse, wodurch verdeutlicht wird, inwiefern ein Projekt zum Gesamtziel eines Unternehmens beiträgt. Die Relevanz dieser Thematik ist auch dem Kooperationspartner der Anton Paar GmbH bewusst, da Prozessdokumentationen maßgeblich zur Effizienzsteigerung beisteuern.

Bis dato verfügt der Kooperationspartner über keine Prozessdokumentationen für die Erstellung des Budgets und des Jahresabschlusses, in dem die relevanten Inhalte und die in der Praxis gelebten Prozesse inklusive Deadlines und verantwortlicher Arbeitsstellen festgelegt und grafisch dargestellt sind. Somit verfügen diese beiden Bereiche des Finanzwesens aktuell über keine verschriftlichten Prozesse, welche eine einheitliche Abfolge gewährleisten. Da es sich hierbei um ein sehr großes und international tätiges Unternehmen handelt, hat sich der Ablauf der jährlichen Budgetplanung sowie auch der Erstellung des Konzernabschlusses zu einem komplexen Arbeitsprozess entwickelt. Da das Unternehmen laufend am Wachsen ist, ist es immer wieder

notwendig, neue Mitarbeiter*Mitarbeiterinnen einzustellen, und daher würde eine einheitliche Prozessdokumentation bei der Einschulung neuer Mitarbeiter*innen eine Hilfestellung sein. Durch die Prozessdokumentation wird es auch besser möglich sein, die Fristigkeiten zu überwachen. Durch die steigende Auftragslage und die dadurch zunehmende Unternehmensgröße ist es für die Anton Paar Group AG unerlässlich, den Ressourcenengpässen mithilfe einer realistischen Planung entgegenzutreten. Die Größe des Unternehmens bringt es mit sich, dass Organisationsstrukturen notwendig sind und operative Verantwortungsbereiche auf einzelne Abteilungen und Kostenstellen heruntergebrochen und somit auf verschiedene Arbeitsstellen aufgeteilt werden. Somit wird ersichtlich, dass viele Abteilungen weltweit und auch unterschiedliche Arbeitsstellen in diese Prozesse involviert sind. Daraus folgt, dass die Datenerhebung eine große Herausforderung darstellt, und daher würde durch eine Prozessdokumentation auch ein Gesamtüberblick geschaffen werden.

Die praktische Zielsetzung dieser Masterarbeit ist es, aufbauend auf einer Analyse des aktuellen Budgetierungs- und Jahresabschlussprozesses, beim Kooperationspartner einen Prozessleitfaden inklusive Prozessdokumentation zu entwickeln.

Dieser dient dazu, die Erstellung des Budgets und des Jahresabschlusses beim Kooperationspartner zu vereinfachen. Als Output der Masterarbeit wird eine grafisch aufbereitete, individuell auf die Anton Paar Group AG angepasste Budgetierungserstellungsroadmap sowie auch Jahresabschlusserstellungsroadmap erstellt. Diese Roadmaps dokumentieren den Überblick über den gesamten Prozessablauf.

Durch die Prozessdokumentation werden die einzelnen Phasen, Schnittstellen und die dazugehörigen Verantwortlichkeiten sowie Termine koordiniert. Es wird ermittelt, wann die Prozesse gestartet werden müssen, um eine pünktliche Abgabe des Budgets und des Jahresabschlusses sicherstellen zu können. Ziel dieser Roadmap ist es, dass die jeweiligen Verantwortlichen wissen, welche Informationen sie zu welchem Zeitpunkt in welcher Form an das Finance- und Controllingteam berichten müssen. Um gewährleisten zu können, dass alle Teammitglieder des Finance- und Controllingteams auch tatsächlich verstehen, welche Aufgaben genau in den einzelnen Teilprozessen erledigt werden müssen, wird passend zu der grafischen Gestaltung auch eine inhaltliche Zusammenfassung der einzelnen Prozessschritte erstellt. Die verschriftlichte Prozessdokumentation soll dem Finance- und Controllingteam als einheitliche Informationsbasis für die Erstellung des Budgets und des Jahresabschlusses dienen. Der Praxisoutput soll einen standardisierten Budgetierungs- und Jahresabschlussprozess gewährleisten. Mithilfe der Prozessdokumentation der oben genannten einzelnen Prozesse wird es möglich sein, neuen Mitarbeitern*Mitarbeiterinnen sowie auch externen Personen außerhalb der Finance- und Controllingabteilung wie zum Beispiel der Geschäftsführung die Prozesse und Teilprozesse übersichtlich und zugleich anschaulich darzulegen. Weiters werden auf Basis der

identifizierten Optimierungspotenziale Umsetzungsempfehlungen für den Kooperationspartner erarbeitet, um zukünftig einen effizienteren Prozessablauf zu ermöglichen.

Die zentrale Problemstellung dieser Arbeit bildet die Entwicklung einer Prozessdokumentation des Budgetierungs- und Jahresabschlussprozesses, um basierend auf diesen Daten eine einheitliche Prozessabfolge zu erlangen und mögliche Optimierungspotenziale zu erkennen.

Folgende Forschungsfragen leiten sich aus der Problemstellung ab:

- Es gilt zu untersuchen, welche Art von Prozessdokumentation am besten für den Kooperationspartner geeignet ist;
- Es stellt sich die Frage, wie viele Detailprozesse bei der Anton Paar Group AG vorhanden sind und welche dieser Teilprozesse parallel oder sequenziell ablaufen;
- Es muss geklärt werden, wie sich die unterschiedlichen Teilprozesse beeinflussen, beziehungsweise wo genau ein Einfluss stattfindet und wie stark dieser ist;
- Es muss analysiert werden, wie viele Abteilungen in einem Prozess beziehungsweise Teilprozess involviert sind und wer welche Rolle im Prozess einnimmt;
- Es muss festgestellt werden, wie lange die einzelnen Prozesse/Teilprozesse dauern, um darauf basierend Fristen und Termine festlegen zu können;
- Es stellt sich die Frage, ob es Übereinstimmungen bei den beiden Prozessen – Erstellung Budgetierung und Erstellung Jahresabschluss – gibt und welche Variablen voneinander abhängig sind;
- Im Rahmen der Arbeit gilt es, eventuelle Schwachstellen zu identifizieren und darauf basierend mögliche Optimierungspotenziale zu erkennen.

Das erste Kapitel enthält die spezifische Ausgangssituation des Kooperationspartners, die praktische Zielsetzung, die Problemstellung, die detaillierten Forschungsfragen, den Aufbau, die angewandten Methoden und die Abgrenzung der Themenstellung.

Als Basis für das zweite Kapitel wird eine fundierte Literaturrecherche durchgeführt. Es wird geklärt, welche Bedeutung die Prozessdokumentation und -analyse hat. Um hier einen besseren Überblick zu bekommen, wird literarisch aufgearbeitet, wie Prozesse in eine Prozesslandkarte aufzunehmen sind. Hierbei wird insbesondere auf die Erstellung einer Prozesslandkarte eingegangen. Es wird auf das Ebenenmodell des Prozessmanagements sowie auch auf die Definition von Schlüsselprozessen und die Prozesswürdigkeit eingegangen. Die Visualisierung der oben genannten Prozesse wird thematisiert und im Speziellen wird auf die Darstellungsformen von Prozessen und die Symbole der Prozessdarstellung eingegangen. Ebenso werden die inhaltlichen und optischen Prozessgestaltungsmöglichkeiten erläutert. Aufgrund der Individualität der Budgetierungsprozesse sowie auch des

Jahresabschlusserstellungsprozesses existieren keine idealtypischen, für alle Unternehmen anwendbare Prozesse in Bezug auf die Erstellung von Budgets und Jahresabschlüssen. Es gilt daher, die theoretischen Grundlagen für die schriftliche Prozessdokumentation aufzuarbeiten, um die daraus gewonnenen Erkenntnisse in den nächsten Kapiteln auf die individuelle Prozessdokumentation beim Kooperationspartner anzuwenden. Hierbei wird die 4-Schritte-Methode zur Analyse und Konzeption der Prozesse gewählt. Diese vier Schritte werden literarisch aufgearbeitet, um basierend auf diesen Daten diese Methodik auf die Praxis umzulegen.

Im dritten Kapitel erfolgt die erstmalige Erhebung des aktuellen Budgetierungs- sowie Jahresabschlusserstellungsprozesses beim Kooperationspartner. Das Kapitel drei „Erhebung des bestehenden Budgetierungs- und Jahresabschlusserstellungsprozesses“ erforscht sämtliche Tätigkeiten der Budgetplanung sowie auch der Jahresabschlusserstellung bei der Anton Paar GmbH. Zu Beginn des Kapitels wird eine Beispielprozesslandkarte erarbeitet, um basierend auf diesen Daten die Zuordnung der beschriebenen Prozesse festlegen zu können. Dies ist notwendig, um den Überblick zu behalten. Anschließend wird mittels der 4-Schritte-Methodik die Konzeption und Analyse der beschriebenen Prozesse umgesetzt. Zu Beginn erfolgt die Identifikation sowie auch Abgrenzung der Prozesse mittels Prozesssteckbrief. Anhand der durchgeführten Interviews mit den Mitarbeitern*Mitarbeiterinnen im Finance- und Controllingteam, welche für die Jahresabschlusserstellung sowie auch die Budgeterstellung bei der Anton Paar GmbH verantwortlich sind, wird der Erstellungsprozess mit seinen Teilprozessen erhoben. Die für den Kooperationspartner auf Basis der Literaturrecherche ausgewählte Darstellungsform für die Visualisierung der Prozesse wird definiert. Die Erhebung und Visualisierung der aktuell beim Kooperationspartner vorhandenen Prozesse erfolgt getrennt nach Thematik. Somit wird der Budgeterstellungprozess mit den drei Teilprozessen Budget der Vertriebstöchter, Budget der produzierenden Töchter und das Personalbudget der Anton Paar GmbH erhoben. Anschließend werden die Erstellungsschritte des Jahresabschlusses beim Kooperationspartner für den gesamten Konzern festgelegt. Am Ende dieses Kapitels werden die IST-Prozesse visuell dargestellt.

In Kapitel vier wird eine Analyse von Optimierungspotenzialen beim Kooperationspartner durchgeführt und auf die Funktionen und Struktur eines Erstellungsprozesses detailliert eingegangen. Es werden individuelle Charakteristika des Kooperationspartners untersucht sowie interne und externe Einflüsse analysiert. Die Prozessanalyse der erhobenen IST-Prozesse beim Kooperationspartner erfolgt durch die sechs Dimensionen: Kundensicht, Wirtschaftlichkeitssicht, Risikosicht, Fähigkeitssicht, Informationssicht und Organisationssicht. Die Zuständigkeitsbereiche der Planungsverantwortlichen werden definiert. Jeder Prozessschritt wird fachlich und inhaltlich zusammengefasst, um festlegen zu können, was genau bei welchem

Schritt geschieht. Am Ende dieses Kapitels erfolgt die Festlegung von Verbesserungspotenzialen.

In Kapitel fünf erfolgt die Konzeption der Soll-Prozesse mit der Darstellung der Veränderungen zum IST-Prozess. Es werden die Optimierungsziele festgelegt und dafür passende Messgrößen ermittelt. Somit wird inhaltlich aber auch grafisch aufgezeigt, welche Veränderungen möglich sind. Abschließend wird auf die Erstellung des Leitfadens eingegangen.

Das Resümee bildet den Abschluss der Arbeit. Es werden die im Einleitungskapitel gestellten Forschungsfragen beantwortet und die Kernergebnisse der Masterarbeit festgehalten und kritisch reflektiert. Sollten sich durch diese Masterarbeit neue, noch nicht gestellte Fragen entwickeln, wird es in diesem Kapitel einen Ausblick darauf geben.

Zu Beginn der Ist-Analyse finden mehrere Interviews mit der Finance- und Controllingabteilung bei der Anton Paar GmbH statt, um Informationen über die bisherige Vorgehensweise, die bestehenden Prozesse und deren Anforderungen zu erhalten. Im Rahmen dieser Interviews werden anhand von einem Leitfaden die einzelnen Prozesse mit ihren genauen Beschreibungen und den benötigten relevanten Informationen gesammelt und Abhängigkeiten untereinander festgelegt. Es finden Interviews mit den Bereichen Finance und Controlling statt, um den gewünschten Informationsgehalt der Prozessdokumentation zu erhalten und die individuellen Anforderungen der Teilprozesse im Detail zu analysieren. Im Anschluss wird mithilfe der Literaturrecherche untersucht, welche Möglichkeiten zur Prozesskonzeption sowie auch zur Prozessvisualisierung gegeben sind. Mithilfe der gewonnenen Informationen aus den Interviews und der Literatur werden die ersten Vorschläge für die zwei erwünschten Prozessdokumentationen entwickelt und anschließend dem Kooperationspartner zum Abgleich zur Verfügung gestellt, um mögliche Veränderungen einarbeiten zu können. Diese Rücksprache ist notwendig, um die erwünschten Prozessdokumentationen zu optimieren und individuell an die Bedürfnisse des Kooperationspartners anpassen zu können. Durch die Verwendung von Interviewleitfäden können standardisierte und koordinierte Abläufe sichergestellt werden. Ist diese Darstellung festgelegt und begründet, wird dies mithilfe einer Softwarelösung des Kooperationspartners grafisch umgesetzt.

Das Ziel dieser Arbeit ist es, aufbauend auf einer Erhebung des derzeitigen Budgetierungs- und Jahresabschlussstellungsprozesses beim Kooperationspartner und einer fundierten Literaturrecherche eine optimale Prozessdokumentation für die Budgetierungs- und Jahresabschlussstellungsaktivität zu entwickeln und diese in geeigneter Form an die Mitarbeiter*innen des Kooperationsunternehmens weiterzugeben, um damit dem Finance- und Controllingteam eine Grundlage für die Erstellung des Budgets sowie des Jahresabschlusses zur Verfügung zu stellen. Anhand der Prozessdokumentation wird es

einfacher werden, neuen Mitarbeitern*Mitarbeiterinnen einen Überblick über den Gesamtprozess der Budgeterstellung sowie auch der Jahresabschlusserstellung im Unternehmen zu geben. Weiters dient die Prozessdokumentation als grafische Veranschaulichung für die Geschäftsführung, um zu erkennen, welche Teilprozesse notwendig sind, um das Budget sowie den Jahresabschluss zu erstellen.

In der Arbeit wird ausschließlich die Dokumentation des derzeitigen Ist-Prozesses der Budget- und Jahresabschlusserstellung behandelt. Auf andere Prozesse des Kooperationsunternehmens wird in dieser Arbeit nicht näher eingegangen. Der idealtypische Soll-Prozess wird mittels der festgelegten Optimierungspotenziale dargestellt, jedoch wird die Umsetzung der Verbesserungspotenziale beim Kooperationspartner nicht im Rahmen dieser Arbeit erfolgen.

2. Bedeutung von Prozessdokumentation und -analyse

In diesem Kapitel werden die theoretischen Grundlagen für die Umsetzung einer Prozessdokumentation sowie auch Analyse erstellt. Das bedeutet, es wird vorab geklärt, was eine Prozesslandkarte ist, welche Prozesse es gibt, und wie die 4-Schritte-Methodik umzusetzen ist.

2.1 Prozesse in die Prozesslandkarte aufnehmen

Eine Prozesslandkarte wird genutzt, um einen Überblick der in einer Organisation festgelegten Prozesse grafisch aufzuarbeiten. Somit handelt es sich nicht nur um Prozesse, welche eine Leistung für den Kunden darstellen, sondern es handelt sich auch um alle Prozesse, welche diese Leistungserbringung lenken, helfen und optimieren. Ein wichtiger Aspekt ist die Namenskonvention, welche bei der Bezeichnung der Prozesse benutzt wird. Es hat sich bewährt, ein Nomen mit einem Verb zu kombinieren, da sich dadurch der Prozesscharakter im Namen widerspiegelt. Als Beispiel könnte man anführen: „Unternehmen steuern statt Unternehmenssteuerung“. Dies führt auch zu einer einheitlichen Sprache. Wird zum Beispiel nur der Abteilungsname „IT“ für den jeweiligen Prozess benutzt, so sind die Ablauforganisation sowie auch der*die Kunde*Kundin nicht ersichtlich. Fügt man hingegen zum Abteilungsname noch „IT-Projekte abwickeln“ hinzu, kann der*die Kunde*Kundin wie auch der Prozessinhalt abgeleitet werden. Als Beginn der folgenden vier Prozesskategorien muss die Identifikation und Zuordnung der Prozesse stattfinden. Somit muss nun die Prozesslandkarte in Abstimmung mit der Unternehmensleitung erstellt werden.¹

¹ Vgl. WAGNER/KÄFER (2017), S. 53.

- Geschäfts- bzw. Kernprozesse

Bei Kernprozessen handelt es sich um Prozesse, welche der Wertsteigerung im Rahmen der Erstellung von Produkten bzw. Erbringung von Dienstleistungen unterliegen. Geschäftsprozesse legen den Fokus auf den Kundenwunsch und versuchen das gewünschte Ergebnis umzusetzen.²

- Managementprozesse

Die grundlegende Gestaltung sowie die langfristige Planung werden innerhalb eines Unternehmens vom Management durchgeführt. Bei Managementprozessen muss man bedenken, dass Betrachtungsweisen der Willensbildung und Willensdurchsetzung vor allem in den Abteilungen Planung, Zielsetzung, Führung, Ressourcenbereitstellung, Ressourcendisposition, Strukturgebung, Controlling und Optimierung zu beachten sind.³ Managementprozesse dienen der strategischen Ausrichtung der Organisation und bilden somit die strukturellen Rahmen.⁴

Garvin, der eine Organisation als komplexe soziale Institution sieht, beschreibt den Managementprozess mit folgenden drei Ausprägungen:

- richtungsweisende Prozesse (Direction-Setting Processes),
- Vereinbarungs- und Verhandlungsprozesse (Negotiating and Selling Processes),
- Überwachungs- und Steuerungsprozesse (Monitoring and Control Processes).

Unter richtungsweisenden Prozessen versteht man das Etablieren von Ziel und Ausrichtungen innerhalb der Organisation. Ist die Richtung definiert, kommen Vereinbarungs- und Verhandlungsprozesse zum Vorschein. Somit handelt es sich hierbei darum, andere für die eigenen Ziele zu gewinnen und die notwendige Unterstützung zu deren Umsetzung zu bekommen. Um feststellen zu können, ob die Ziele erreicht wurden und somit die erbrachten Leistungen erfolgt sind, dienen Überwachungs- und Steuerungsprozesse. Somit ist die Hauptaufgabe das Überwachen der laufenden Aktivitäten und Leistungen.⁵

- Unterstützende Prozesse

Um unterstützende Prozesse handelt es sich dann, wenn ein Prozess andere Prozesse fördert und somit gewährleistet, dass eine reibungslose Leistungserbringung stattfindet.⁶ Diese Prozesse sind unumgänglich, da andere Prozesse im Unternehmen andernfalls nicht arbeiten könnten. Als Beispiel kann genannt werden, dass wenn die Kern- und Managementprozesse zwar

² Vgl. ÖNORM A 9009 (2013), S. 5.

³ Vgl. WAGNER/PATZEK (2020), S. 54.

⁴ Vgl. ÖNORM A 9009 (2013), S. 5.

⁵ Vgl. WAGNER/PATZEK (2020), S. 54.

⁶ Vgl. ÖNORM A 9009 (2013), S. 5.

gut im Unternehmen funktionieren, aber zum Beispiel der Lohnverrechnungsprozess nicht klappt, Mitarbeiter*innen nicht lange im Unternehmen bleiben. Abhängig vom Kerngeschäft des Unternehmens können unterstützende Prozesse auch Geschäftsprozesse darstellen. Ein weiteres Merkmal dieser Prozesse ist es, dass sie für den*die Kunden*Kundin nicht direkt ersichtlich sind. Bei diesen Prozesskategorien herrscht eine hierarchielose Beziehung, da die Unterscheidung auf Basis der Funktionalität der Prozesse gewählt wird.⁷

- Mess-, Analyse- und Verbesserungsprozesse

Diese Prozesse sind behilflich bei der Messung, Überwachung und kontinuierlichen Verbesserung des Unternehmens, der Prozesse sowie der Produkte bzw. Dienstleistungen des Unternehmens. Hier erfolgt in der Darstellung oftmals eine Zusammenlegung in der Prozesslandkarte mit den unterstützenden Prozessen.⁸

Zwischen den Prozesskategorien gibt es Verknüpfungen und diese können eng miteinander verbunden sein. Von einem geschlossen Prozesssystem in Betrachtung eines systemischen Organisationsverständnisses kann gesprochen werden, wenn die einzelnen Prozesse die interagierenden Systemelemente darstellen und auch Außenbeziehungen zur Systemumwelt durch Schnittstellen mitberücksichtigt werden.

Im nachfolgenden Abschnitt werden die wesentlichen Ansätze zur Gliederung der Prozesslandkarte definiert, die mit der gesamten Prozesslandkarte und auch mit der Darstellungsmöglichkeit der Kernprozesse in Verbindung gebracht werden können.⁹

2.1.1 Erstellung einer Prozesslandkarte

Bei einer Prozesslandkarte handelt es sich um eine grafische Aufbereitung aller in der Organisation festgelegten Prozesse. Das bedeutet, es werden die Wechselwirkungen untereinander dargelegt.¹⁰ Somit werden alle für den*die Kunden*Kundin geleistete Arbeiten, aber auch alle Prozesse rund um diese aufgezeigt. Der Unterschied zu einem Organigramm bei der Prozesslandkarte ist, dass das Gedankengut einer durchgängigen Prozesskette im Hauptfokus steht. Somit kann festgehalten werden, dass das „Was wird getan?“ dargestellt wird und nicht „Wer tut was?“. Prozesslandkarten werden individuell auf das Unternehmen ausgerichtet erstellt, da sie die Besonderheiten und Zusammenhänge des Unternehmens darstellen.

⁷ Vgl. WAGNER/PATZEK (2020), S. 55f.

⁸ Vgl. WAGNER/KÄFER (2017), S. 56f.

⁹ Vgl. WAGNER/PATZEK (2020), S. 54ff.

¹⁰ Vgl. ÖNORM A 9009 (2013), S. 7.

2.1.1.1 Ansätze für die Darstellung von Prozesslandkarten

1. Gesamtgliederung der Prozesslandkarte

Prozesslandkarten können in vier, drei oder zwei Kategorien eingeteilt werden. Handelt es sich um vier Kategorien, werden folgende dargestellt:

- Managementprozesse,
- Kernprozesse (Geschäftsprozesse),
- unterstützende Prozesse (Supportprozesse),
- Mess-, Analyse- und Verbesserungsprozesse (MAV-Prozesse).

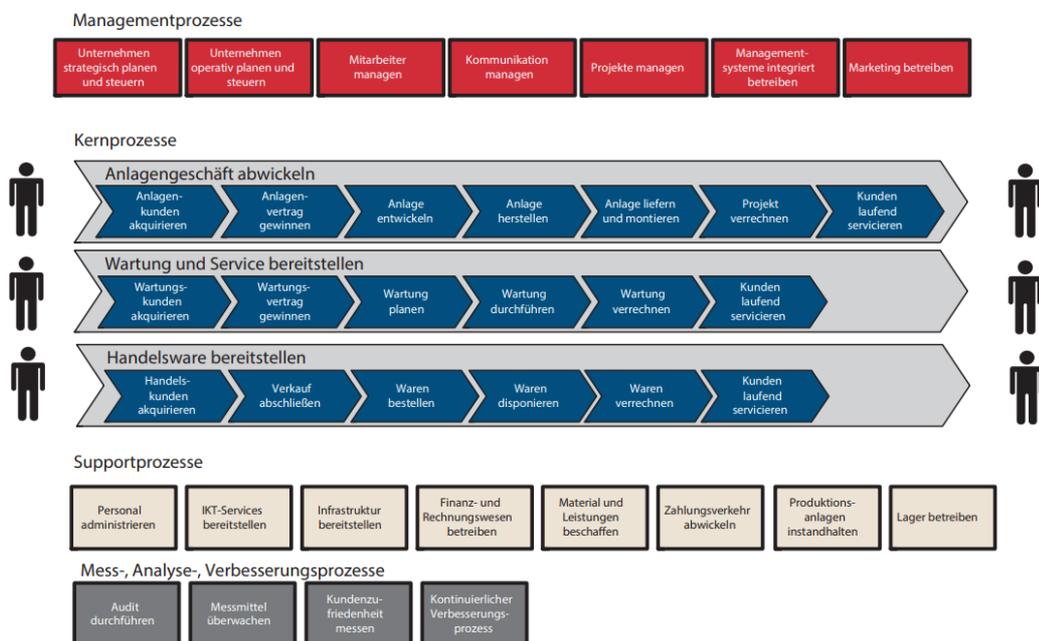


Abbildung 1: Darstellung der PLK mit vier Kategorien, Quelle: WAGNER/PATZEK (2020), S. 58.

Handelt es sich um drei Kategorien, wird die Kategorie der Mess-, Analyse- und Verbesserungsprozesse weggelassen. Dies ist möglich, da die generellen qualitätssteuernden Gesichtspunkte (Messungen durchführen, Audits durchführen, kontinuierliche Verbesserung sicherstellen etc.) in der Gesamtsystematik von Prozess- bzw. Qualitätsmanagement vorhanden sind und durch die Managementprozesse dargelegt werden. Das bedeutet, dass die Mess-, Analyse- und Verbesserungsprozesse in den Managementprozess eingegliedert werden und somit nicht als eigene Kategorie in der Prozesslandkarte aufscheinen.

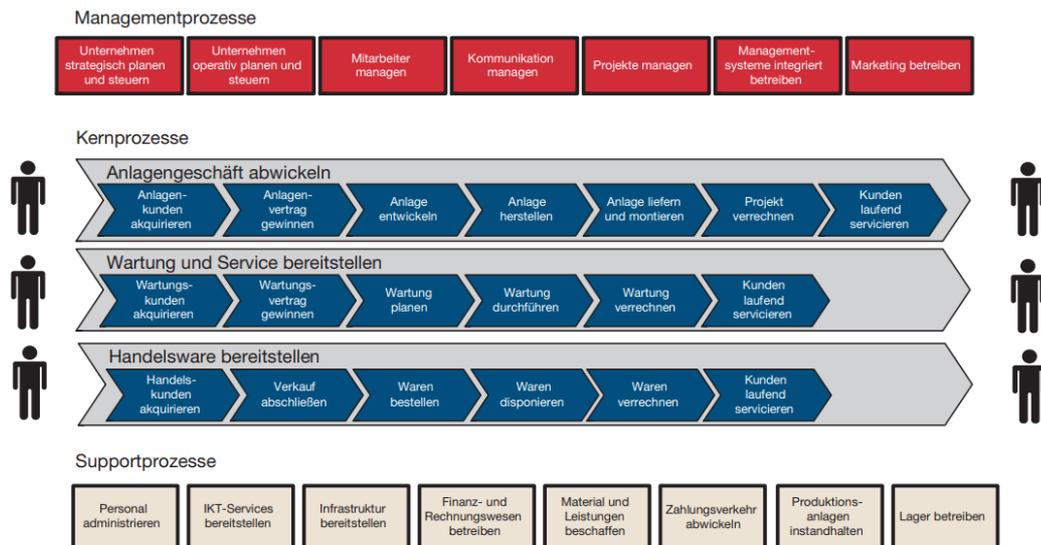


Abbildung 2: Darstellung der PLK mit drei Kategorien, Quelle: WAGNER/PATZEK (2020), S. 59.

Handelt es sich um nur zwei Kategorien, so kann die Differenzierung zwischen Management- und Supportprozessen wegfallen. Somit wird nur zwischen Primär- und Sekundärprozessen unterschieden. Das bedeutet, die primären Prozesse sind Kernprozesse und die sekundären Prozesse sind Management- und Supportprozesse.¹¹

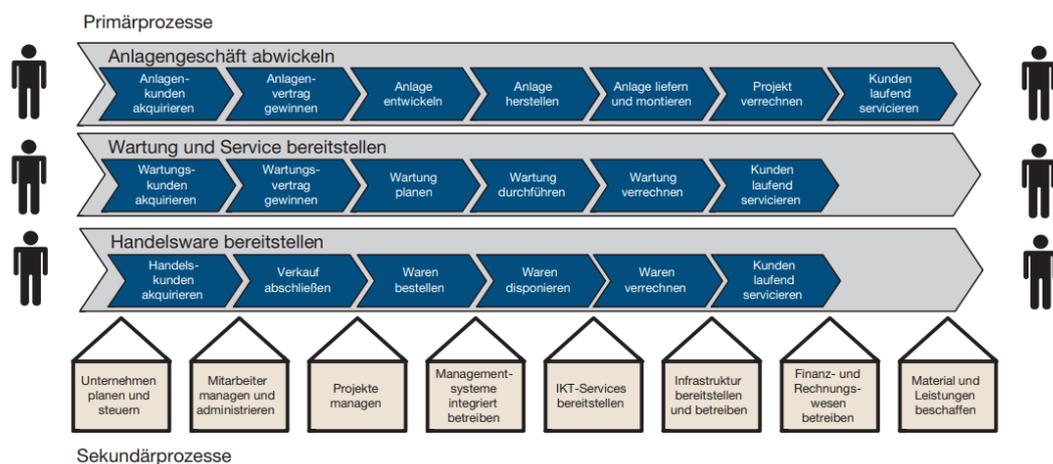


Abbildung 3: Darstellung der PLK mit zwei Kategorien, Quelle: WAGNER/PATZEK (2020), S. 59.

2. Gliederung der Kernprozesse

In der Praxis kommen zwei unterschiedliche und komplementäre Ansätze für die Gliederung der Kernprozesse zur Anwendung. Zum einen werden die Kernprozesse nach dem Inhalt

¹¹ Vgl. WAGNER/PATZEK (2020), S. 57ff.

angeordnet, zum anderen ist es auch möglich, eine Unterscheidung durch den Detaillierungsgrad durchzuführen.

Bei der **inhaltlichen Gliederung** wird zwischen drei Unterteilungen unterschieden:

Die Darstellung auf Grundlage der aus dem Kundennutzen abgeleiteten drei Kernprozesse:

- Product Life Cycle Management
- Customer Relationship Management
- Supply Chain Management

Die Darstellung der gesamten Wertschöpfungskette erfolgt meist in einer derart allgemeinen Form, dass die Elemente für jegliche Ausprägung des Geschäfts möglich werden. Auf der einen Seite kann es sein, dass es nur eine Art der Leistung gibt, und somit eine vertikale Unterscheidung zwischen Leistungsarten oder Produktarten nicht erforderlich ist. Auf der anderen Seite kann diese Unterscheidung auch zu einem späteren Zeitpunkt bei tieferliegenden Ebenen in der Prozessdarstellung vorgenommen werden.

Die Darstellung nach unterschiedlichen Leistungen oder Produktgruppen wird üblicherweise erst bei Detaillierungsebenen darunter umgesetzt. Hierbei kommt eine Prozessauswahlmatrix zum Einsatz. Eine Variantenvielfalt kann durch verschiedene Kombinationen entstehen, welche das Bild der obersten Ebene sprengen könnte.

Bei der von **Detaillierung geprägten Gliederung** wird wieder zwischen drei Unterteilungen unterschieden:

Die Kernprozesse mit Darstellung einer Detaillierungsebene besagen, dass auf der Ebene der Prozesslandkarte nur ein Detaillierungsgrad abgebildet wird. Das bedeutet, die Darstellung der horizontalen Differenzierung auf Ebene der Prozesslandkarte wird nicht umgesetzt.

Die Kernprozesse mit Darstellung einer zweiten Detaillierungsebene besagen, dass unabhängig von der vertikalen Unterscheidung (nach unterschiedlichen Leistungs- bzw. Produktarten) ebenso die horizontale Unterscheidung erfolgt. Bei der horizontalen Unterscheidung wird eine weitere Detaillierung der Wertschöpfungskette in der Prozesslandkarte dargestellt.

Die Kernprozessdarstellung mit Verzicht auf eine übergeordnete Gesamtprozesssicht besagt, dass das Augenmerk auf der Prozessverantwortung der einzelnen Glieder der gesamten Wertschöpfungskette liegt. Das bedeutet, es wird keine Darstellung der Verantwortung für den Gesamtprozess umgesetzt. Kombinationen zwischen der horizontalen und vertikalen Unterscheidung sind auch hier möglich und werden auch in der Praxis umgesetzt.¹²

¹² Vgl. Wagner/PATZEK (2020), S. 58ff.

2.1.1.2 Vorgehensweise bei der Erstellung der Prozesslandkarte

Bei der Prozesslandkarte handelt es sich um ein Inhaltsverzeichnis des Prozessmanagementsystems, welches in grafischer Form aufgearbeitet und somit der Ausgangspunkt für dessen Aufbau ist. Folgendes Konzept hat sich bei der Erstellung einer Prozesslandkarte als Vorteil herausgestellt:

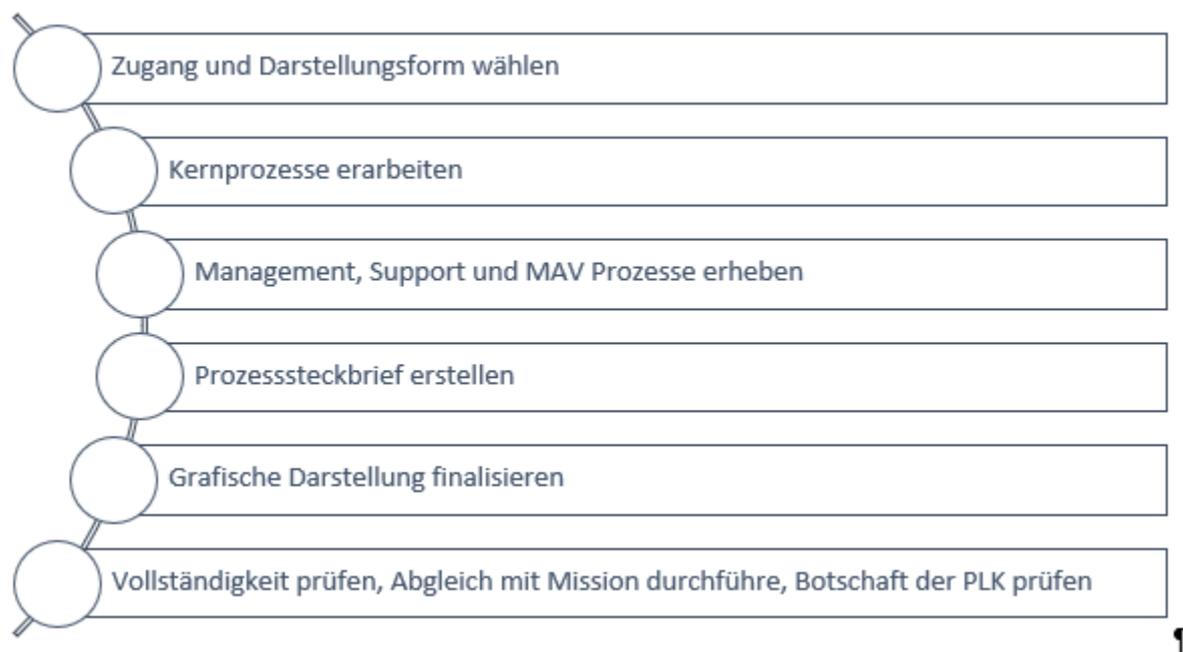


Abbildung 4: Vorgehensmodell zur Erstellung einer Prozesslandkarte, Quelle: WAGNER/PATZEK (2020), S. 63 (leicht modifiziert).

Die Zusammenarbeit zwischen der Führungsriege des Unternehmens muss sichergestellt werden. Somit kann gewährleistet werden, dass sich alle mit den erarbeiteten Ergebnissen befasst haben und die Prozesslandkarte vom Management unterstützt wird. Somit kann eine gemeinsame Sprache festgelegt werden, das heißt, das Verständnis für die Begriffe ist für alle Beteiligten gleich. Als Beispiel lässt sich hier das Wort Marketing gut anführen. Manche*r versteht unter dem Wort Marketing Werbung, ein*e andere*r versteht darunter jedoch sehr stark strategische Entscheidungen über Produktmix, Vertriebskanäle, Kundensegmentierungen und vieles mehr. Neben den gerade genannten Aspekten ist jedoch auch die Auswahl eines Zugangs bzw. einer Darstellungsform von Bedeutung. Ist diese Auswahl getroffen, startet der Erstellungsprozess für die Prozesslandkarte. Dies erfolgt mittels Erarbeitens der Kernprozesse des Unternehmens. Sind die Kernprozesse definiert, werden anschließend die Management-, Support- und eventuell die MAV-Prozesse erhoben. Darauffolgend muss die Erstellung des Prozesssteckbriefes durchgeführt werden. Dieser Schritt ist prägend für die gemeinsame Sprache und das allgemeine Verständnis. Dieser Steckbrief kann in einer Excel-Tabelle gestaltet werden und hier liegt eine besondere Beachtung auf der Namenskonvention bei der Bezeichnung

von Prozessen. Es empfiehlt sich, ein Nomen und ein Verb als Kombination zu wählen, da der Prozesscharakter damit auch unmittelbar dargestellt wird. Wichtig ist hier, auf die Namensgleichheit von Prozessen und Abteilungen oder anderen Organisationseinheiten zu achten. Durch eine einheitliche Verwendung von Nomen und Verb kann verhindert werden, dass man einen Prozessschritt vor sich sieht und nicht genau weiß, was eigentlich damit dargestellt werden soll. Bei einem Steckbrief werden der Prozessname und der Zweck des Prozesses dokumentiert. Im nächsten Schritt wird die grafische Darstellung fertiggestellt und somit ist eine vollständige Prozesslandkarte als Ergebnis ersichtlich. In der Folge ist es erforderlich, die Vollständigkeit zu überprüfen und drauf zu achten, ob die Mission des Unternehmens getroffen wurde. Andernfalls könnte es zu Konflikten aufgrund der Prozesszuteilung kommen. Es können bei der Ausarbeitung einer Prozesslandkarte sehr viele unterschiedliche Ansätze gewählt werden.¹³

2.1.2 Ebenenmodell des Prozessmanagements

Als Ausgangspunkt für die gesamthafte Darstellung des Prozessmanagementsystems wird die Prozesslandkarte gesehen. Hier wird gezeigt, wie das Zusammenwirken der Prozesse auf oberster Ebene funktioniert, die sogenannte Vogelperspektive. Als Basis wird dieser Ausgangspunkt verwendet und somit können in der Folge beliebig viele Darstellungs- bzw. Detaillierungsebenen angewendet werden. Diese Detaillierungsebenen werden verwendet, um Prozessgruppen, Prozesse, Teilprozesse, Prozessschritte (dies sind Tätigkeiten im Prozessablauf) sowie die Prozessdetails (z. B. Arbeits- und Prüfanweisungen) festzuhalten. Um einen Vergleich herzustellen, könnte man ein Ebenenmodell wie Google Maps heranziehen. Je tiefer die Ebenen geht, desto kleiner wird der Betrachtungsausschnitt, was zur Folge hat, dass man mehr Informationen und Details darüber erhält. Ein Prozessschritt kann somit das kleinste dargestellte Element sein, wodurch ersichtlich wird, dass der Detaillierungsgrad in der jeweiligen Darstellungsebene zunimmt. Hier ist wichtig festzuhalten, dass dieser Ansatz zwischen der ersten Ebene der Prozesslandkarte und den Detailunterlagen bzw. Dokumenten nie geschlossen werden soll, da die Prozesslandkarte je nach Komplexität der betrachtenden Organisation auf weitere Ebenen erweiterbar sein sollte. Die Auswahl der angemessenen Darstellungstiefe und -struktur ist ein entscheidender Faktor, um ein Prozessmanagementsystem erfolgreich führen zu können. Hier muss ein passender Grad zwischen zu wenig detaillierter Dokumentation und zu sehr detaillierter Dokumentation gefunden werden. Zu wenig kann zu Unklarheiten und Interpretationsspielräumen führen. Zu viel kann zu Unlust und wenig Akzeptanz bei dem*der ausführenden Mitarbeiter*in führen. Die Festlegung der Darstellungsebenen sollte auch für die Dokumentationsstruktur im Prozessmanagementsystem weiterverwendet werden. Die

¹³ Vgl. WAGNER/PATZEK (2020), S. 63ff.

Prozesslandkarte kann vielseitig für die Mitarbeiter*innen zur Verfügung stehen, man könnte diese zum Beispiel im Intranet als Startseite generieren und darauf basierend alle weiteren Unterlagen hinterlegen. Beim Zugang zur Prozesslandkarte und allen damit verbundenen Unterlagen muss der Fokus auf einfach und klar liegen. Somit kann gewährleistet werden, dass alle autorisierten Mitarbeiter*innen in übersichtlicher Form rasch und zuverlässig die benötigten Unterlagen aufrufen können. Ein benutzerfreundliches Darstellen des Prozessmanagementsystems führt dazu, dass alle aktuellen Dokumente immer zur Verfügung stehen.¹⁴

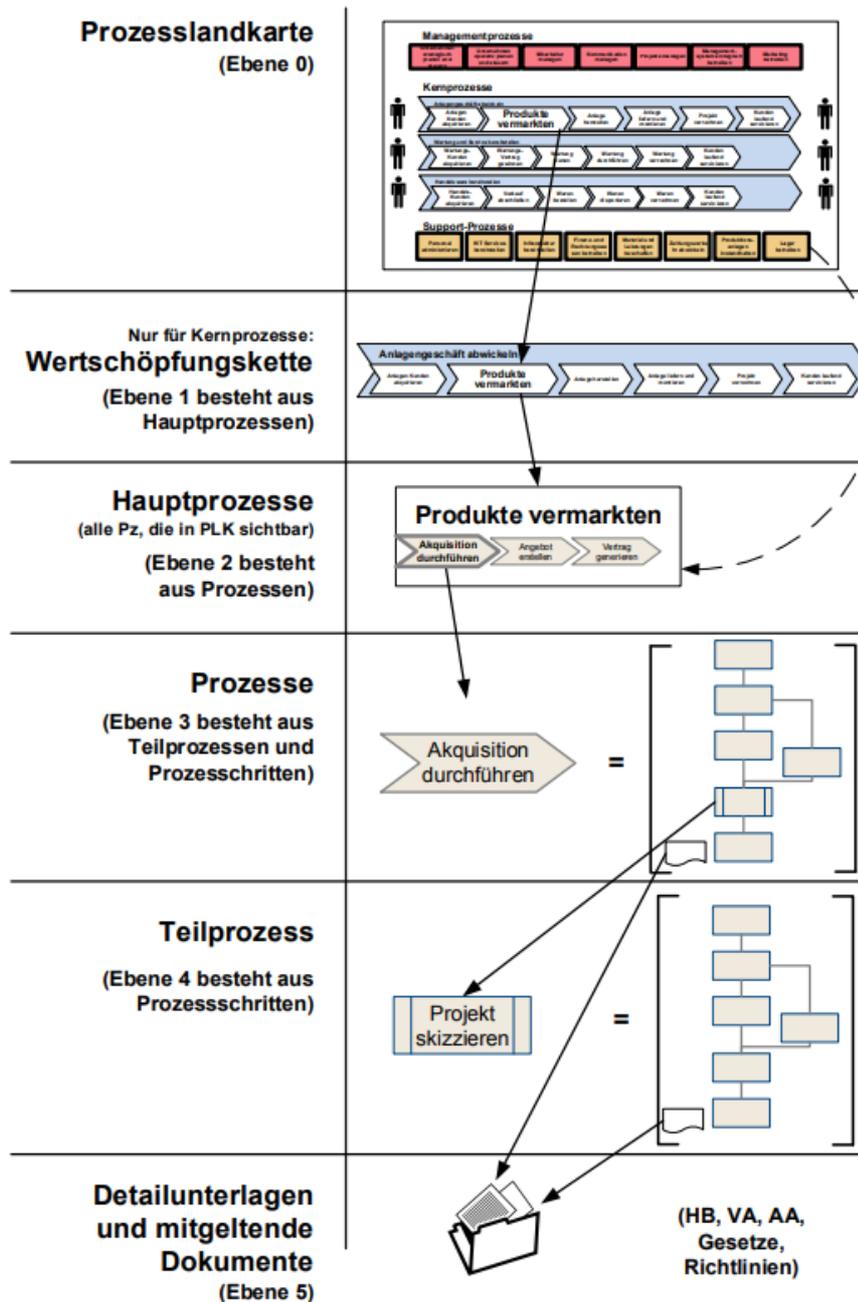


Abbildung 5: Detaillierungsebenen eines Prozessmanagementsystems, Quelle: WAGNER/PATZEK (2020), S. 67.

¹⁴ Vgl. WAGNER/PATZEK (2020), S. 65f.

2.1.3 Priorisierung von Prozessen durch die Definition von Schlüsselprozessen

Die Begriffsbestimmung von Schlüsselprozessen ist eine wichtige Priorisierungshilfe bei der Überlegung, welche Prozesse zuerst eingeführt und optimiert werden sollten. Unter diesem Begriff könnte man generell alle Abläufe aller Kategorien verstehen. Laut Füermann und Dammasch ist die Bedeutung von Schlüsselprozessen sehr wichtig für die Kundenzufriedenheit. Laut Wagner und Patzak müssen eine oder mehreren Kriterien erfüllt sein:¹⁵

- Strategische Relevanz: Die Strategie wird in besonderer Weise gestützt.
- Kundennutzen: Durch den Ablauf wird ein besonders hoher Kundennutzen generiert.
- Ressourceneinsatz: Es kommt durch den Prozess zu hoher Ressourcenbindung bezüglich Personal und Technologie.
- Unternehmensspezifisch: Der Prozess legt Eigenschaften dar, die das Unternehmen einmalig machen.
- Nicht leicht substituierbar: Der Prozess ist nicht leicht ersetzbar.
- Sehr schwer imitierbar: Er ist von Mitbewerbern und Mitbewerberinnen schwer nachzuahmen.

2.1.4 Prozesswürdigkeit

Eine Prüfung eines Ablaufs auf Prozesswürdigkeit geht der eigentlichen Aufnahme voraus. Diese Durchführung kann anhand einer Checkliste vorgenommen werden. Es muss bewertet werden, ob es sinnvoll ist, den Ablauf als Prozess genauer zu analysieren. Bei der Durchführung der Prozesswürdigkeit ist auch zu beurteilen, ob dieser Prozess bei der Wertschöpfung für das Unternehmen in Hinblick auf notwendige und honorierte Leistung für den*die interne*n und externe*n Kunden*Kundin hilfreich ist. Da Wertströme als zentraler Bestandteil von Abläufen festzuhalten sind, ist es nicht erforderlich, weitere Aspekte zur Definition der Prozesswürdigkeit zu betrachten. Wesentliche Punkte der Wertstromanalyse wie zum Beispiel lange Durchlaufzeiten in Bezug auf den Kundenwunsch oder Engpässe bei bestimmten Ressourcen scheinen bereits in den vorhandenen Kriterien auf. Jedoch ist hier wichtig, diese als dringlichkeitserhöhende Größen in Bezug auf die Überarbeitung und anschließende Kontrolle und Verbesserung darzulegen. Neben der klassischen Prozesswürdigkeit im Prozessmanagement kann auch zusätzlich die WPM-Würdigkeit geprüft werden. Dies erfolgt meistens anhand einer Checkliste. Hierbei handelt es sich um eine Ergänzung und deshalb muss im Vorhinein überprüft werden, ob

¹⁵ Vgl. WAGNER/LINDNER (2022), S. 86.

eine Bearbeitung mit WPM sinnvoll ist. Das bedeutet, es muss abgeklärt werden, ob eine Umsetzung möglich ist, da sich nicht jeder Prozess dafür eignet.¹⁶

2.2 Prozesse analysieren und konzeptionieren

Ziel ist es, ein Unternehmen prozessorientiert zu gestalten, somit den Fokus auf die Abläufe des Unternehmens zu legen. Das bedeutet, abteilungsübergreifende Prozesse zu verstehen und zu verbessern. Hierbei steht im Mittelpunkt das Durchführen von Aufgaben, aber auch zeitliche und räumliche Gesichtspunkte. Es wird dabei auf den bestehenden Prozess eines Unternehmens aufgebaut und dieser optimiert. Die Einbindung der Mitarbeiter*innen ist essenziell, um den bestehenden Prozess zu erkennen. Das Prozessmanagement wird nicht nur zur effizienten und effektiven Prozessgestaltung genutzt, sondern auch zur Integration in ein homogenes Managementsystem, welches kontinuierlich weiterentwickelt wird. Die 4-Schritte-Methodik ist eine strukturierte Vorgehensweise, um die Gestaltung und Optimierung von Prozessen darzustellen.

Der folgende Abschnitt setzt sich ausführlich mit der 4-Schritte-Methodik auseinander. Hierbei werden alle wichtigen Punkte von der eindeutigen Abgrenzung des Prozesses von dessen Umfeld bis hin zur Umsetzung des Soll-Ablaufs abgeklärt. Diese Vorgangsweise kann in zweierlei Hinsicht angewendet werden. Zum einen kann sie genutzt werden, den Aufbau eines Prozess- und Qualitätsmanagementsystems zu etablieren, das heißt es gibt in der betrachteten Organisation bis jetzt noch keine Prozesse. Zum anderen kann diese Methodik entsprechend dem Prozesslebenszyklus auch zur Neugestaltung und Optimierung von Prozessen in bereits vorhandenen Prozess- oder Qualitätsmanagementsystemen verwendet werden. Durch diese 4-Schritte-Methodik kann für jeden einzelnen in der Prozesslandkarte festgehaltenen Prozess ein Verbesserungspotenzial festgestellt werden und dieses auch zur Umsetzung gebracht werden. Diese vier Schritte werden vom Prozessteam ausgearbeitet.¹⁷

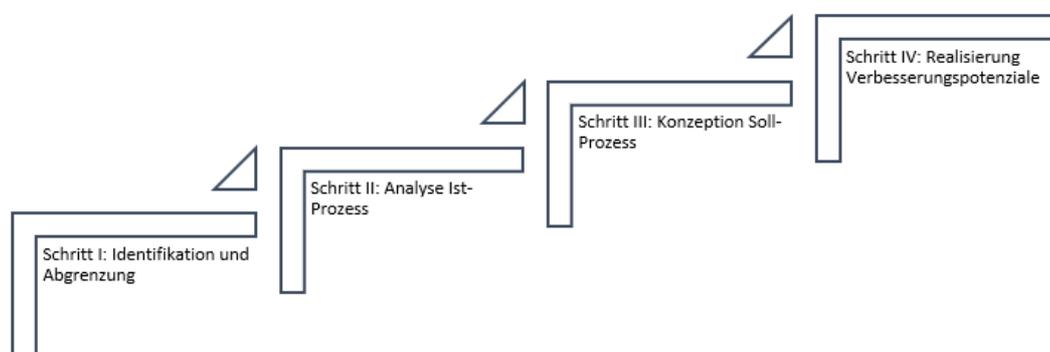


Abbildung 6: 4-Schritte-Methodik, Quelle: WAGNER/PATZEK (2020), S. 99 (leicht modifiziert).

¹⁶ Vgl. WAGNER/LINDNER (2022), S. 144f.

¹⁷ Vgl. WAGNER/PATZAK (2020), S. 98f.

2.2.1 Schritt I: Identifikation und Abgrenzung

Hierbei handelt es sich um den ersten Schritt dieser Prozessmanagement-Methodik. Bei der Prozessidentifikation geht es um die Definition eines eindeutigen Prozessnamens. Ebenso wird im Rahmen der Abgrenzung der Prozesse der erste und letzte Prozessschritt festgelegt. Weiters muss auch der Input sowie der Output definiert werden.¹⁸ Somit braucht es die Beschreibung folgender Punkte:¹⁹

- Prozesszweck: Was soll mit diesem Prozess gezeigt werden und welchen Effekt hat dieser Prozess auf die Organisation?
- Kunden*Kundinnen des Prozesses sowie deren Erwartungen: Wer sind die internen oder externen Kunden*Kundinnen dieses Prozesses und was erhoffen sich diese von diesem Prozess?
- Output: Welche Informationen, Daten, Dokumente, Unterlagen, Dienstleistungen, Materialien etc. werden aus diesem Prozess positiv hervorkommen?
- Input: Welche Informationen, Daten, Dokumente, Unterlagen, Dienstleistungen, Materialien etc. werden in diesem Prozess benötigt und müssen verarbeitet werden?
- Erster Prozessschritt: Welcher Prozessschritt wird als erster durchgeführt und wo wird eine Abgrenzung zum vorhergehenden Prozess gebildet?
- Letzter Prozessschritt: Welcher Prozessschritt wird als letzter durchgeführt und wo wird eine Abgrenzung zum nachhergehenden Prozess gebildet?
- Schnittstellen: Welche Schnittstellen zu anderen Prozessen und Bereichen sind vorhanden?
- Erforderliche Ressourcen: Welche Hilfsmittel, Betriebsmittel, Anlagen, Maschinen, Qualifikationen etc. sind für einen reibungslosen Prozessablauf notwendig?
- Erfolgsfaktoren: Welche Annahmen müssen getroffen werden, um die Kundenerwartungen vollkommen zu erfüllen?
- Mitgeltende Unterlagen: Welche Unterlagen (z. B. Checklisten, Arbeitsanweisungen, rechtliche Grundlagen etc.) sind erforderlich, um den Prozess durchführen zu können?

Um einen gleichmäßigen Ablauf zu garantieren und alle notwendigen Informationen zu erhalten, werden diese Punkte in ein vorgefertigtes Formular eingetragen. Diese Arbeitsblätter werden für alle Prozesse herangezogen.²⁰

¹⁸ Vgl. WAGNER/KÄFER (2017), S. 66ff.

¹⁹ Vgl. BECKER/KUGELER/ROSEMANN (2012), S. 172f.

²⁰ Vgl. WAGNER/KÄFER (2017), S. 68.

2.2.2 Schritt II: Analyse IST-Prozess

Bei der Visualisierung von Prozessen handelt es sich um übersichtliche und leicht erfassbare Darstellungen von Abläufen. Durch eine grafische Aufarbeitung lassen sich besonders Verzweigungen im Prozessfluss, In- und Outputs für die einzelnen Prozessschritte, Schnittstellen und Verantwortungen mittels verschiedener Symbole darstellen. Anschließend werden die meistverwendeten Darstellungsarten kurz erörtert.

- **Pfeilform:** Hierbei handelt es sich um eine stark vereinfachte Darstellung von Prozessen, welche insbesondere bei umfangreichen Prozessen auf hoher Aggregationsebene eingesetzt werden. Prozessabfolgen können durch die Pfeildarstellung sehr leicht und übersichtlich dargestellt werden. Diese Form der Darstellung kommt insbesondere bei Geschäftsprozessketten zur Anwendung.

Prozess „Antrag prüfen und Police erstellen“



Abbildung 7: Pfeilformdarstellung, Quelle: WAGNER/PATZEK (2020), S. 105.

- **Prozessablaufdarstellung oder Flussdiagramm:** Hierbei handelt es sich um eine der am häufigsten genutzten Visualisierungsformen, welche insbesondere bei Abfolgen von Tätigkeiten und Entscheidungen verwendet wird. Ebenso kann eine Ablaufdarstellung bei Inputs, Outputs, Schnittstellen oder weiteren Informationen zum Prozess genutzt werden. Die Symbolkette von links nach rechts oder von oben nach unten ist eine gängige Form, welche in der Praxis oft als Notation verwendet wird. Bei Rechtecken handelt es sich um Tätigkeiten und Prozessschritte. Werden diese in Verbindung mit seitlichen Streifen dargestellt, bedeutet dies, dass eine Verknüpfung zu anderen im Ablaufsystem definierten Prozessen besteht. Somit können horizontale Schnittstellen zu vor oder nachgelagerten Abläufen definiert werden. Jedoch können auch vertikale Verknüpfungen zu einem tiefliegenden Sub-Prozess festgemacht werden. Bei einer Weggabelung handelt es sich um Entscheidungen oder Prüfungen, welche auch Teil der Symbolketten sind. Abschließend gibt es noch die Symbole der In- und Outputs, welche in den jeweiligen Spalten ihren Platz finden. Somit handelt es sich hierbei um eine umfangreiche Darstellung, in welcher die ein- und ausgehenden Dokumente, Informationen, Verzweigungen und Zuständigkeiten übersichtlich visualisiert werden können. Wenn

Erweiterungen notwendig sind, kann dies durch zusätzliche Spalten erfolgen. Bei stellen- und abteilungsübergreifenden Prozessschritten wird diese Darstellung sehr unübersichtlich.²¹

Symbol	Bedeutung
	Startereignis (Trigger), Endereignis (Outcome) und mögliche Zwischenereignisse. Oftmals auch mit folgendem Symbol dargestellt:
	Tätigkeit oder Prozessschritt
	Schnittstelle zu einem anderen Prozess
	Verzweigung aufgrund einer Entscheidung, Prüfung oder mehrerer möglicher Zustände
	Dokument, Aufzeichnung, Information
	Datenbank, EDV-System

Abbildung 8: Mögliche Symbole für das Prozessablaufdiagramm, Quelle: WAGNER/PATZEK (2020), S. 106.

²¹ Vgl. WAGNER/LINDNER (2022), S. 97ff.

- Ereignisgesteuerte Prozessschritte (EPK): Der Unterschied zu den oben dargestellten Prozessdokumentationen bei den EPK ist, dass auf jeden Prozessschritt ein Ereignis folgt, welches den Abschluss des davor erfolgten Schrittes festlegt. Durch logische Operatoren werden Entscheidungen im Prozessablauf mittels Prozessverzweigungen dargestellt. Eine Ergänzung dieses Modells durch In- und Outputs, Verantwortungen und Schnittstellen ist jederzeit möglich. Hierbei spricht man von einer erweiterten ergebnisgesteuerten Prozesskette (eEPK).

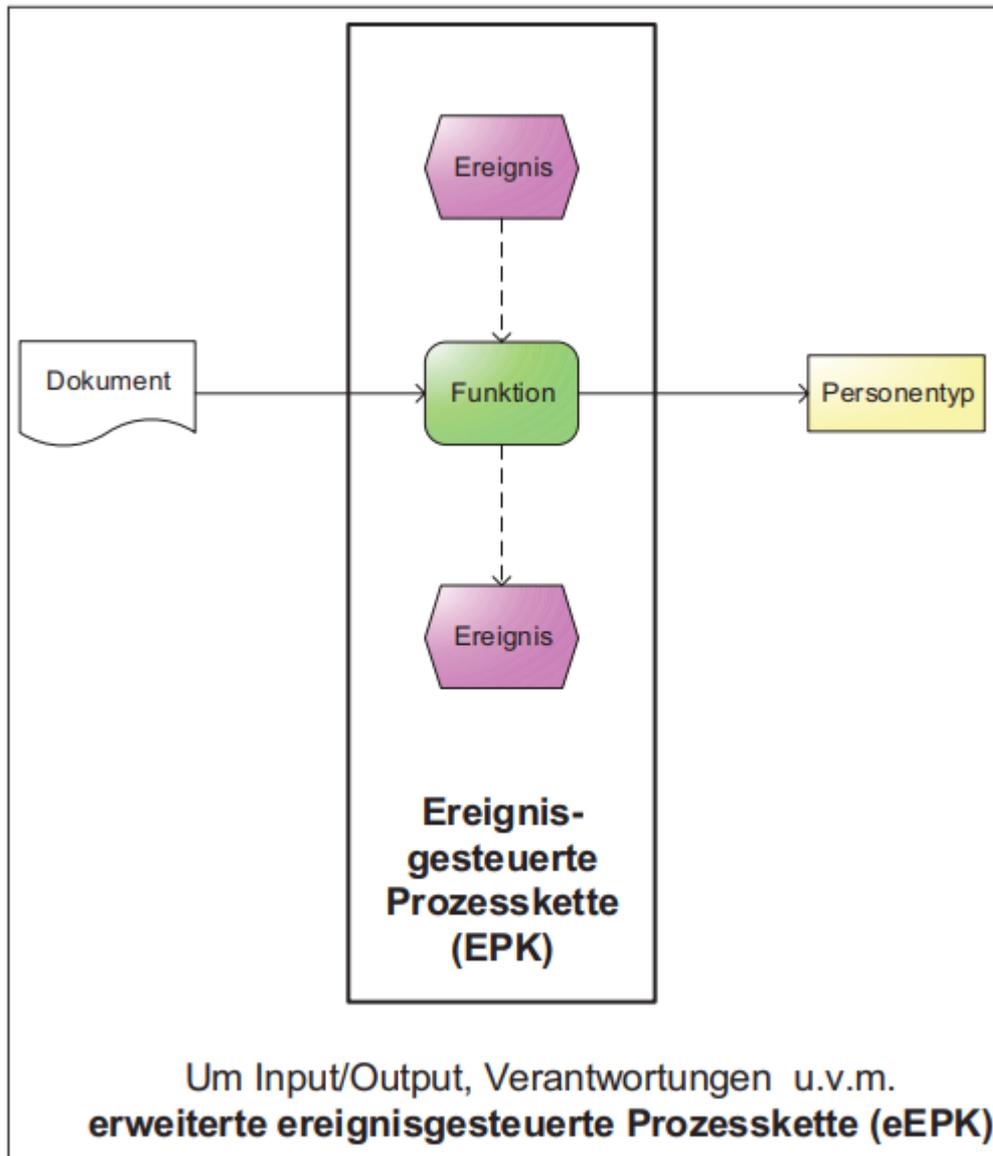


Abbildung 9: Ereignisgesteuerte Prozesskette (EPK), Quelle: WAGNER/PATZEK (2020), S. 109.

- Swimlane-Darstellung: Hierbei wird ein etwas anderer Grundstein angenommen. Die im Prozessablauf verbundenen Abteilungen und Stellen werden meist als horizontale „Schwimmbahnen“ angelegt. Das bedeutet, diese bilden die Zeitachse ab, wo der Ablauf von links nach rechts dargestellt wird. Merkmal für diese Art von Prozessdarstellung ist die Betonung von Abteilungssprüngen, welche oftmals als fehleranfällige Schnittstellen gelten. So kann es zu Unübersichtlichkeit und Verwirrtheit führen, wenn sehr viele Verzweigungen vorhanden sind.

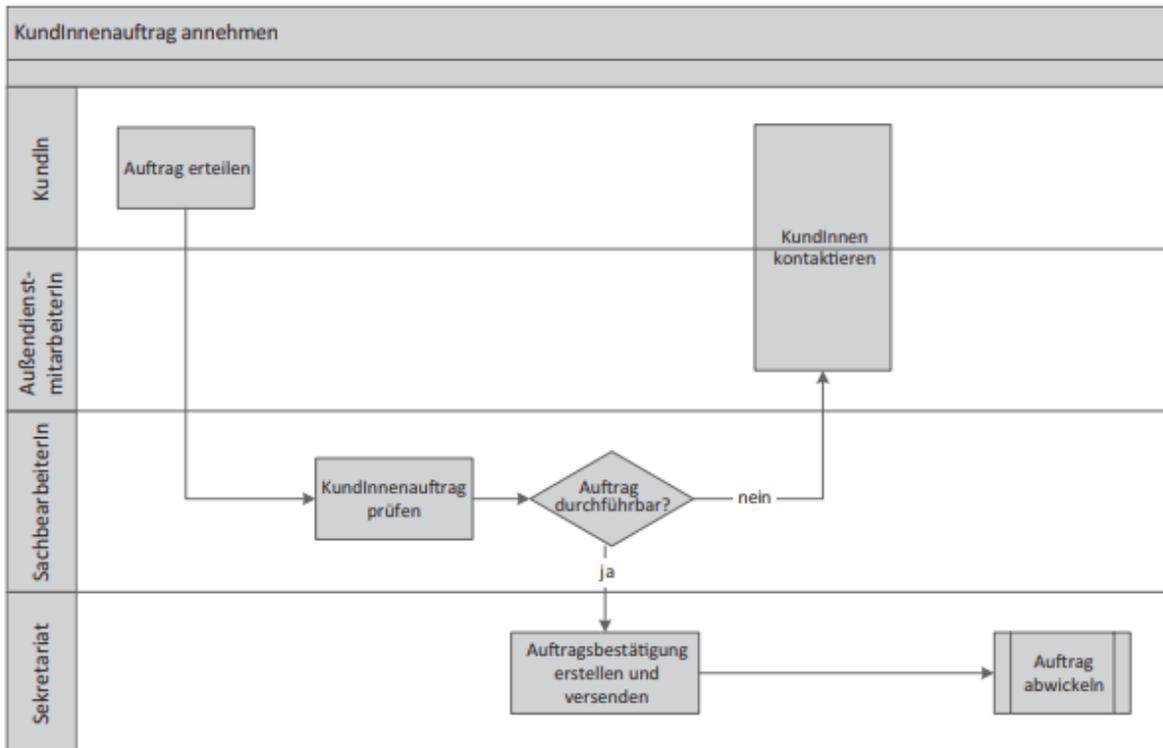


Abbildung 10: Beispielprozess "Kundenauftrag erstellen" als Swimlane-Darstellung, Quelle: WAGNER/PATZEK (2020), S. 113.

- Business Process Model and Notation (BPMN): Das BPMN liefert Symbole, mit welchen Fach- und Informationsspezialisten Geschäftsprozesse und Arbeitsabläufe sehr genau darstellen und dokumentieren können. Stephen A. White hat diese Form der BPMN entwickelt und später wurde sie als Standard im Bereich der Geschäftsprozessmodellierung definiert.²²

Eine Prozessdarstellung wird aus den verschiedensten Gründen verwendet. Wenn Prozesse dargestellt werden, kann das entscheidend zur Transparenz im Unternehmen beitragen. Ebenso können Mitarbeiter*innen mehr Verständnis für den Prozess aufbringen, wenn sie sich mit den eigenen Abläufen beschäftigen. Durch Ablaufdarstellungen erfolgt eine Dokumentation der

²² Vgl. HERBIG/SCHWEWE, S. 41ff.

einzelnen Schritte, welche bei der Einschulung neuer Mitarbeiter*innen ein Vorteil sein wird. Ebenso können dadurch Prozessverbesserungen besser erkannt werden. Der Grund kann auch der Wunsch einer Zertifizierung sein. Oftmals muss dafür eine Darstellung erfolgen und somit kann eine Prozessdokumentation von Vorteil sein. Um einen Prozess optimieren zu können, muss eine Basis der Prozessdokumentation gegeben sein. Somit muss der Ist-Zustand ermittelt werden, um darauf basierend eine Prozessdokumentation festzuhalten. Diese ist der Grundbaustein für eine Prozessoptimierung. Somit kann man bei der Darstellung von Prozessen zwei grundlegende Zielsetzungen herausfiltern. Ein weiterer Grund, um eine Prozessdokumentation im Unternehmen vorzunehmen, können behördliche oder regulatorische Vorgaben sein. Zum einen die Darstellung von Prozessen zur Information, Kommunikation oder Dokumentation. Zum anderen kann dies auch erfolgen, um Analysen und Optimierungen durchzuführen.²³

2.2.2.1 Prozessvisualisierung zur Information, Kommunikation und Dokumentation von Prozessen

Die Visualisierung von Prozessen, welche darauf abzielen, einer Gruppe von Mitarbeitern*Mitarbeiterinnen in der Folge Informationen oder Kommunikation zu liefern, ist die klassische Aufgabe von Prozessmanagementsystemen. Das Hauptziel ist es, die Prozessdokumentation so zu gestalten, dass ein übersichtliches und auch detailliertes Hilfsmittel im operativen Betrieb geschaffen wird. Somit soll festgelegt werden, dass betriebliche Abläufe in Form von Prozessen effizient gestaltet sind. Dies soll insbesondere für die Einschulung von neuen Mitarbeitern*Mitarbeiterinnen eine Unterstützung darstellen, da die grafische Aufbereitung einen guten Überblick verschafft. Der Fokus der Kommunikation der Prozesse liegt auf den Mitarbeitern*Mitarbeiterinnen, welche die Prozesse umsetzen und leben. Somit ist es sinnvoll, Mitarbeiter*innen in Verbindung mit der Notation der Prozesse zu schulen, um sicherzustellen, dass die Mitarbeiter*innen die Prozessdokumentation richtig lesen können. Das Ziel dieser Kommunikation ist die ausreichende Detailliertheit der Prozesse für die tägliche Arbeit zu schaffen. Eine übersichtliche Darstellung der Prozesse dient ebenso für Weiterbildungen. Die Dokumentation der Prozesse ist so umzusetzen, dass Prozessbeschreibungen und Verfahrensanweisungen darin enthalten sind. Der Zugriff auf diese Dokumentation muss ebenso bedacht werden, da es nur sinnvoll ist, wenn Mitarbeiter*innen diese einfach aufrufen können. Somit kann man festhalten, dass folgende Punkte bei der Visualisierung in Bezug auf die Information, Kommunikation und Dokumentation von Bedeutung sind:

- Schritte des Prozesses und ihre Abfolge,

²³ Vgl. WAGNER/KÄFER (2017), S. 114f.

- Verzweigungen im Prozessablauf und die zugehörigen Entscheidungskriterien,
- Schnittstellen im Rahmen des Prozessablaufs,
- Verantwortlichkeiten und Kompetenzen für die einzelnen Prozessschritte,
- In- und Outputs für die einzelnen Prozessschritte.²⁴

Aufgrund der unterschiedlichen Rollen und Aufgaben im Prozessmanagementsystem lassen sich folgende Gruppen von Mitarbeitern*Mitarbeiterinnen mit Informationsansprüchen an die Dokumentation bilden.

- Mitarbeiter*innen, welche Prozesse umsetzen
Aufgabe: Umsetzen des Prozesses basierend auf den dokumentierten Standards
Anforderungen an die Dokumentation: Informationen und Unterlagen, welche für die Prozessdurchführung notwendig sind:
 - Verweise auf notwendige Unterlagen, Informationen und Kompetenzen
 - Schnelle Verfügbarkeit, übersichtliche, strukturierte aber auch ausreihenddetailierte Darstellung
- Prozesseigner*in, Prozessverantwortliche*r und Prozessteams
Aufgabe: Prozessausführung und -steuerung: Messung, Steuerung und Verbesserung der Prozesse, Durchführung des Prozessreportings, Prozessplanung und Prozessdesigns
Anforderungen an die Dokumentation:
 - Aufzeichnungen zur Prozessmessung und -zielerreichung
 - Ersetzen durch Berichtswesen durchführen und auswerten
 - Aufzeichnungen zu Prozessanalysen und -verbesserungen
- Prozessmanager
Aufgabe: Monitoring der Prozesse, das heißt Zusammenführung der Reportingdaten zu einem Prozesscockpit, Abgleich mit strategischen Zielen
Anforderungen an die Dokumentation: Zugriff auf strategische Ziele, auf aktuelle Prozessreports, Leistungskennzahlen, Maßnahmenmonitoring sowie Verbesserungsvorschläge in Hinblick auf die Prozessmessdetailergebnisse²⁵

Es können zwei unterschiedliche Wege gegangen werden, wenn es um die Dokumentation einzelner Prozesse geht:

- Verwendung von Visualisierungstools: Die benutzten Werkzeuge werden nur für die Darstellung des Prozesses verwendet. Dieser Darstellung des Prozesses wird

²⁴ Vgl. WAGNER/PATZAK (2020), S. 115f.

²⁵ Vgl. NIEBISCH (2022), S. 245ff.

darauffolgend eine Prozessbeschreibung hinzugefügt und wird somit um die notwendigen Informationen ergänzt. Diese Umsetzung wird vor allem bei kleineren und mittleren Betrieben genutzt, da dadurch die Kosten gering bleiben und auch die Möglichkeiten eines GPO-Tools nicht gegeben sind.

- Verwendung von GPO-Tools: Ein GPO-Tool, ist ein datenbasiertes Softwarepaket, welches zur Modellierung von Prozessen bzw. Prozessmanagementsystemen dient. Dadurch können Daten und Informationen wie Arbeitsinhalte, Personaleinsatz, Stellendefinition, Informationsflüsse, Durchlaufzeiten etc. aufgezeichnet werden. Darauf basierend entsteht ein Modell, in welchem Aufgaben, Funktionsträger*innen und Informationen auf vielfältige Weise miteinander verknüpfbar sind und visuell dargestellt werden können. Zum einen können diese GPO-Tools behilflich sein, die grafischen Darstellungen von Prozessabläufen zu ermöglichen, zum anderen können auch Auswertungen erfolgen. Der größte positive Effekt dabei ist, dass das gesamte Prozessmanagementsystem ausgehend von der Prozesslandkarte bis zu Prozessen und Teilprozessen in einer Software dargestellt werden kann.²⁶

2.2.2.2 Prozessvisualisierung als Basis für die Analyse und Optimierung

Hierbei wird die Zielsetzung verfolgt, möglichst viel Information über den zu optimierenden Prozess im Hinblick auf ein ausgewähltes Optimierungsziel darzustellen. Als Optimierungsziel kann eine der sechs Dimensionen der Prozessqualität behilflich sein, da diese jeweils eine spezielle Sichtweise auf den momentan gelebten Prozess erörtert und für die Visualisierung wie auch die die Analyse verwendet werden kann.²⁷

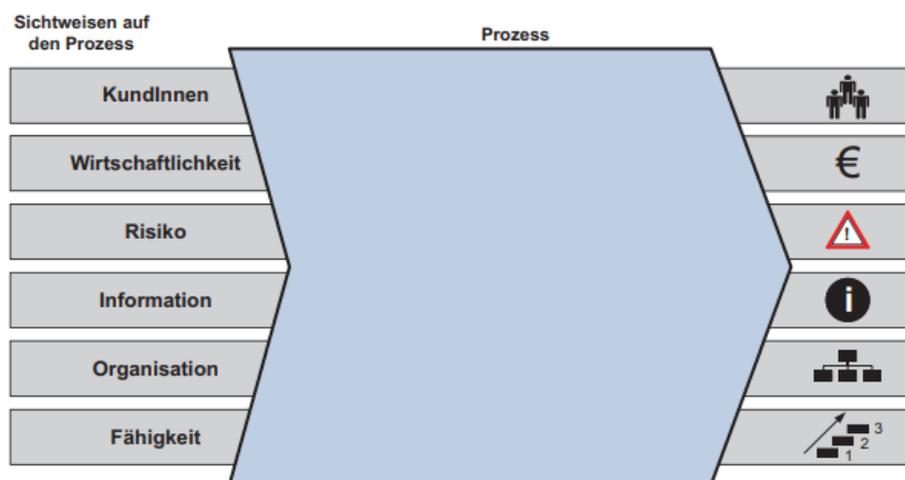


Abbildung 11: Sichtweisen auf einen Prozess hinsichtlich Analyse bzw. Visualisierung, Quelle: WAGNER/PATZEK (2020), S. 127.

²⁶ Vgl. WAGNER/PATZAK (2020), S. 119f.

²⁷ Vgl. WAGNER/PATZAK (2020), S. 127.

1. Kundensicht:

Bei der Kundensicht liegt das Hauptaugenmerk auf den Kontaktpunkten mit dem*der Kunden*Kundin, seiner*ihrer Wahrnehmung der jeweiligen Produkte oder Dienstleistungen und deren Nutzen für den*die Kunden*Kundin. Hierbei ist die Darstellung über die Swimmlane von Vorteil. Folgende Analysemethoden werden hier oft benutzt:

- Erhebung der Kundenzufriedenheit:

Als zentraler Bestandteil von strategischen Plänen und von Qualitätsmanagement wird Kundenzufriedenheit festgelegt. Erfolg bei der Kundenorientierung ist geprägt von Kundenzufriedenheit, somit ist dies bei der Gestaltung von Geschäftsprozessen ein wesentlicher Bestandteil. Erst mit der Kenntnis der Kundenerwartung und mit der Erfüllung dieser ist die Kundenzufriedenheit gegeben. Die Bedürfnisse, Absichten und Anforderungen der Kunden*Kundinnen müssen richtig verstanden werden, um eine Spezifikation der Produkte und Leistungen (Outputs) zu generieren. Hierbei kann die direkte und indirekte Messung vorgenommen werden.²⁸

- Moment der Wahrheit

Die Definition des Momentes der Wahrheit ist ein beliebiger Zeitpunkt, wo ein*e Kunde*in eine Kritik äußert, die auf der Erfahrung mit den Produkten oder der Dienstleistung beruht. Wenn zum Beispiel ein Punkt der Betreuung nicht funktioniert hat, werden alle positiven Punkte nicht mehr gesehen und der*die Kunde*Kundin fixiert sich nur mehr auf den einen negativen Punkt.²⁹

- Die Stimme des*der Kunden*Kundin

Der Fokus muss darauf liegen zu verstehen, was der*die Kunde*Kundin vom Produkt oder der Dienstleistung erwartet bzw. wie er diese wahrnimmt. Hierbei sind die Methoden des Beobachtens des*der Kunden*Kundin und objektives Zuhören zu verwenden.³⁰ Dies kann zum Beispiel durch eine Beschwerde erfolgen. Das Erkennen der Kundenbedürfnisse kann im Prozess einen zentralen Nutzen darstellen. Somit besteht die Möglichkeit, auf die aktuellen und latenten Bedürfnissen der Kunden*innen einzugehen.³¹

2. Wirtschaftlichkeitssicht:

- Wertschöpfungsanalyse

²⁸ Vgl. WAGNER/LINDNER (2022), S. 102.

²⁹ Vgl. STÖGER (2005), S. 119.

³⁰ Vgl. GEORGE/ROWLANDS/PRICE/MAXEY (2016), S. 56.

³¹ Vgl. KAUFMANN/TAN (2020), S. 75f.

Die Aktivitäten des Prozesses werden in drei Klassen eingeteilt, zum einen als wertschöpfend, unterstützend oder verschwendend. Das bedeutet, durch Aktivität des Prozesses wird ein Mehrwert für den*die Kunden*Kundin geschaffen, dient zur Aufrechterhaltung der Geschäftstätigkeit oder kann ohne Probleme weggelassen werden. Beim Value & Cycle Time Worksheet handelt es sich um eine Tabelle, welche die Wertschöpfung und die Zeitverteilung darstellt. Diese ist hilfreich für die zeitliche Bewertung in Bezug auf die Verschwendung im Prozess. Somit wird es ermöglicht, Kennzahlen des Wertschöpfungsgrades zu errechnen. Dies kann zum Beispiel durch die Flussrate erfolgen.³²

Folgende Fragestellungen können zur Klassifizierung von Prozessschritten und zur Erkennung nicht wertschöpfender Aktivitäten dienen:³³

- Wird die Prozessleistung bereits in diesem oder einem anderen Prozess bzw. Teilprozess erzeugt?
- Dient der Teilprozess, Prozess- oder Arbeitsschritt der Fehlerverhütung?
- Dient der Teilprozess, Prozess- oder Arbeitsschritt der Schadensminimierung bei Ergebnisabweichungen und Nachbesserungen von Ergebnissen?
- Dient der Teilprozess, Prozess- oder Arbeitsschritt der Planung, Durchführung und Kontrolle von Änderungen?
- Dient der Teilprozess, Prozess- oder Arbeitsschritt der Schnittstellenkoordination?
- Wird der Teilprozess, Prozess- oder Arbeitsschritt mehrmals durchlaufen?
- Resultiert der Teilprozess, Prozess- oder Arbeitsschritt aus überholten, überzogenen oder überflüssigen Vorschriften?
- Kann die Prozessleistung an anderer Stelle effizienter erbracht werden?
- Prozesszeiten

Kürzere Prozesszeiten können sich positiv auf Prozesseffektivität und auch Prozesseffizienz auswirken. Somit wird es machbar, eine schnellere Markteinführung zu ermöglichen, was zur Folge hat, dass ein höherer Preis und somit mehr Umsatz generiert wird. Ebenso führen kürzere Prozesszeiten zu einer kürzeren Ressourcenbindung, was wiederum zur Folge hat, dass geringere Prozesskosten und geringere Kapitalbindung erreicht wird. Diese beiden Faktoren, Prozesseffektivität wie auch Prozesseffizienz, führen somit beide zu einem höheren Ergebnis.³⁴ Grundsätzliche Kanons des Zeitmanagements wie Prozessorientierung, Wertschöpfungsorientierung, Teamorientierung, andauernde Prozessverbesserungen und

³² Vgl. WAGNER/LINDNER (2022), S. 104f.

³³ Vgl. WAGNER/PATZAK (2020), S. 146f.

³⁴ Vgl. SCHMELZER/SESSELMANN (2020), S. 373f.

organisationales Lernen sind kongruent zum Geschäftsprozessmanagement.³⁵ Das Möglichmachen von vorteilhaften Effizienzwirkungen durch Zeitverkürzungen ist nur machbar, wenn die Maßnahmen keinen schlechten Einfluss auf die anderen Performanceparameter wie Prozessqualität und Prozesskosten haben. Somit sind hierfür diverse Möglichkeiten durch Geschäftsprozesse gegeben:³⁶

- Eliminierung nicht wertschöpfender Prozess- und Arbeitsschritte,
- Parallelisierung und Überlappung von Prozess -und Arbeitsschritten,
- Beseitigung von Engpässen,
- Abbau von Schnittstellen,
- Verkürzung von Rückkopplungsschleifen,
- Festlegung klarer Verantwortungen,
- Motivation und Empowerment der Mitarbeiter*innen,
- Intensive Kommunikation.

Die Prozesszeit steht in enger Verbindung zur Termintreue. Das Hauptaugenmerk bei der Prozesszeit ist die Zeitdauer für die Erstellung einer Prozessleistung. Die Termintreue definiert den Zeitpunkt, zu der die Leistung bereitgestellt wird. Somit kann schlussfolgernd gesagt werden, dass kürzere Prozesszeiten in der Regel die Termintreue verbessern, da der Prozess beherrschbarer und stabiler wird. Für interne sowie externe Kunden*innen ist die Einhaltung und Verlässlichkeit von Terminen sehr wichtig, da durch die Nichtbeachtung von Terminen die eigene Termin- und Kostenplanung nicht gewährleistet werden kann. Somit kann hohe Termintreue zeiteffektive Geschäftsprozesse ermöglichen.³⁷

- **Aktivitätenanalyse**

Durch diese Methode der Analyse entsteht eine ausführliche Aufnahme und Bewertung sämtlicher Tätigkeiten im laufenden Leistungserstellungsprozess von Arbeitsplatz zu Arbeitsplatz. Somit handelt es sich um eine Detaillierung der Erkenntnisse des Value & Cycle Time Worksheets. Bei dieser Analyse sind auch entstehende Wartezeiten, Störungen im Ablauf, Rückfragen, Korrekturen etc. miteinzubeziehen. Zu Beginn werden alle Vorgänge, Aktivitäten und Störungspunkte (z. B. Fehlerquellen, fehlende oder falsche Informationen) durch die Arbeitsflussaufnahme festgestellt. Die IST-Einheit der jeweiligen Untersuchungseinheit wird durch die Zuordnung von Zeit, Arbeitsvolumen, Wiederholhäufigkeit etc. dargestellt. Weiters muss die Wirtschaftlichkeit der einzelnen Einheit festgestellt werden. Hierbei ist zwischen den drei Faktoren wertschöpfend, unterstützend und verschwendend zu differenzieren. Zum Schluss

³⁵ Vgl. BAUM/COENBERG/GÜNTHER (2013), S. 174f.

³⁶ Vgl. WILDEMANN (2010), S. 378ff.

³⁷ Vgl. SCHMELZER/SESSELMANN (2020), S. 375.

werden auf Grund der vorliegenden Bewertungen und Erkenntnisse die Störungspunkte durch mögliche Lösungsvorschläge und Verbesserungsmaßnahmen eliminiert.³⁸

3. Risikosicht:

Risiken können durch ein formalisiertes Risikomanagement gänzlich aufgezeichnet und überprüft werden. Ist ein Risiko ersichtlich, kann man durch rechtzeitige Schritte eine Dezimierung des Risikos bzw. Minimierung des Schadens erreichen. Die zentrale Methode hierbei nennt sich prozessbezogene Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse. Das Risiko, welches durch Fehlerquellen entsteht, wird durch die Eintrittswahrscheinlichkeit des zu erwartenden Schadenausmaßes und der Entdeckbarkeit ermessen. Durch diese Erkenntnis kann darauffolgend eine errechenbare Risikoprioritätszahl festgemacht werden. Somit können die notwendigen Maßnahmen festgelegt werden. Eine 3-Stufen-Risikobewertung kann bei fehlender gesetzlicher FMEA ausreichen. Der Problem-Entscheidungs-Plan kann in Verbindung mit einem Bewertungsverfahren ebenso ausreichen.

4. Fähigkeitssicht:

Um die Fähigkeit eines Prozesses festzustellen, müssen Reifegradmodelle verwendet werden. Das Hauptziel bei einer Reifegradbestimmung ist es, die Stärken, Schwächen und prozessrelevanten Risiken unter Beachtung eines spezifizierten Anspruches zu bestimmen. Durch diese Methode der Reifegradbestimmung können auch verschiedene Prozessarten miteinander verglichen werden. Die ISO/IEC 33000 definiert in diesem Zusammenhang sechs verschiedene Levels, welche Spices genannt werden.

- Level 0: Incomplete Process. Der Prozess ist nicht implementiert oder erfüllt seinen Zweck nicht.
- Level 1: Performed Process. Durch Inputs, Outputs und die notwendigen Aktivitäten erreicht der Prozess seinen Zweck. Er ist aber nicht definiert.
- Level 2: Managed Process. Der Prozess wird geplant, überwacht und angepasst, um die Prozessziele zu erreichen. Es kann nachgewiesen werden, dass das Produkt die Anforderungen erfüllt.
- Level 3: Established Process. Der Prozess ist definiert und basiert auf einem erarbeiteten Standardprozess. Metriken werden gesucht.
- Level 4: Predictable Process. Über quantitative Messwerte wird die Leistung des Prozesses laufend überwacht und dokumentiert. Er ist konsistent und operiert innerhalb definierter Grenzen.

³⁸ Vgl. WAGNER/PATZAK (2020), S. 148.

- Level 5: Innovating Process. Der Prozess wird kontinuierlich verbessert und hinsichtlich der aktuellen Geschäftsziele angepasst. Zukünftige Herausforderungen werden erkannt und präventiv behandelt.³⁹

5. Informationssicht:

Nicht nur der Fluss des physischen Produktes kann in Prozessen aufgezeigt werden, sondern auch ein Informationsfluss. Bei der Informationssicht liegt das Hauptaugenmerk auf dem Fluss an Informationen im Prozess. Somit werden zwei Faktoren festgelegt. Zum einen die Sicherstellung der Güte der Informationen, zum anderen auch die Optimierung von Schnittstellen und Vermeidung von Medienbrüchen, da hier oft die Quelle von Fehlern liegt. Der Input bei einem Prozess stellt die Informationen dar, wie die einzelnen Aktivitäten durchzuführen sind. Als Output entstehen weitere Informationen nach der Durchführung der einzelnen Aktivitäten. Hierbei unterscheidet man bei den Input-Informationen zwischen Informationen von einem vorherigen Prozessschritt und Informationen, welche durch den*die Prozessmitarbeiter*in geschaffen wurden. Handelt es sich um eine Information aus einem vorherigen Prozessschritt, muss eine Analyse in Bezug auf Relevanz, Vollständigkeit und Art der Übermittlung durchgeführt werden. Entsteht die Information tatsächlich im aktuellen Prozessschritt, so muss eine Analyse davon erfolgen, welche Informationsquellen zur Verfügung stehen, welche Qualifikationen des Prozessteams erforderlich sind und wie die Informationsqualität sichergestellt werden kann. Ist hier ein Mangel an Kommunikation vorhanden, kann es sein, dass Informationen zweimal festgehalten werden, nämlich im vorgelagerten und im aktuellen Prozessschritt. Somit wurde nicht nur ineffizient gearbeitet, sondern es kann auch zu falschen oder abweichenden Informationen kommen, da sie verschiedenen Quellen entspringen. Kann solch ein Zustand in der IST-Analyse festgestellt werden, muss dieser durch die Prozessgestaltung verbessert werden. Alle Informationen, welche nach Abschluss des Prozessschrittes vorhanden sind, können somit dem Informations-Output zugerechnet werden. So kann es sich hierbei um das Prozessergebnis, einen Teil des Prozessergebnisses oder ein Zusatzergebnis für weitere Schritte im Prozess handeln. Allgemein muss festgestellt werden, welche Informationen im Prozess notwendig sind und welche dieser Informationen auch tatsächlich verfügbar sind. In Bezug auf den Gesamtprozess ist auch festzulegen, welche Informationen aus dem aktuellen Prozess an Folgeprozesse weitergereicht werden sollen. Zur Untersuchung des Informationsflusses stellen sich folgende Fragen:⁴⁰

³⁹ Vgl. WAGNER/PATZAK (2020), S. 135.

⁴⁰ Vgl. WAGNER/PATZAK (2020), S. 151.

- Welche Informationen sind für die Durchführung des Prozesses bzw. einer Aktivität erforderlich?
- Welche Quellen zur Informationsgewinnung bieten sich an?
- Wer ist für die Informationsgewinnung verantwortlich?
- In welcher Form werden die Informationen bereitgestellt?
- Welche Informationen müssen als Output bereitgestellt werden?
- Welche Anforderungen stellt der Abnehmer der Informationen an diese?

6. Organisationssicht:

Hierbei liegt der Fokus auf der Verantwortung entlang des Prozessablaufs. Die verwendete Methode ist in Verbindung mit einem Flussdiagramm darzustellen, indem seitlich vier Spalten für alle involvierten Personen oder Stellen angefügt werden. Bei diesen vier Personen oder Stellen handelt es sich um den*die Entscheidungsverantwortlichen*Entscheidungsverantwortliche, den*die Durchführungsverantwortlichen* Durchführungsverantwortliche, den*die Mitwirkenden und die zu informierende Person oder Stelle.⁴¹

- Schnittstellenanalyse

Oftmals sind Prozesse zu ausgedehnt und unübersichtlich, um eine einfache ereignisgesteuerte Prozesskette festzulegen. Es gibt zu viele Verzweigungen und Zusammenführungen. Es kann auch sein, dass bestimmte Handlungsabläufe in mehreren Prozessen vorkommen, in diesem Fall spricht man von Prozessmodulen. Mittels Schnittstellen kann grafisch festgelegt werden, dass ein Prozessschritt endet und folglich ein anderer startet. So können Schnittstellen zur chronologischen Gliederung von großen Prozesszusammenhängen dargestellt werden.⁴² Es muss eindeutig klargestellt werden, was an der Schnittstelle übergeben wird und in welcher Form Informationen und Daten geliefert werden. Um Qualitäts- und Zeitverluste zu vermeiden, ist es notwendig, die Produkt- oder Informationsübergabe genauestens festzulegen. Erheblich ist, dass die Notwendigkeit der Schnittstellen überdacht wird. Es kann ein positiver Faktor sein, wenn die Schnittstellenpartner in die Analyse involviert sind. Zur besseren Übersicht kann die gesamte Prozesslandkarte als Matrix dargestellt werden. Somit können die Prozesse in Spalten und auch in Zeilen dargestellt werden. So ist die Bewertung der einzelnen Schnittstellen besser möglich. Eine solche Bewertung könnte das Funktionieren des Arbeits- und Informationsflusses über die

⁴¹ Vgl. WAGNER/LINDNER (2022), S. 108.

⁴² Vgl. FELDBRÜGGE/BRECHT-HADRASCHEK (2008), S. 71f.

Schnittstelle sein. Durch diese Methode können Verbesserungspotenziale über die gesamte Prozesslandkarte festgestellt werden.⁴³

- Ablaufanalyse

Durch die Ablaufanalyse können Ablaufprobleme und Effizienzpotenziale aufgedeckt werden. Somit wird es möglich, die Prozesszeiten zu verringern und dadurch eine Steigerung der Prozesseffizienz zu erlangen. Als Basis für die Durchführung solch einer Analyse dient die Visualisierung der Prozesse. Die Entwicklung von Prozessen im Geschäftsgeschehen kann oftmals nach einer gewissen Zeit nicht mehr nachvollzogen werden. Daher erfolgt bei der Ablaufanalyse eine Feststellung der gültigen Rahmenbedingungen, um darzulegen, welche Änderung zu einer Optimierung des Prozessflusses führen kann. Durch die Umsetzung folgender Gestaltungsmaßnahmen kann ein schnellerer und effizienterer Prozess erreicht werden:

- Weglassen: Es kommt zu einer Beseitigung nicht wertschöpfender Abläufe und Tätigkeiten. So kann es auch möglich sein, dass ein gesamter nicht wertschöpfender Prozess wegfällt.
- Zusammenlegen: Um Schnittstellen und Liegezeiten zu verhindern, ist es sinnvoll, inhaltlich zusammenhängende Tätigkeiten zusammenzufassen.
- Parallelisieren: Um die Durchlaufzeit zu verkürzen, sollten unabhängige Teilprozesse oder Prozessschritte parallel ablaufen.
- Selektieren: Durch Variantenbildung können Aufträge mit unterschiedlichen Anforderungen an den gleichen Prozess spezifischer und somit schneller und günstiger behandelt werden.
- Überlappen: Kann keine Parallelisierung stattfinden, so sollte eine Überlappung der Prozessschritte vorgenommen werden.
- Auslagern: Eine Auslagerung von Prozessschritten ist dann sinnvoll, wenn eine Tätigkeit an anderer Stelle durch bessere Kompetenzen günstiger erledigt werden kann. Somit kann man Teilprozesse und Aktivitäten vor-, aus- und nachlagern.
- Ergänzen: Auf Grund von diversen Kompetenzen des Prozessteams oder inhaltlicher Relevanz können Ergänzungen in dem betrachteten Prozess stattfinden.
- Ändern der Reihenfolge: Aus inhaltlichen oder organisatorischen Gründen kann es sich positiv auf den Prozess auswirken, Ablauflogik zu verändern. Dies kann dazu führen, Schnittstellen abzubauen.
- Automatisieren: IT-Systeme können zeitweilig Prozessschritte schneller, fehlerfreier und dadurch kostengünstiger erledigen. Hier wäre es sinnvoll, sich Gedanken darüber zu

⁴³ Vgl. WAGNER/PATZAK (2020), S. 152f.

machen, ob eine Investition in ein Programm oder die Unterstützung der Mitarbeiter*innen durch einen IT-gestützten Workflow die Effizienz steigern können.

Gestaltungsmaßnahmen	vorher	nachher	Beispiele
1. Weglassen/ Auslassen	1 → 2 → 3 → 4	1 → 2 → 3 → 4	Die Prüfung der Notwendigkeit/Häufigkeit der Aufgabenerfüllung
2. Zusammenlegen	1 → 2 → 3 → 4	1 → 2+3 → 4	Bündelung der Aktivitäten
3. Parallelisieren	1 → 2 → 3 → 4	1 → und → [2, 3] → 4	Verbesserung der Arbeitsteilung
4. Selektieren	1 → 2 → 3 → 4	1 → oder → [2, 3] → 4	Geschäftsfall-spezifische Auswahl und Zuweisung
5. Überlappen	1 → 2 → 3 → 4	1 → [2, 3] → 4	Verbesserung der Arbeitsteilung
6. Auslagern	1 → 2 → 3 → 4	1 → 2 → 3 → 4 (3 ist extern)	Anderer Prozess, Outsourcing
7. Ergänzen	1 → 2 → 3	1 → 2 → 3 → 4 (4 ist neu)	Zusätzlich notwendige Tätigkeit
8. Ändern der Reihenfolge	1 → 2 → 3 → 4	1 → 3 → 2 → 4	Vermeidung v. Schnittstellen, abbruchkritische Ereignisse vorziehen
9. Automatisieren	1 → 2 → 3 → 4	1 → 2 → 3 → 4 (2, 3 sind IT-System)	Automatisierung von manueller Tätigkeit durch ein IT-System

Abbildung 12: Gestaltungsansätze in der Prozessoptimierung, Quelle: WAGNER/PATZEK (2020), S. 153.

In der Literatur finden sich weitere Werkzeuge zur Analyse von Prozessen, wie zum Beispiel die sieben Qualitätswerkzeuge, die sieben Managementwerkzeuge, das Ursache-Wirkungsdiagramm, die 6-W-Fragetechnik oder auch die SWOT-Analyse. Sie sind in der Literatur ausführlich dargestellt und sollen nicht näher beschrieben werden. Das Ergebnis dieser Phase stellt die Liste der Verbesserungspotenziale dar. Diese Liste hält die Defizite und Ideen fest. Darauf folgend können alle Punkte in Bezug auf die Bedeutung für den Prozess und deren Umsetzungsaufwand beurteilt werden. Somit erfolgt eine Dokumentation des erwarteten Nutzens sowie der notwendigen Maßnahmen.⁴⁴

2.2.3 Schritt III: Konzeption Soll-Prozesse

Basierend auf dem IST-Prozess, welcher vor allem für die Analyse der Verbesserungspotenziale genutzt wird, wird der Soll-Prozess dargestellt.⁴⁵ Die Konzeption des Soll-Prozesses ist geprägt von Vorgaben und Zielen durch das Management sowie auch der Liste der Verbesserungspotenzialen. Durch das Management wird ein Weg vorgegeben, welche Weiterentwicklung der Prozess durchleben sollte. Auch bei der Analyse sollten diese Vorgaben

⁴⁴ Vgl. WAGNER/LINDNER (2022), S. 109ff.

⁴⁵ Vgl. LEINENBACH (2000), S. 10.

und Ziele berücksichtigt werden, um darauf basierend die benötigten Daten und Erkenntnisse für begründete Entscheidungen in der Umsetzung verfügbar zu haben. Die Basis kann hier der Unternehmensleitstand legen, welcher die abgeleiteten, strategischen Zielsetzungen oder anderwärtige Überlegungen widerspiegelt. Die Ziele müssen den Vorgaben der strategischen Ausrichtung angepasst sein. Die Schwerpunkte können unterschiedlich erfolgen, dies hängt ganz von den angesprochenen Dimensionen in der Analyse ab. Ein wichtiger Punkt ist die Kundendimension, hier wird unterschieden zwischen externen und internen Kunden*Kundinnen. Dies basiert darauf, dass die Anforderungen der Kunden*Kundinnen an erster Stelle stehen, da der Prozess ja nur deshalb erfolgt, damit dem*der Kunden*Kundin das Produkt oder die Dienstleistung angeboten werden kann. Hier muss gesagt werden, dass nicht immer auf alle Dimensionen im Punkt Qualität zu achten ist. Um die passende Qualität festzulegen, ist die Qualität der Kundenanforderungen und der Mitbewerber*innen entscheidend. Das bedeutet, dass eine Dienstleistung oder ein Produkt mehr genutzt wird als das der Mitbewerber*innen. Somit muss eine Gewichtung festgelegt werden, um den Grad der Berücksichtigung einer Dimension in Bezug auf die Definition von Zielsetzungen sowie den erforderlichen Maßnahmen zu deren Realisierung darzulegen. Hierbei muss vor allem auf widersprüchliche Zielsetzungen geachtet werden.

- Kundensicht bei der Prozessgestaltung

Wird eine Kundendimension analysiert, kommen folgende Daten zum Vorschein: Anforderungen der Kunden*Kundinnen an den Prozess, Prozess-Output, Gestaltung Kundenkontakte, Ursachen für mögliche Lücken. Die vorgelagerten Informationen sind behilflich, um die Qualitätskriterien festzumachen. Als Gegenstück zum IST-Zustand kann eine Festmachung von wahrnehmbaren Maßnahmen zur Leistungsverbesserung führen. Durch folgende zwei Kriterien, eine Gewichtung der Relevanz der Maßnahmen in Bezug auf den Prozess sowie auch eine Gewichtung des Umsetzungsaufwands können Verbesserungspotenziale eines Prozessschritts dargestellt werden.

- Wirtschaftlichkeitssicht bei der Prozessgestaltung

Bei der Wirtschaftlichkeitssicht der Prozessgestaltung handelt es sich um die anfallenden Aufwände in Bezug auf Zeiten und Kosten. Der Soll-Prozess beinhaltet somit auch die Ziele zum Rückgang von Prozesszeiten und -kosten. Somit können nicht wertschöpfende Aktivitäten und Liegezeiten definiert und eliminiert werden. Eine Kostenreduktion für wertschöpfende und unterstützende Aktivitäten muss analysiert werden.

- Risikosicht bei der Prozessgestaltung

Folgende Zielsetzungen müssen in der Dimension des Prozessrisikos im Soll-Prozess definiert werden: Mensch, Maschine, Material und Mitwelt. Diese sind notwendig, um feststellen zu

können, welchen Beitrag diese zur Verhinderung und Verringerung von Risiken in Bezug auf die Technologie, Zeiten, Ressourcen und Kosten leisten. Anhand der errechneten Risikoprioritätszahl, welche sich aus der Eintrittswahrscheinlichkeit, der Auswirkung und der Entdeckbarkeit zusammensetzt, kann eine Beachtung der ausgearbeiteten Maßnahmen erfolgen.

- Informationssicht bei der Prozessgestaltung

Die Dimension der Informationssicht bei der Prozessgestaltung dient dazu, die Qualität des Informationsflusses im Soll-Prozess zu definieren. Somit liegt der Fokus darauf, nur benötigte Informationen darzustellen, welche bei der Realisierung des jeweiligen Prozesses bzw. einer Aktivität oder für einen Folgeprozess (Informations-Output) notwendig sind. Jedoch ist es auch wichtig, nicht zu wenig Informationen zur Verfügung zu stellen, um Zeit und Kosten zu sparen und Fehler zu vermeiden. Das Ziel muss auch sein, eine Verringerung von Schnittstellen und Medienbrüchen aufgrund der Informationssicht zu gewährleisten. Falls bestimmte Schnittstellen nicht gestrichen werden können, muss vor allem darauf geachtet werden, diese zu standardisieren und auch auf potenzielle Fehlerquellen hin zu untersuchen. Weiters muss es eine eindeutige Verantwortungsregelung in Bezug auf die Weitergabe sowie auch Gewinnung von Informationen geben.

- Organisationssicht bei der Prozessgestaltung

Bei der Dimension der Organisationsicht bei der Prozessgestaltung handelt es sich um den Prozessfluss, auch Prozessablauf genannt. Hierbei liegt der Fokus auf den Schnittstellen zwischen den Teilprozessen und auch auf den für die Prozessdurchführung erforderlichen Kompetenzen. Hier können zwei Szenarien entstehen. Zum einen könnte es zu einer völligen Neugestaltung des Prozesses kommen, zum anderen kann auch basierend auf den IST-Prozessen eine Verbesserung des Prozesses erfolgen. Durch viele erhobene Verbesserungspotenziale kann eine deutliche Umgestaltung im Prozessfluss erfolgen.

- Fähigkeitssicht bei der Prozessgestaltung

Bei der Dimension der Fähigkeitssicht bei der Prozessgestaltung handelt es sich um ein Reifegradmodell, welches die Prozessfähigkeit definiert. Der Fokus hierbei liegt darauf, einen höheren als im Moment verfügbaren Reifegrad zu erreichen. Somit können sich klar definierte Zielsetzungen für den Soll-Prozess ergeben, da die zugrunde liegenden Normen auf festgelegten Anforderungen beruhen.⁴⁶

⁴⁶ Vgl. WAGNER/PATZEK (2020), S. 159ff.

2.2.3.1 Prozessziele ableiten

Um Prozesse steuern und kontrollieren zu können, müssen klare Ziele definiert werden. Hier unterscheidet man zwischen der Top-Down Vorgangsweise und der Bottom-Up Vorgangsweise. Bei der Top-Down Variante müssen die Prozessziele von der Strategie abgeleitet werden. Bei der Bottom-Up Variante werden die Prozessziele von der Erfahrung und dem Wissen des*der jeweiligen Prozessmitarbeiters*in abgeleitet. Es können drei Kategorien bei den Prozesszielen dargelegt werden. Es gibt die inputbezogenen Prozessziele, die durchführungsbezogenen und die outputbezogenen Prozessziele.

2.2.3.2 Messgrößen festlegen

Um tatsächlich feststellen zu können, ob ein Prozessziel erfüllt wurde, müssen die Prozessziele messbar sein. Hierzu müssen folgende Kriterien erfüllt sein.

- **Prozessziel:** Hier wird dargelegt, welches Ziel der Prozess verfolgt.
- **Messgröße/Kennzahl:** Hierbei handelt es sich um jene Kennzahl, welche die Erreichung des Prozesszieles misst. Die Messgröße muss hier vor allem quantifizierbar und auch durch prozessbeteiligte Personen veränderbar sein.
- **Zielwert:** Hier wird der Wert definiert, der feststellen kann, ob das Ziel erreicht wurde.
- **Messmethode:** Hier wird festgelegt, wie und wodurch die Ausprägung der Messgröße gefunden wird.
- **Messfrequenz:** Hier wird festgelegt, wann und wie oft eine Messung erfolgen muss.
- **Verantwortung:** Wer für die Messergebnisse verantwortlich ist.

Folgende Voraussetzungen müssen gegeben sein, um gehaltvolle Kennzahlen zu erhalten:

1. Im Zeitvergleich

Wenn man die Kennzahlen zeitlich betrachtet, kann man aus diesen Trends die Wirksamkeit in Bezug auf Stabilität und Streuung der einzelnen Werte erkennen oder auch festlegen.

2. Im Branchenvergleich

Für bestimmte Messgrößen können bestimmte Branchen einen Vorteil haben, was zur Folge hat, dass diese Messgrößen aus Rücksichtnahme auf ihre Zusammensetzung als Benchmark verwendet werden. Unter dem Begriff Benchmarking kann man verschiedene Perspektiven finden. Benchmarking ist ein sehr beliebtes Instrument und viele Unternehmen nutzen es. Bei einem Benchmark handelt es sich um eine Vergleichsgröße, eine Messlatte, welche Leistung oder welches Ergebnis bei einer durchgeführten Untersuchung möglich ist. Die Definition von Prozessbenchmarking ist, dass die Prozesse des eigenen Unternehmens anhand von Kennzahlen intern mit anderen Unternehmen verglichen werden. Solch ein anderes

Unternehmen kann auch als Benchmarking-Partner benannt werden. Somit ist das Ziel beim Benchmarking, dass die eigene Leistungsfähigkeit anhand von Verstehen, Vergleichen und Adaptieren von herausragenden Prozessen gesteigert wird. Somit kann man sagen, man lernt von den Besten.

Daher lassen sich die Zielsetzungen des Prozessbenchmarkings wie folgt definieren:

- Verständnis der eigenen prozessbezogenen Leistungs- und Kostenstruktur im Vergleich mit anderen,
- Aufdecken von Stärken und Schwächen sowie Ursachenforschung,
- Konkretisierung und Verdeutlichung von Verbesserungspotenzialen,
- konsequente Ausrichtung an Bestleistungen und zielgebundene Maßnahmenbeschreibung zur Prozessverbesserung hinsichtlich der betrachteten Prozesse (»Best Practice«).

3. Im Vergleich mit den Kundenerwartungen

Schließlich kann man festhalten, dass Prozesse meist an dem*der Kunden*Kundin des Prozesses gemessen werden, da dieser die Leistung des Prozesses durchgehend testet. Dies erfolgt durch die Gegenüberstellung von Kundenerwartungen und Kundenerfahrungen. Daraus lässt sich das Zufriedenheitsniveau in Bezug auf die Vergabe von zukünftigen Aufträgen ableiten. Die Kundenerwartungen können vielseitig beeinflusst werden, zum einem vom Unternehmen selbst, zum andern auch von außerhalb des Unternehmens. Beispiele für eine Beeinflussung durch das Unternehmen selbst können sein Leistungsversprechen oder Image, Beispiele für außerhalb können Marktstandards in der eigenen oder einer verwandten Branche oder Entwicklung neuer Technologien sein.

Folgende Vorteile lassen sich durch eine Messung feststellen:

- Veränderungen am Prozess werden sichtbar gemacht. Ein Eingreifen ist möglich, bevor es zu großen Störungen kommt.
- Kennzahlen geben ein Maß für die Verbesserung an.
- Durch Kennzahlen kann festgestellt werden, ob die durchgeführten Maßnahmen wirksam sind und ob die gesteckten Ziele erreicht wurden.
- Information und Transparenz für die Mitarbeiter*innen, Orientierung über ihre Leistung.

Bei Messungen kann man nach der Größe unterscheiden. Hier gibt es absolute Messgrößen, welche die konkrete Ausprägung einer Größe darlegen. Das Feststellen solcher Größen ist relativ einfach, jedoch nicht geeignet für den Vergleich mehrerer Prozesse. Als Beispiel kann hier die Anzahl bestimmter Ereignisse angeführt werden. Bei den relativen Messgrößen handelt es sich um zwei Größen, welche in Beziehung zu einander stehen. Somit hat man die Möglichkeit, auch

mehrere Prozesse vergleichen zu können. Als Beispiel kann hier der Anteil einer korrekt ausgeführten Tätigkeit an der Gesamtzahl der Tätigkeiten angeführt werden.⁴⁷

2.2.4 Schritt IV: Realisierung Verbesserungspotenziale

Bei diesem Schritt handelt es sich um die Vorbereitung der Einführung des Prozesses. Kommt es zu essenzieller Veränderung im Prozess, sollte man die Einführung des Prozesses stufenweise umsetzen. Als erster Schritt wird ein „dry run“ durchgeführt. Hierbei handelt es sich um eine Besprechung mit allen beteiligten Mitarbeitern*Mitarbeiterinnen, um mögliche Fehler und Schwachstellen zu erkennen und zu eliminieren. Als nächster Schritt findet der „wet run“ statt. Dies bedeutet, dass eine zeitlich begrenzte Testphase für bestimmte Prozessbereiche durchgeführt wird. Somit können Planabweichungen festgestellt, analysiert und korrigiert werden. Bei der „Installation“ handelt es sich um den nächsten Schritt. Dieser dient zur Realisierung und Inkraftsetzung des Prozesses. Hierbei gibt es zwei Aspekte, die Prozessbegehung und die Aktivitätenliste, welche die Realisierung unterstützen. Bei der Prozessbegehung handelt es sich um einen Abtausch zwischen praktischer Tätigkeit und Besprechung der geplanten Änderungen im Prozess. Dies erfolgt mit allen beteiligten Mitarbeitern*Mitarbeiterinnen, wo der Prozess durchgegangen wird. Hier wird vor allem auf Veränderung im Prozessablauf hingewiesen. Es wird auch erklärt, warum bestimmte Schritte verändert wurden. Bei der Aktivitätenliste handelt es sich um eine Unterstützung der Planung und Durchführung der Schritte, welche von der Überführung vom Ist- zum Soll-Prozess notwendig sind. Als Beispiel hierfür können angeführt werden: die Anschaffung neuer Betriebsmittel, Werkzeuge und Hilfsmittel, organisatorische Änderungen oder Schulungsmaßnahmen für Mitarbeiter*innen. Somit sollte dadurch klar definiert werden, wer, wofür, mit welchem Ziel und bis wann zuständig ist. An diesem Punkt sollte man auch einen beständigen Verbesserungsprozesses anstoßen. Das bedeutet, dass jeder*jede Mitarbeiter*in Ideen und Verbesserungsvorschläge einbringen kann. Das ist sinnvoll, da jeder*jede Mitarbeiter*in die Prozessschritte selbst ausführt und somit den Prozess am besten kennt. Somit wird durch das Prozessteam eine Grundlage geschaffen, um Verbesserungen zu bewerten, analysieren, testen und bei Erfolg als neuen Standard festzulegen. Man kann sagen, dass der Prozess in Bezug auf seine Anforderungen ständig analysiert und optimiert wird.⁴⁸

⁴⁷ Vgl. WAGNER/KÄFER (2017), S. 88ff.

⁴⁸ Vgl. WAGNER/LINDNER (2022), S. 116.

3. Erhebung des bestehenden Budgeterstellung- und Jahresabschlussstellungsprozess beim Kooperationspartner

Im ersten Schritt müssen die Prozesse des Unternehmens aufgezeigt werden, um basierend darauf zu verstehen, um welchen Prozess es sich bei den beschriebenen Prozessen handelt. Wurden diese allgemeinen Eckpunkte abgeklärt, kommt es zur Identifikation der beschriebenen Prozesse, welche verstanden, dokumentiert bzw. visualisiert werden, um jedenfalls eine Prozessanalyse und -optimierung durchführen zu können. Nun ist basierend auf der Prozessdokumentation eine Analyse und Optimierung des Ist-Prozesses möglich, um wiederum darauf basierend den Soll-Prozess aufstellen zu können. Wie auch in der Einleitung schon erörtert, wird im Zuge der Arbeit keine Einführung des Soll-Prozesses beim Kooperationspartner erfolgen, was zur Folge hat, dass die Realisierung des Verbesserungspotenzials nicht mehr Teil dieser Arbeit sein wird. In diesem Kapitel erfolgt die Erläuterung, um welche Prozesse es sich handelt, die Identifikation der Prozesse sowie auch die Darstellung der erhobenen Prozesse beim Kooperationspartner. Die Thematik des leitfadengestützten Interviews wird in einem Unterkapitel erläutert.

3.1 Zuordnung von Prozessen zu Prozesskategorien bei der Anton Paar Group AG

Um einen Überblick zu bekommen, um welche Prozesse es sich bei den beschriebenen Prozessen handelt, werden vorab alle Eckpunkte in Verbindung mit der Prozesslandkarte abgeklärt. Bei der Anton Paar Group AG handelt es sich um ein internationales Unternehmen, welches rund 3.200 Mitarbeiter*innen weltweit beschäftigt. Hauptfokus der Anton Paar Group AG liegt auf der Erstellung von Produkten, da sie globaler Marktführer auf den Gebieten der Dichte- und Konzentrationsmessung sowie der Rheometrie und der CO₂-Messung ist. Somit lässt sich darauf schließen, dass solch ein Unternehmen sehr viele verschiedene Prozesse im Unternehmen betreibt. Um diese einzelnen Prozesse grafisch und geordnet darstellen zu können, muss eine Prozesslandkarte erstellt werden. Hierbei muss erwähnt werden, dass die Umsetzung der vollständigen Prozesslandkarte der Anton Paar Group AG nicht Teil dieser Arbeit ist. Diese Erörterung der Prozesslandkarte sowie die Erstellung einer Beispiellandkarte für die Anton Paar Group AG dient zum besseren Verständnis.

Vorab müssen der Zugang sowie auch die Darstellungsform definiert werden. Das bedeutet, man einigt sich auf eine einheitliche Sprache. Es wurde mit dem Kooperationspartner abgesprochen, wie verschiedene Bereiche definiert werden und welche Begrifflichkeiten diese im Unternehmen

benutzen. Als Beispiel bei den dargestellten Prozessen kann der Begriff C-Level angeführt werden. Hierbei handelt es sich um die drei Führungspositionen bei Anton Paar, welche der CEO, CTO und COO sind. Als weiteres Beispiel könnte man der Begriff FICO erwähnen. Bei diesem Begriff handelt es sich um die Finance und Controllingabteilung, welche auch die Hauptverantwortlichen für den Budgetierungsprozess sowie auch den Jahresabschlussstellungsprozess sind. Ist dieser Schritt abgeschlossen, werden die einzelnen Prozesse pro Kategorie definiert.

Hierbei muss vor allem eine Kategorisierung der einzelnen Prozesse stattfinden, um sich einen Überblick zu verschaffen. Das Ziel einer wirtschaftlichen Tätigkeit ist es, die Kunden*Kundinnen von den eigenen Produkten oder Leistungen zu überzeugen. Somit liegt auch beim Prozessmanagement der Fokus auf der Kundenperspektive. Um einen besseren Überblick zu bekommen, muss eine Einteilung der Prozesse nach Inhalten und nach Ebenen erfolgen. Um dies umsetzen zu können, müssen mehrere Schritte abgearbeitet werden. Es muss daher eine Einteilung zwischen den Kategorien Kern-, Management-, Support- und Mess-, Analyse-, und Verbesserungsprozesse erfolgen.

Kernprozesse dienen zur Wertsteigerung im Rahmen der Wertstellung von Produkten bzw. Erbringung von Dienstleistungen. Folglich liegt der Fokus auf dem Kundenwunsch. Bei Anton Paar liegt der Hauptfokus wie schon oben erwähnt auf der Erstellung von Produkten. Ein weiterer Hauptfokus liegt auch auf Servicedienstleistungen in Verbindung mit den geschaffenen Produkten. Das bedeutet, dass die erstellten Produkte langlebige und qualitative hochwertige Instrumente sind, welche durch Serviceleistungen gewartet werden. Somit könnte man hier als Kernprozesse die Ermittlung und Erfüllung von Kundenanforderungen, die Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen sowie auch die Herstellung von Produkten und Erbringung von Dienstleistungen definieren.

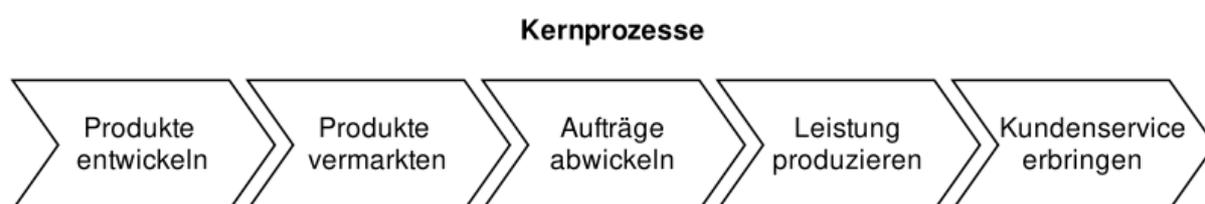


Abbildung 13: Beispielkernprozesse, Quelle: eigene Darstellung.

Bei den Managementprozessen geht es um die langfristige Planung, welche sich auf die strategische Ausrichtung des Unternehmens fokussiert. Somit wird durch diese Prozesse der strukturelle Rahmen im Unternehmen vorgegeben. Es lässt sich festhalten, dass folgende Prozesse bei Anton Paar als Managementprozesse bezeichnet werden können: Strategie entwickeln und umsetzen, Unternehmen operativ steuern, Prozesse managen und Budgetierung

und Controlling. Der Budgetierungsprozess, welcher in dieser Masterarbeit genauer erörtert wird, ist als Managementprozess einzuordnen. Es handelt sich um einen Managementprozess, da ohne Planung und Budgetierung das Messen von operativen Zielen nicht möglich ist. Dadurch kann ein Überwachungs- und Steuerungsprozess umgesetzt werden. Der Budgetierungsprozess hat den Zweck, die operativen Ziele des Unternehmens berechenbar zu machen und darauf basierend mögliche, notwendige Veränderungen einleiten zu können.

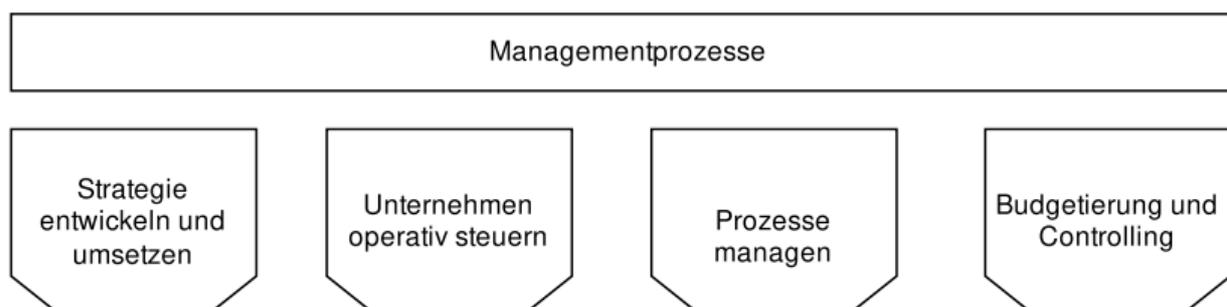


Abbildung 14: Beispielmanagementprozesse, Quelle: eigene Darstellung.

Als Supportprozesse versteht man Prozesse, die für andere, meist Kernprozesse, unterstützend tätig sind. So kann eine einwandfreie Abwicklung gewährleistet werden. Diese Prozesse sind unabdingbar, da ohne sie andere Prozesse im Unternehmen nicht ablaufen könnten, um die Geschäftstätigkeit weiterhin gewährleisten zu können. Oftmals sind diese Prozesse nicht ersichtlich für den*die Kunden*in. Bei Anton Paar könnte man folgende Prozesse als Supportprozesse definieren: Beschaffung von Material und Maschinen, Qualitätsmanagement, Personalmanagement, IT oder Finanz- und Rechnungswesensprozesse. Somit kann man den beschriebenen Jahresabschlusserstellungprozess als Supportprozess definieren. Dieser Prozess ist nicht dringend notwendig für die Erstellung der Produkte bei Anton Paar, jedoch könnte die Geschäftstätigkeit der Anton Paar Group AG ohne diesen Prozess nicht umgesetzt werden. Durch die gesetzlichen Vorgaben sowie auch das Interesse aller Stakeholder ist es zwingend notwendig, einen Jahresabschluss des letzten Wirtschaftsjahres zu erstellen. Auch kann es ohne diese Informationen schwierig werden, die Kernprozesse reibungslos durchzuführen.

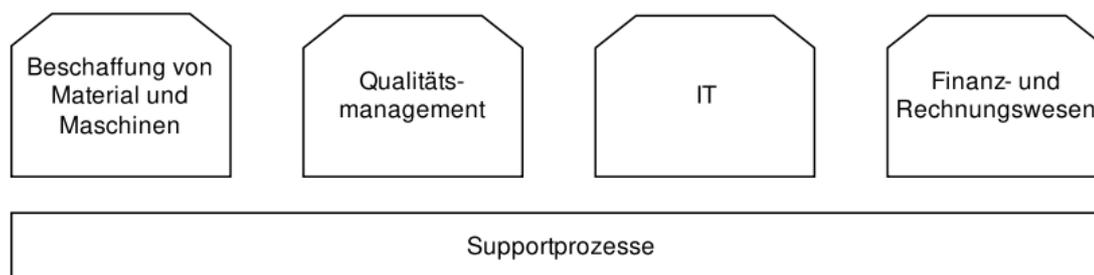


Abbildung 15: Beispielsupportprozesse, Quelle: eigene Darstellung.

Als weitere Ausprägung von Managementprozessen können die Mess-, Analyse- und Verbesserungsprozesse genannt werden. Hier sind unter anderem Kunden- und Mitarbeitermessungen, Reviews und Audits sowie der kontinuierliche Verbesserungsprozess definiert. Prozesslandkarten können unterschiedlich dargestellt werden. Die Gesamtgliederung einer Prozesslandkarte kann in die bereits oben genannten Prozesse unterschieden werden. Im Falle der Anton Paar Group AG würde eine Drei- Kategoriengliederung zur Anwendung kommen. Diese erfolgt, da die üblichen qualitätssteuernden Aspekte der Mess-, Analyse- und Verbesserungsprozesse im Managementprozess „Prozesse managen“ enthalten sind.

Die Prozesslandkarte eines Unternehmens dient somit als gesamthafte Darstellung des Prozessmanagementsystems. Auf diese Weise wird ersichtlich, welches Zusammenwirken der Prozesse innerhalb der unterschiedlichen Ebenen gegeben ist. Folgendes Ebenenmodell stellt den in dieser Arbeit dokumentierten Prozess dar:

Ebene 0: Beispiel-Prozesslandkarte

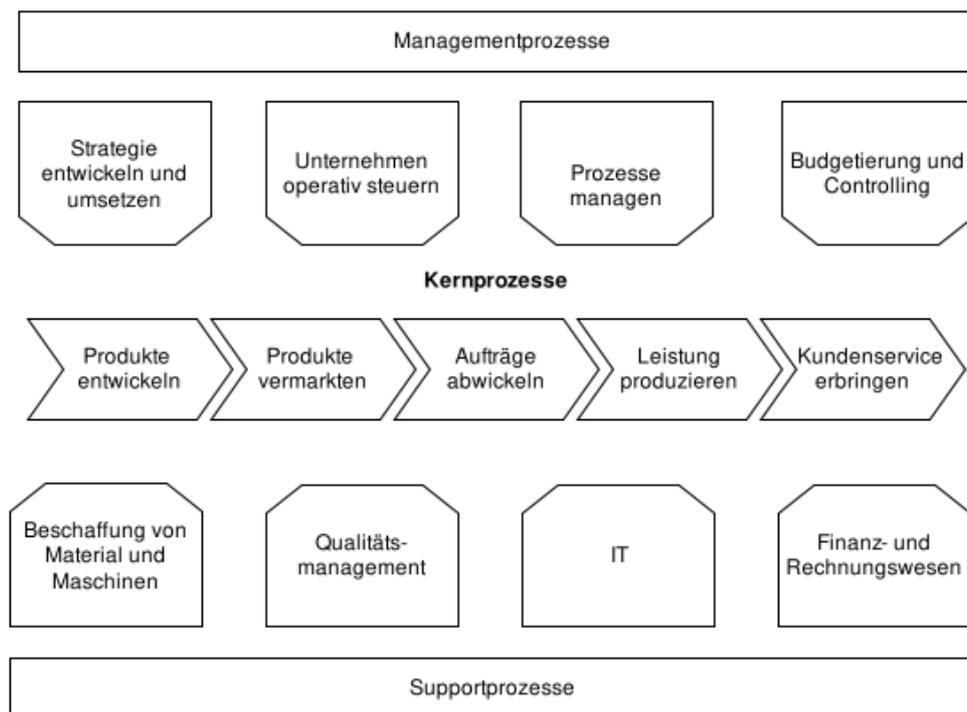


Abbildung 16: Beispiel Prozesslandkarte, Quelle: eigene Darstellung.

Ebene 1: Managementprozess und Supportprozess

Der in dieser Arbeit dokumentierte Prozess wird in die Finanz- und Rechnungswesenprozesse eingegliedert.

Erhebung des bestehenden Budgeterstellung- und Jahresabschlussprozess beim Kooperationspartner

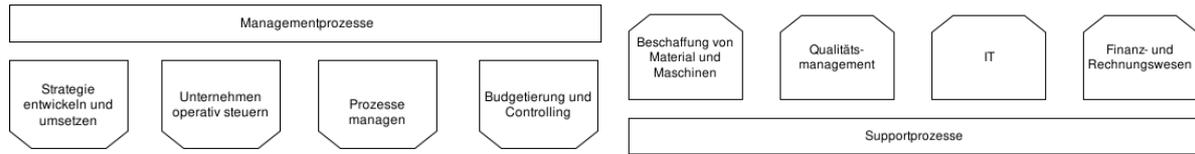


Abbildung 17: Beispiel Managementprozess und Supportprozess, Quelle: eigene Darstellung.

Ebene 2: Prozesse

In dieser Arbeit wurden der Budgetierungsprozess sowie auch der Jahresabschlussprozess dargestellt.



Abbildung 18: Prozesse beim Kooperationspartner, Quelle: eigene Darstellung.

Ebene 3: Teilprozesse

Als Teilprozesse im Budgetierungsprozess lassen sich der Budgetierungsprozess der Vertriebstöchter, der produzierenden Tochterunternehmen und der Personalkosten für die Anton Paar GmbH definieren.



Abbildung 19: Teilprozess beim Kooperationspartner, Quelle: eigene Darstellung.

Ebene 4: Detailunterlagen

Als Output der Prozessbeschreibung erfolgt ein Leitfaden mit der Verschriftlichung aller Prozessschritte.

Prozessschritte.

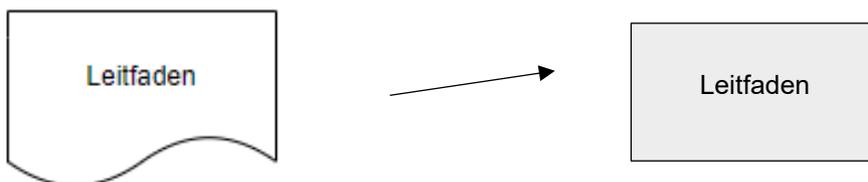


Abbildung 20: Detailunterlagen beim Kooperationspartner, Quelle: eigene Darstellung.

Ziel des Kooperationspartner ist es, das Augenmerk auf die Abläufe der Erstellung der Budgetierung sowie der Jahresabschlussstellung zu legen. So sollen abteilungsübergreifende Prozesse von den Mitarbeitern*innen verstanden und auch optimiert werden. Das bedeutet, im Fokus liegen die Durchführung der Erstellung aber auch der zeitliche Ablauf.

Schlüsselprozesse stellen bei einer Prozesslandkarte eine wichtige Rolle dar. Diese Prozesse sind unabdingbar für den wirtschaftlichen Erfolg und müssen zuerst eingeführt und optimiert werden. Bei den beschriebenen Prozessen handelt es sich nicht um Schlüsselprozesse, welche einen direkten Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben.

Die Prozesswürdigkeit muss vorab geklärt werden. Das bedeutet, es muss bewertet werden, ob es sinnvoll ist, den Ablauf eines Prozesses zu dokumentieren und analysieren. Diese Analyse, ob die beschriebenen Prozesse prozesswürdig sind, wurde vorab vom Kooperationspartner durchgeführt und ist nicht Teil dieser Arbeit.

Ist die Eingliederung der Prozesse in die Prozesslandkarte sowie die Ebenendarstellung erfolgt, startet der erste Schritt der 4-Schritte-Methodik. Um diese Schritte umsetzen zu können, muss eine Datenbasis erhoben werden. Diese Datenbasis wurde in dieser Arbeit mittels durchgeführter Interviews erhoben. Es wurden Interviews mit den Hauptverantwortlichen des Budgetierungserstellungsprozesses und des Jahresabschlussstellungsprozesses durchgeführt. In den durchgeführten drei Interviews wurden mündlich die Prozessabläufe der beschriebenen Prozesse dargelegt. Warum die Methode der Erhebung auf Basis von Interviews für die Prozessdokumentation in dieser Arbeit gewählt wurde und nach welchen Vorgaben dies umgesetzt wird, wird im nächsten Unterkapitel genauer erörtert.

3.2 Qualitatives Erhebungsinstrument Interview

Die Darstellung der Untersuchung wird durch ein leitfadengestütztes, qualitatives Interview ermittelt, um genauere Informationen vom Interviewpartner oder der -partnerin aus dessen bzw. deren Perspektive und in seiner bzw. ihrer Sprache zu erhalten. Bei dieser Interviewart muss der*die Interviewende eine ausgeprägte kommunikative Kompetenz besitzen. Solche Interviews brauchen ihre Zeit aufgrund des laufenden Fragens und Nachfragens, daher sind bei dieser Untersuchungsmethode in der Regel nur wenige Interviews nötig. Ein weiteres Merkmal ist, dass die befragten Personen durch das nicht vordefinierte und starre Frage-Antwort-Schema ihren Gedanken freien Lauf lassen können. Durch gezielte Warum-Fragen vom Interviewer oder der Interviewerin wird der Untersuchungsgegenstand sehr detailliert erfasst.

Als Grundlage für die Analyse der erhobenen Prozesse, der im Rahmen der Budgetierung und Jahresabschlussstellung erhaltenen Informationen und der Budgetgestaltung sowie auch der Jahresabschlussgestaltung wurde ein problemzentriertes Interview ausgewählt. Im Zuge von

problemzentrierten Interviews werden anhand eines Leitfadens, der aus Fragen und Erzählanreizen besteht, Daten im Hinblick auf den Erstellungsprozess der Budgetierung erhoben. Drei zentrale Kriterien kennzeichnen diese Methode: Problemzentrierung, Gegenstandsorientierung und Prozessorientierung. Beim problemzentrierten Interview ermöglichen offene Fragen eine Eingrenzung des Problembereichs.⁴⁹ Der Interviewleitfaden hat den Vorteil, dass die befragte Person auf bestimmte Fragestellungen hingewiesen wird, ihr aber trotzdem genügend Raum gelassen wird, offen und ohne Antwortangaben darauf zu reagieren. Die Aspekte der Problemanalyse finden im Interview Berücksichtigung. Im Rahmen dieser Masterarbeit beinhaltet der Leitfaden offen formulierte Fragen, auf der* die Interviewpartner*in frei antworten konnte. Inhaltlich deckt der Leitfaden alle relevanten Themenfelder ab.

Ein Interviewleitfaden dient als Fokussierung und Auflistung aller relevanten Themenkomplexe, welche im Interview angesprochen werden müssen. Durch den Interviewleitfaden kann eine Strukturierung des gesamten Kommunikationsprozesses erfolgen und somit entsteht eine bessere Vergleichbarkeit. Es gibt verschiedene Phasen, die den Aufbau eines Interviewleitfadens charakterisieren.⁵⁰ Vor dem Einstieg ins Gespräch wurde den Interviewpartnern oder Interviewpartnerinnen die Thematik der Masterarbeit erläutert, um ihnen das Ziel des Forschungsgegenstandes näher zu bringen. Es wurde versucht, vorab ein gutes Gesprächsklima zu schaffen, da durch den Wohlfühleffekt vertiefende Einblicke, Motive und Einstellungen der befragten Personen offengelegt werden können.⁵¹ Der einleitende Themenblock des Leitfadens dient der Auflockerung der befragten Personen und beinhaltet die allgemeine Fragestellung zur Person, zum beruflichen Werdegang sowie allgemeine Fragen zum Unternehmen. Nun werden die relevanten Themenstellungen in einem kommunikativen Austausch mit den interviewten Personen erörtert. Hierbei wird empfohlen, den Leitfaden vorab anhand der diversen Themenbereiche zu clustern, sodass der oder die Interviewende nicht die Struktur verliert. In dieser Phase sollte der oder die Interviewende die befragte Person nochmals dezidiert auffordern, bislang unerwähnte, aber für die Themenstellung relevante Informationen hinzuzufügen. Außerdem dient diese Phase dazu, die befragte Person wieder aus dieser Interviewsituation herauszuführen und somit das Ende der speziellen sozialen Situation der „Interviewdurchführung“ anzuzeigen.⁵²

Die Audioaufzeichnungen des Interviews müssen vollständig verschriftlicht werden. In einem Transkript wird nicht nur der Interviewtext, sondern auch prägnante Merkmale des

⁴⁹ Vgl. MISOCH (2019), S. 71ff.

⁵⁰ Vgl. MISOCH (2019), S. 65ff.

⁵¹ Vgl. EBSTER/STALZER (2017), S. 210.

⁵² Vgl. MISOCH (2019), S. 68f.

Gesprächsverlaufs (Tonhöhe, Pausen etc.), welche für die spätere Interpretation von Bedeutung sind, wiedergegeben. Es kann zu holprigen oder schlecht formulierten Sätzen kommen, da bei verschriftlichten Gesprächen auch unvollständige Sätze, verschluckte Silben, umgangssprachliche Wendungen und Füllwörter enthalten sind. Wie diese Punkte aus der Transkription herauszunehmen sind, hängt vom theoretischen Interesse und vom verwendeten Transkriptionssystem und dessen Regeln ab. Es sollten besser zu viele als zu wenige Informationen über den Gesprächsverlauf festgehalten werden. Für nonverbale und paraverbale Äußerungen (z. B. Lachen, Husten, Sprechpausen) gibt es festgelegte Transkriptionszeichen.⁵³

Transkribiert wurde anhand der Standardorthografie. Hierzu wurde die Verschriftlichung des Interviews auf Basis der Rechtschreibung durchgeführt. Umgangssprachliche Äußerungen wurden in das Hochdeutsche umformuliert, die Satzstellung wurde hierbei nicht verändert. Bei der Transkription des Interviews wurden die Zeilen durchgehend nummeriert, sodass einzelne Interviewausschnitte in der Masterarbeit zitiert und eindeutig identifiziert werden können. Für die Codierung der Gesprächsteilnehmer*innen wurde „I“ für die Interviewer*in und „M“ für die Mitarbeiter*innen des Kooperationspartner definiert. Unvollständige Wörter, grammatikalische Fehler oder Fehler im Satzbau wurden bei der Transkription des Interviews eins zu eins übernommen. Der Interviewleitfaden für das Interview und die vollständige Transkription des leitfadengestützten Interviews sind im Anhang der Masterarbeit ersichtlich.

3.3 Schritt I: Identifikation und Abgrenzung des Budgetierungs- und Jahresabschlusserstellungsprozess

Im folgenden Unterkapitel wird der erste Schritt der 4-Schritte-Methode umgesetzt. Wie im vorletzten Unterkapitel dargestellt, wurde ein ganzheitlicher Gesamtprozessüberblick geschaffen, um zu verstehen, wo die beschriebenen Prozesse in der Prozesslandkarte zu finden sind. Somit kann jetzt basierend auf diesen Daten der Blick auf das Wesentliche gelenkt werden. Es muss nun eine Beschreibung der Grenzen und des Kontexts des jeweiligen Prozesses erfolgen. Dies stellt somit die Basis für die detaillierte Prozessdokumentation dar. Die Prozessabgrenzung kann nach drei Kriterien erfolgen. Es handelt sich hierbei um die zeitliche, sachliche und soziale Abgrenzung. Bei der zeitlichen Prozessabgrenzung wird der erste Schritt, der letzte Schritt sowie auch die Zeiteinheit definiert. Unter sachlicher Prozessabgrenzung versteht man die Festlegung des Prozesszweckes, der einzelnen Prozessschritte sowie die jeweiligen Inputs und Outputs. Die Prozessverantwortlichen, alle relevanten Personen oder Abteilungen werden bei der sozialen Abgrenzung dargelegt. Um diese Parameter für die beschriebenen Prozesse festzulegen, wurde im Rahmen der Prozessidentifikation für beide Prozesse ein Prozesssteckbrief erstellt. Diese

⁵³ Vgl. DÖRING/BORTZ (2016), S. 367f.

Steckbriefe dienen dazu, einen einheitlichen Ablauf zu ermöglichen. Folgende Punkte werden somit vorab festgelegt.

Prozesssteckbrief Budgeterstellung:

Prozessname: Erstellung der Budgetierung	
Prozesszweck: Es muss eine Planung für die Anton Paar Group AG erstellt werden, um darauf basierend die erwarteten Erträge sowie auch erforderlichen Aufwände für das nächste Geschäftsjahr festzulegen.	
Kunden*Kundinnen des Prozesses: C-Level Management, Controllingabteilung	Erwartungen der Kunden*Kundinnen: Fertiges Budget für das nächste Geschäftsjahr
Outcome: Fertiges Budget auf Konzernebene	
Auslöser: E-Mail vom Controllingteam mit allen Deadlines zum Budgetierungsprozess	
Erster Prozessschritt: E-Mail von CEO mit seinen*ihren Erwartungen an die prozentuelle Steigerung der Erlöse	
Letzter Prozessschritt: Präsentation des fertigen Budgets des folgenden Geschäftsjahrs vor der Geschäftsführung	
Schnittstellen - inputseitig: Monatliches Reporting im aktuellen Geschäftsjahr	
Schnittstellen - outputseitig: Monatliches Reporting im folgenden Geschäftsjahr	
Erforderliche Ressourcen:	
Mensch: C-Level, FICO, Geschäftsbereichsleiter*in, Personalabteilung, Geschäftsführung Tochterunternehmen, Verkaufsleiter*innen der jeweiligen Regionen	
Information, Unterlagen und Know-how: Budgetdaten	
Arbeitsumgebung, Betriebsmittel, Infrastruktur: SAP, Planning Tool, HR Suite, Excel Template	

Erfolgsfaktoren: Rechtzeitige Bekanntgabe der Zeiteinteilung, zeitgerechte Durchführung der einzelnen Schritte

Tabelle 1: Prozesssteckbrief Budgeterstellung, Quelle: eigene Darstellung.

Prozesssteckbrief Jahresabschlusserstellung:

Prozessname: Erstellung des Jahresabschlusses	
Prozesszweck: Es muss ein Jahresabschluss für die Anton Paar GmbH sowie auch für die Anton Paar Group AG erstellt werden, um die rechtlichen Anforderungen zu erfüllen.	
Kunden*Kundinnen des Prozesses: C-Level Management, Financeabteilung	Erwartungen der Kunden*Kundinnen: Fertiger Jahresabschluss für das letzte Geschäftsjahr
Outcome: Fertiger Jahresabschluss auf Konzernebene	
Auslöser: Fristenliste an Tochterunternehmen	
Erster Prozessschritt: Erstellung der Jahresabschlüsse bei den Tochterunternehmen	
Letzter Prozessschritt: Einreichung des Konzernabschlusses beim Firmenbuch, Bestätigung durch den Aufsichtsrat	
Schnittstellen - inputseitig: Erfassung aller Geschäftsfälle des letzten Jahres	
Schnittstellen - outputseitig: Einreichung Steuererklärungen beim Finanzamt	
Erforderliche Ressourcen:	
Mensch: C-Level, FICO, Geschäftsführung Tochterunternehmen, Wirtschaftsprüfer*in, Aufsichtsrat	
Information, Unterlagen und Know-how: Finanzdaten	
Arbeitsumgebung, Betriebsmittel, Infrastruktur: SAP, SAP-Anwendung, Excel Template	

Erfolgsfaktoren: Rechtzeitige Bekanntgabe der Zeiteinteilung, zeitgerechte Durchführung der einzelnen Schritte

Tabelle 2: Prozesssteckbrief Jahresabschlusserstellung, Quelle: eigene Darstellung.

Konnte der erste Schritt der Identifikation und Abgrenzung des Prozesses abgeschlossen werden, kommt es zur grafischen Aufbereitung des Prozesses. Die Visualisierung des aktuellen Budgetierungs- und Jahresabschlusserstellungsprozess des Kooperationspartners dient zur grafischen übersichtlichen Darstellung der Prozessabläufe. Diese grafische Darstellung wird mittels des vom Kooperationspartner bereits genutzten Programmes durchgeführt. Der IST-Prozess wird mittels Ablaufdiagramm dargestellt. Das bedeutet, es werden alle einzelnen Prozessschritte begrifflich definiert und grafisch aufgearbeitet. Um den Ist-Prozess grafisch darstellen zu können, werden alle Information aus den Transkripten der Interviews schriftlich vorab formuliert. In den folgenden Unterkapiteln erfolgt die schriftliche Aufbereitung des Budgetierungserstellungsprozesses und des Jahresabschlusserstellungsprozesses. Hier handelt es sich um eine Prozessvisualisierung zur Information, Kommunikation und Dokumentation.

3.4 Prozessdokumentation des Erstellungsprozess der Budgetierung der Anton Paar Group AG mit den erhobenen Teilprozessen

Im folgenden Teil der Arbeit erfolgt die Erhebung des Ist-Prozesses für die Erstellung der Budgetierung sowie der darin enthaltenen Teilprozesse. Die Prozessdarstellung erfolgt aus Gründen der Übersichtlichkeit am Ende des jeweiligen Unterkapitels. Das Ziel dieser Dokumentation ist es, den aktuellen Status der Prozesse zu erfassen. Das bedeutet, es werden alle Prozessschritte dargestellt. Somit dient diese Dokumentation als Basis für Kommunikation, Analyse und Optimierung der Prozesse.

3.4.1 Prozessdokumentation für den Budgeterstellungprozess

Vorab kann festgestellt werden, dass beim Budgetierungsprozess des Kooperationspartners zwei große Schwerpunkte gelegt werden. Dies sind zum einen die „Erlöse“ und zum anderen die „Personalkosten“.⁵⁴ Die Erlöse spielen deshalb eine so große Rolle, da von den Erlösen auch die Abdeckung der Kosten abhängt und damit die Profitabilität des Unternehmens. Die Personalkosten sind neben den Herstellungskosten eine der größten Positionen für den

⁵⁴ S. Anhang, Interview 1, Zeile 1-4.

Kooperationspartner. Deshalb wird hier auch großer Wert darauf gelegt, eine saubere und realistische Planung für diese Position umzusetzen.⁵⁵ Von diesen zwei Parameter lassen sich sehr viele weitere Prozessschritte und weiters Budgetierungsmaßnahmen ableiten. Ebenso sollte erwähnt werden, dass das Controllingteam im Konzern die zeitliche Vorgabe des Budgetierungsprozesses in Absprache mit dem C-Level Management festlegt und darauffolgend alle beteiligten Parteien über ihre Fristen per E-Mail informiert.⁵⁶ Zum allgemeinen Verständnis muss noch erwähnt werden, dass der Kooperationspartner im Budgetierungsprozess zwischen den Verkaufstöchtern, den produzierenden Tochterunternehmen und dem Headquarter der Anton Paar GmbH unterscheidet. Das Headquarter, somit die Anton Paar GmbH ist die größte produzierende Einheit beim Kooperationspartner.⁵⁷

Der erste Prozessschritt des Budgetierungsprozesses beim Kooperationspartner ist das C-Level Meeting, bei dem eine prozentuelle Vorgabe über die Steigerung der Verkäufe pro Produktlinie für den gesamten Konzern festgelegt wird. Hierzu treffen sich CEO, CTO und COO und legen die Vorgabe fest. Dieser Prozessschritt endet mit einem E-Mail der Geschäftsführung an alle Tochterunternehmen des Konzernes.⁵⁸

Im nächsten Prozessschritt wird das Forschungs- und Entwicklungsbudget, welches im SAP-Projektsystem eingetragen ist, ermittelt. Das bedeutet, der Kooperationspartner hat einen rollierenden bestehenden Planungsprozess für jedes Projekt, an dem er arbeitet. Diese Planungsprozesse sind über mehrere Jahre fortlaufend gestaltet. Somit ist jedes Forschungsprojekt und jede Produktentwicklung in einem SAP-Projekt hinterlegt und wird laufend von den Projektleitungen gewartet.⁵⁹ Diese Vorgangsweise ist sinnvoll, da auch alle Kapazitäten, wie zum Beispiel Personalressourcen, im SAP hinterlegt sind. Für den Budgetierungsprozess wird die Erstellungsfrist diesbezüglich an die Projektleitung ausgeschickt und somit festgemacht, bis wann alle Kosten des Projekts final einzutragen sind. An diesem Stichtag wird vom Controllingteam für die Budgetierung die Summe aller Kosten der jeweiligen Projekte für das jeweilige Budgetjahr als Kosten Forschung und Entwicklung für das nächste Jahr im Budget aufgenommen.⁶⁰ Dies erfolgt durch die Datenweitergabe vom SAP-Projekt in ein Excel-Tool. Diese Maßnahme wird getroffen, da eine Weiterverarbeitung im Rahmen des Budgets in diesem Excel-Tool besser möglich ist.⁶¹ Hier ist wichtig anzuführen, dass, sobald der Stichtag erreicht

⁵⁵ S. Anhang, Interview 1, Zeile 4-6.

⁵⁶ S. Anhang, Interview 1, Zeile 68-69; S. Anhang, Interview 1, Zeile 274-279.

⁵⁷ S. Anhang, Interview 1, Zeile 53-54.

⁵⁸ S. Anhang, Interview 1, Zeile 111-121; S. Anhang, Interview 1, Zeile 372-373.

⁵⁹ S. Anhang, Interview 1, Zeile 162-165; S. Anhang, Interview 1, Zeile 199-200.

⁶⁰ S. Anhang, Interview 1, Zeile 165-167; S. Anhang, Interview 1, Zeile .194-195.

⁶¹ S. Anhang, Interview 1, Zeile 177-182.

wurde, auch wenn noch Veränderungen nach diesem Stichtag erfolgen, diese nicht mehr ins Budget integriert werden können.⁶² Diese Veränderungen müssen schwerwiegend und essenziell sein, um sie mit Rücksprache der Geschäftsführung noch nachträglich zu ergänzen.⁶³ Im Rahmen des Forschungs- und Entwicklungsbudgets werden auch mögliche Zuschüsse abgedeckt. Das bedeutet, wenn ein Zuschuss für ein Projekt möglich ist, wird dieser vom*von der Projektleiter*in in die Projektplanung integriert und wird dann automatisch in das Budget aufgenommen.⁶⁴

Anschließend muss das Investitionsbudget festgelegt werden. Hierzu wird allen Bereichsleitern vom Controllingteam eine Excel-Vorlage zur Verfügung gestellt. Somit kann der*die Bereichsleiter*in in der jeweiligen Kategorie die Anschaffungskosten, den Anschaffungszeitpunkt und die Nutzungsdauer eintragen. Ebenso muss vom*von der Bereichsleiter*in festgelegt werden, ob auf diese Investition auch verzichtet werden könnte und ob es eine Alternative, wie zum Beispiel aktivierte Eigenleistungen, gibt.⁶⁵ Die Bereichsleiter*innen sind verpflichtet, diese Vorlagen in einer bestimmten Frist ausgefüllt an das Controllingteam zurückzusenden. Dieses fügt dann alle Daten aus den Vorlagen, je nach Kategorien und Geschäftszweigen, zu einem großen Investitionsbudget zusammen.⁶⁶ Durch das Investitionsbudget lässt sich auch die Planabschreibung berechnen.⁶⁷ Im Rahmen des Investitionsbudgets wird auch die Finanzierungsfrage der einzelnen Investitionen geklärt.⁶⁸ Für größere Investitionen von Tochtergesellschaften gibt es wieder vorgefertigte Vorlagen, wo alle notwendigen Informationen einzutragen sind, welche dann an das Controllingteam zur Weiterverarbeitung weitergeleitet werden.⁶⁹

Ist das Investitionsbudget abgeschlossen, folgen darauf mehrere Strategie- und Planungsmeetings mit den Geschäftsbereichsleitern*Geschäftsbereichsleiterinnen sowie auch dem C-Level Management. Hier wird das laufende Jahr bis zum aktuellen Stand besprochen und es wird betrachtet, was im nächsten Jahr umgesetzt wird. Das bedeutet, es werden verschiedenste Aspekte analysiert. Zum Beispiel, wo neue Produkte entwickelt werden oder wo neue Märkte möglich sind. In dem Zusammenhang wird auch besprochen, ob neue Ressourcen, Personalstellen oder externe Kosten für neue Projekte notwendig sind. Diese Strategiemeetings werden somit nicht nur mit den produzierenden Geschäftsbereichen, sondern auch mit den

⁶² S. Anhang, Interview 1, Zeile 200-206.

⁶³ S. Anhang, Interview 1, Zeile 211-216; S. Anhang, Interview 1, Zeile 221-222.

⁶⁴ S. Anhang, Interview 1, Zeile 448-450.

⁶⁵ S. Anhang, Interview 1, Zeile 296-305.

⁶⁶ S. Anhang, Interview 1, Zeile 306-312.

⁶⁷ S. Anhang, Interview 1, Zeile 317-319; S. Anhang, Interview 1, Zeile 432-434.

⁶⁸ S. Anhang, Interview 1, Zeile 162-165.

⁶⁹ S. Anhang, Interview 1, Zeile 435-446.

allgemeinen Bereichen wie Administration, IT, Prozesse oder Finance und Controlling durchgeführt.⁷⁰ Ebenso wird das Forschungs- und Entwicklungsbudget sowie auch das Investitionsbudget dem C-Level Management vorgelegt.⁷¹

Darauffolgend kommt es zu einem C-Level Meeting mit CEO, CTO und COO, wo die endgültige Genehmigung des Verkaufsbudgets erteilt wird. Wie schon eingangs beschrieben, ist das Verkaufsbudget beim Kooperationspartner einer der wichtigsten Punkte, da davon viele weitere Faktoren abhängen.

Wurden das Verkaufsbudget, das Forschungs- und Entwicklungsbudget sowie auch das Investitionsbudget vom C-Level Management genehmigt, kommt es nun durch die Personalabteilung aus Strategiesitzungen zur Eingabe von Personaländerungen ins SAP.⁷² Diese Informationen fließen wiederum in das aktuelle Gesamtbudget mit ein.

Durch diese endgültige Genehmigung werden die Detailplanungen für das Personal der Anton Paar GmbH gestartet. Da der Prozess der Personalplanung sehr aufwendig und umfangreich ist, wird dieser Teilprozess im folgenden Kapitel noch genauer erörtert. Darauffolgend kommt es zu einem weiteren C-Level Meeting mit CEO, CTO und COO, in dem das endgültige Personalbudget genehmigt wird.

Ist dies erfolgt, folgt die allgemeine Kostenplanung in der Anton Paar GmbH.⁷³ Die Kosten für die Produktion der Produkte berechnen sich anhand eines Prozentsatzes, welcher sich durch die prozentuelle Steigerung in den Verkäufen ergibt.⁷⁴ Das bedeutet, dass die Abteilungen vom Controllingteam nach der Genehmigung des Verkaufsbudgets durch das C-Level Management einen Prozentsatz der Steigerung erhalten. Da der Budgetierungsprozess im Oktober und November des aktuellen Jahres stattfindet, ist es notwendig, auch die letzten Monate des aktuellen Jahres hochzurechnen. Basierend auf diesen Jahresdaten kann die Kostensteigerung für das Budgetjahr festgelegt werden. Basierend auf diesem Prozentsatz werden die Produktionskosten gesteigert.⁷⁵ Alle dafür notwendigen Größen wie zum Beispiel Rüstzeiten oder Rüstkosten sind im SAP hinterlegt und werden somit automatisch berücksichtigt.⁷⁶ Eine detailliertere Planung im Bereich Produktion kann von der jeweiligen Abteilung selbst jederzeit vorgenommen werden. Jedoch kann für den Budgetierungsprozess des Konzerns auf solche

⁷⁰ S. Anhang, Interview 3, Zeile 176-189. S. Anhang, Interview 1, Zeile 373-375.

⁷¹ S. Anhang, Interview 1, Zeile 314-317.

⁷² S. Anhang, Interview 1, Zeile 314-315.

⁷³ S. Anhang, Interview 3, Zeile 234-235.

⁷⁴ S. Anhang, Interview 1, Zeile 413-414.

⁷⁵ S. Anhang, Interview 1, Zeile 378-382.

⁷⁶ S. Anhang, Interview 1, Zeile 386-387; S. Anhang, Interview 1, Zeile 390-396.

Detailplanungen aus Gründen der Komplexität nicht Rücksicht genommen werden.⁷⁷ Durch die Produktvielfalt und auch die unterschiedliche Breite an Stückzahlen wird es fast unmöglich, die Produktionskosten auf Basis von Stückzahlen zu berechnen.⁷⁸ Eine Bestandsveränderung wird nicht im Planungsprozess berücksichtigt, da der Kooperationspartner von dieser prozentuellen Steigerung an Verkäufen ausgeht und somit auch diese prozentuelle Steigerung in die Produktion einplant.⁷⁹

Beim Beschaffungsbudget wird grundsätzlich das Verhältnis im aktuellen Jahr für das Budgetjahr übernommen. Das bedeutet, wenn beispielsweise 20 % zugekauft wurden, dann werden diese 20 % im Budget ebenso wieder eingeplant. Durch das Controllingteam kommt es hier noch zu Verfeinerungen, welche die aktuellen Marktgeschehnisse und auch die prozentuelle Steigerung der Verkäufe berücksichtigt. Das bedeutet, dass extreme Preissteigerungen, wie sie momentan gegeben sind, natürlich auch im Budget berücksichtigt werden müssen. Ein weiterer Fall könnte sein, dass die Erhöhung des Verkaufsbudgets zur Folge hat, dass mehr Mitarbeiter*Mitarbeiterinnen benötigt werden. Der Kooperationspartner weiß jedoch, dass nicht so viele Mitarbeiter*Mitarbeiterinnen wie benötigt eingestellt werden können, somit muss natürlich das Beschaffungsbudget steigen. Daher lässt dieses sich nicht mehr vom aktuellen Jahr ableiten, sondern muss an die prozentuelle Steigerung des Verkaufsbudgets angepasst werden. Der umgekehrte Fall könnte natürlich auch sein, dass die Auslastung geringer ist, und somit würden die Produktionskosten auch sinken, was wiederum zur Folge hätte, dass Mitarbeitern*Mitarbeiterinnen entlassen werden müssten. Dies kann auch zu Änderungen im Beschaffungsbudget führen.⁸⁰

Bei den restlichen Kosten wird es gehandhabt, wie bei der Planung des Investitionsbudgets schon genauer beschrieben. Es wird eine Excel-Vorlage an alle Abteilungen ausgeschickt. In diese Liste müssen nicht nur die notwendigen Investitionen eingetragen werden, sondern auch alle weiteren Kosten. Diese Excel-Vorlage ist so aufgebaut, dass am Beginn eine Beschreibung zur Benutzung der Vorlage angeführt ist und dahinter alle Kostenstellen in Listenform dargestellt sind. In dieser Listenform sind alle aktuell angefallenen Kosten über eintausend Euro der letzten 12 Monate enthalten. Die Bereichsleiter*innen sind verpflichtet, diese Vorlagen bis zu einer bestimmten Frist ausgefüllt an das Controllingteam zu senden. Dieses spielt dann alle Excel-Vorlagen in das SAP-System ein. Somit finden sich alle Plankosten wieder auf den jeweiligen Kostenstellen und passend dazu auch auf den jeweiligen Kostenarten (G&V-Konto). Somit lassen sich die

⁷⁷ S. Anhang, Interview 1, Zeile 357-359. S. Anhang, Interview 1, Zeile 365-370.

⁷⁸ S. Anhang, Interview 1, Zeile 322-354.

⁷⁹ S. Anhang, Interview 1, Zeile 402-408.

⁸⁰ S. Anhang, Interview 1, Zeile 413-431.

Plankostenrechnung, jedoch auch Plan-, Gewinn- und Verlustrechnung ermitteln. Wenn man die Marketingkosten als Beispiel näher erörtert, erfolgt die Kostenplanung wie folgt: Die Marketingabteilung erhält ebenso wie jede andere Abteilung solch eine Excel-Vorlage. Der*die Abteilungsleiter*in gibt die anfallenden Kosten an. Durch Codierungselemente, also eigene Kostenstellen für bereichsübergreifende Marketingkosten, können diese Kosten richtig zugeordnet werden. Für die Produktbereiche werden eigens Innenaufträge erfasst. Die einzelnen Kostenpositionen werden immer anhand von Kennzahlen in Relation zu den Umsätzen kontrolliert.⁸¹

Weitere Kosten wie Rückstellungen für Reklamationen, Garantien oder Wertberichtigungen werden direkt mit den jeweiligen Verantwortlichen in den Produktbereichen abgesprochen und berücksichtigt. Das bedeutet, dass diese Informationen direkt an das Controllingteam gemeldet werden, wenn solche Kosten anfallen oder geplant werden.⁸² Ist diese Kostenplanung abgeschlossen, wird diese durch den C-Level genehmigt.

Ist die Kostenplanung der Anton Paar GmbH abgeschlossen, erfolgt ein Konsolidierungsschritt, wo alle Daten der Tochtergesellschaften der Anton Paar Group AG zusammengefasst werden. Bei der Konsolidierung für die Budgetierung werden manche Schritte verkürzt umgesetzt, da man davon ausgeht, dass gewisse Geschäftsfälle sich innerhalb des Jahres wieder auflösen. Als Beispiel kann hier genannt werden, dass alle konzerninternen Geschäftsfälle eliminiert werden. Somit kann dem*der Geschäftsführer*in die fertige Plangewinn- und Verlustrechnung des gesamten Konzernes durch das Controllingteam präsentiert werden.⁸³

⁸¹ S. Anhang, Interview 3, Zeile 300-332.

⁸² S. Anhang, Interview 1, Zeile 464-469.

⁸³ S. Anhang, Interview 2, Zeile 230-248; S. Anhang, Interview 2, Zeile 251-254; S. Anhang, Interview 3, Zeile 241-244.

Erhebung des bestehenden Budgeterstellung- und Jahresabschlusserstellungsprozess beim Kooperationspartner

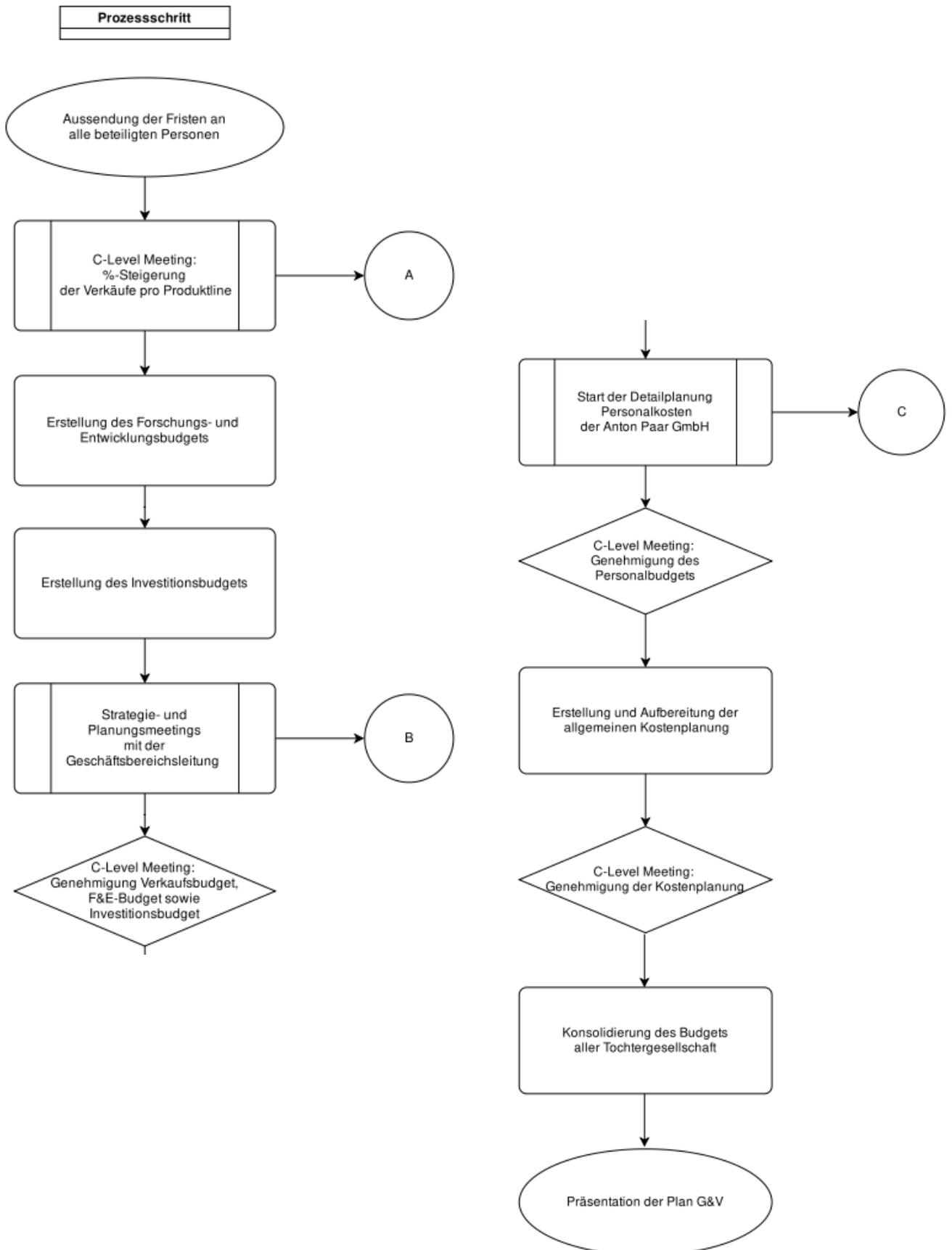


Abbildung 21: Ist-Budgetierungserstellungsprozess, Quelle: eigene Darstellung.

3.4.2 Prozessbeschreibung der Vertriebstöchter

Nun wird der Teilprozess der Budgetierung der Verkaufstöchter genauer erörtert. Es gibt rund fünfzehn Produktbereiche, in denen die einzelnen Produkte jeweils pro Produktbereich von den Vertriebstöchtern weltweit verkauft werden. Der Kooperationspartner hat über 30 Tochterunternehmen für den Vertrieb und weitere Vertriebspartner weltweit.⁸⁴ Die Kommunikation mit den Vertriebstöchtern erfolgt über den*die Geschäftsführer*in des jeweiligen Tochterunternehmens mit den verantwortlichen Verkaufsleitern*Verkaufsleiterinnen der jeweiligen Region. Diese wiederum geben die Daten an das Controllingteam weiter. Kommt es zu Abweichungen im Zeitplan, werden diese über die dargelegte Kommunikationsstruktur kommuniziert.⁸⁵ Vorab kann auch festgehalten werden, dass auch hier nur eine Planung auf Basis von Euro und nicht Stück erfolgt. In Bezug auf Fremdwährungen plant jedes Vertriebstochterunternehmen in seiner Landeswährung. Das Controllingteam erhält somit alle Daten in den Landeswährungen und rechnet anhand eines festgelegten Wechselkurses in Euro um.⁸⁶

Der Auslöser dieses Teilprozesses ist die von der Geschäftsführung versendete E-Mail mit ihren Erwartungen in Bezug auf die Steigerung des Verkaufsbudgets pro Produktbereich bei den Vertriebstochterunternehmen. Dies dient als Anhaltspunkt für die Planung der Verkäufe bei den Vertriebstochterunternehmen.⁸⁷

Dieses E-Mail leitet den Prozessschritt „Planung Verkaufsbudget“ ein. Das bedeutet, dass alle Tochterunternehmen für den Vertrieb einen Vorschlag abgeben müssen, wie viel diese an Umsatzsteigerung im nächsten Jahr planen. Somit müssen die Tochterunternehmen festlegen, wie viel sie nächstes Jahr verkaufen werden.⁸⁸ Diese Daten müssen vom*von der Geschäftsführer*in des jeweiligen Tochterunternehmens in ein „Online -Planungstool“, welches vom Kooperationspartner selbst entwickelt wurde, eingetragen werden.⁸⁹

Sind diese Daten vollständig, erfolgt ein Meeting zwischen dem*der Geschäftsführer*in der Tochterunternehmen und den verantwortlichen Verkaufsleitern*Verkaufsleiterinnen der jeweiligen Region. In diesem Meeting wird intern diskutiert, ob die Vorstellungen der Tochterunternehmen mit dem produzierenden Werk, der Anton Paar GmbH, übereinstimmen. Hier kann es zu Abweichungen kommen. Diese Abweichungen müssen analysiert und eliminiert

⁸⁴ S. Anhang, Interview 1, Zeile 25-29.

⁸⁵ S. Anhang, Interview 1, Zeile 66-68; S. Anhang, Interview 1, Zeile 70-74.

⁸⁶ S. Anhang, Interview 1, Zeile 149-151.

⁸⁷ S. Anhang, Interview 1, Zeile 111-116.

⁸⁸ S. Anhang, Interview 1, Zeile 33-36; S. Anhang, Interview 1, Zeile 123-124.

⁸⁹ S. Anhang, Interview 1, Zeile 77-78.

werden. Als Beispiel für eine Abweichung könnte man hier anführen, dass ein Tochterunternehmen viel mehr Verkäufe eingeplant hat als produziert werden kann. Somit müssen hier Anpassungen erfolgen.

Basierend auf diesen Daten findet ein Strategiemeeting mit allen Geschäftsbereichsleitern pro Produktlinie, Verkaufsleitern*Verkaufsleiterinnen pro Region und dem C-Level Management statt. In diesem Meeting werden die Verkaufsbudgets für die einzelnen Regionen der Geschäftsführung vorgestellt und jeweilige Veränderungen festgelegt. Diese Veränderungen werden von den einzelnen Verkaufsleitern*Verkaufsleiterinnen pro Region adaptiert.

Darauffolgend kommt es nochmals zu einem C-Level Meeting, wo das fertige Verkaufsbudget endgültig genehmigt wird.

Dies ist dann der Startpunkt der Kostenplanung im Vertrieb der Tochterunternehmen.⁹⁰ Das bedeutet, alle Geschäftsführer*innen der Vertriebstochterunternehmen planen alle in der Gewinn- und Verlustrechnung relevanten Positionen eigenständig. Hierfür gibt es eine Excel-Vorlage vom Controllingteam.⁹¹ Somit werden alle anfallenden Kosten bei den Tochterunternehmen in diese Vorlage eingetragen und an die Verkaufsleiter*innen pro Region weitergegeben.⁹²

Hier findet dann eine Plausibilitätsprüfung durch die Verkaufsleiter*innen pro Region statt. Somit können Abweichungen festgestellt und korrigiert werden. Diese Abweichungen werden dann bei einem darauffolgenden Meeting zwischen dem*der Geschäftsführer*in des Vertriebstochterunternehmens und dem*der Verkaufsleiter*in pro Region besprochen und aktualisiert.

Dann wird die fertige Kostenplanung der Vertriebstochterunternehmen an die Geschäftsführung weitergeben und es erfolgt die finale Genehmigung.

Wurde die Kostenplanung final durch die Geschäftsführung genehmigt, kommt es bei den jeweiligen Vertriebstochterunternehmen zur Detailplanung. Hier wird bis auf jeden*jede einzelnen*einzelne Verkäufer*in hin geplant. Diese Planungen dienen dann für das Berichtswesen, jedoch werden sie im Budgetierungsprozess des Konzerns auf Grund der Komplexität nicht berücksichtigt.⁹³

⁹⁰ S. Anhang, Interview 1, Zeile 36-52.

⁹¹ S. Anhang, Interview 1, Zeile 78-79.

⁹² S. Anhang, Interview 1, Zeile 97-98.

⁹³ S. Anhang, Interview 1, Zeile 127-129.

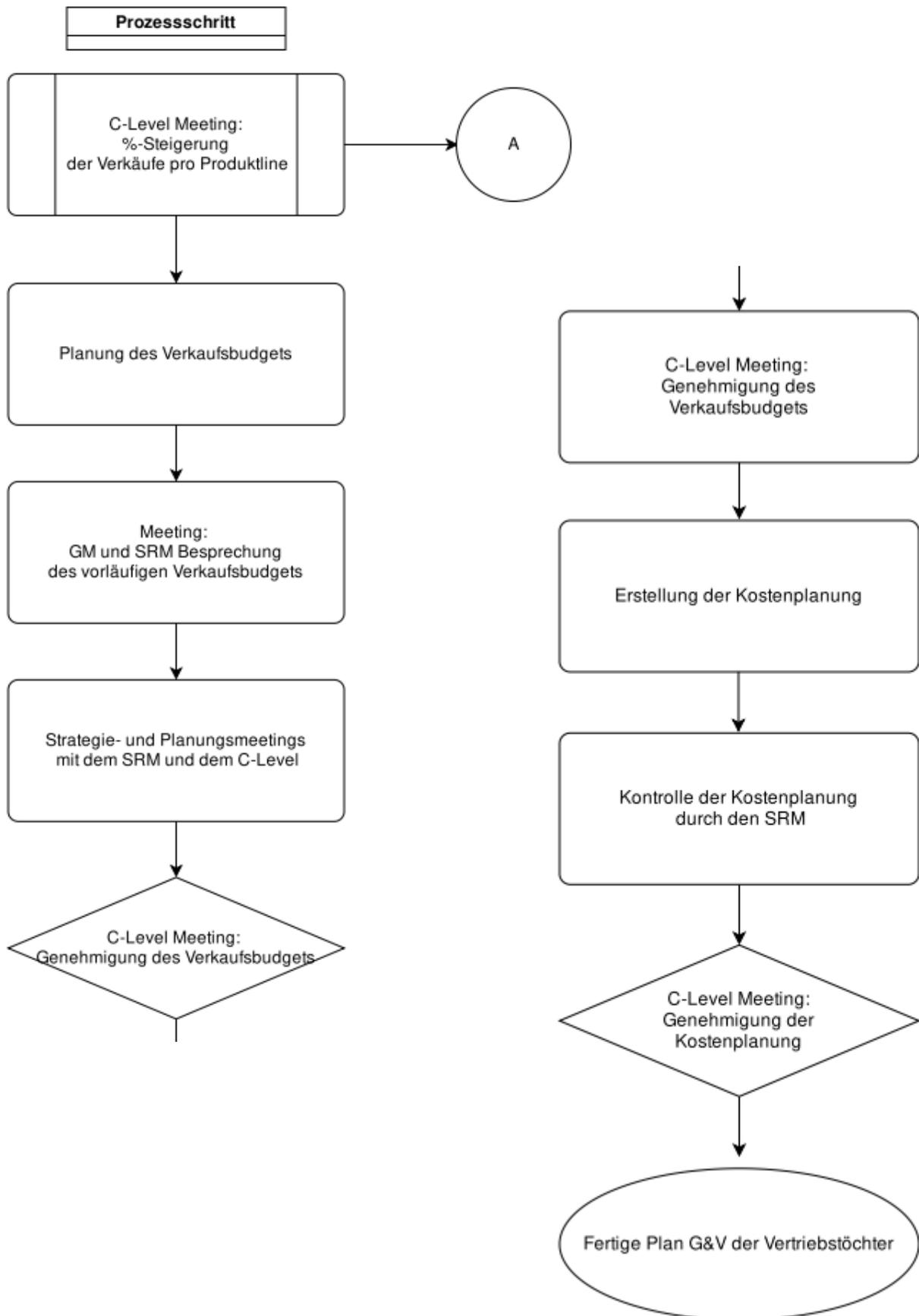


Abbildung 22: Ist-Budgetierungserstellungsprozess der Vertriebstöchter, Quelle: eigene Darstellung.

3.4.3 Prozessbeschreibung der produzierenden Tochterunternehmen

Neben den Vertriebstochterunternehmen gibt es auch produzierende Tochterunternehmen. Auf Basis der Ergebnisse des Strategiemeetings zwischen allen Geschäftsbereichsleitern pro Produktlinie und Verkaufsleitern*innen pro Region können auch die produzierenden Tochterunternehmen mit der jeweiligen Kostenplanung starten. Diese erfolgt durch den*die Geschäftsführer*in des produzierenden Tochterunternehmens. Diese Planungen sind vollkommen von der prozentuellen Steigerung des Verkaufsbudgets abgeleitet. Ist die Planung abgeschlossen, kommt es zu einem Budgetmeeting zwischen den produzierenden Tochterunternehmen und dem CEO sowie auch dem CTO. Hier wird das fertige Gesamtbudget der produzierenden Tochterunternehmen genehmigt.⁹⁴

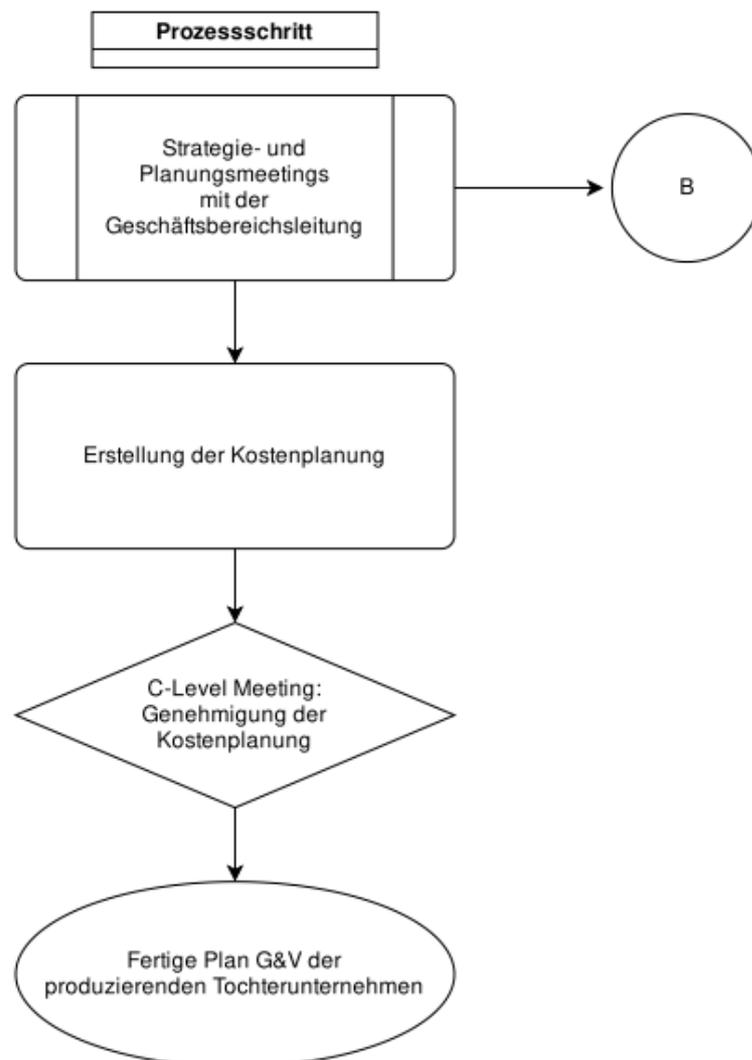


Abbildung 23: Ist-Budgetierungserstellungsprozess der produzierenden Töchter, Quelle: eigene Darstellung.

⁹⁴ S. Anhang, Interview 1, Zeile 42-45; S. Anhang, Interview 1, Zeile 372-376.

3.4.4 Prozessbeschreibung der Personalkosten für die Anton Paar GmbH

In diesem Teilprozess wird die Planung der Personalkosten für die Anton Paar GmbH beschrieben. Die Personalkosten der Tochterunternehmen und Vertriebspartner werden von diesen selbst geplant und wurden in den Kapiteln 3.4.2. und 3.4.3 bereits erörtert.

Vor dem Start des Budgetierungsprozesses müssen einige Prozessschritte für die Personalkostenplanung erfolgen. Prinzipiell wird es von der Personalabteilung so gehandhabt, dass mit Stellen und nicht mit Personen geplant wird.⁹⁵ Das hat den Grund, dass beim Personal immer eine gewisse Fluktuation herrscht: Wenn eine Person gekündigt hat, heißt das jedoch nicht, dass diese Stelle dann wegfällt. Generell lässt sich zwischen drei Kategorien unterscheiden:

- *Bestehende Stellen:* Hierbei handelt es sich um Stellen, welche im aktuellen Jahr schon besetzt sind und im Budgetjahr in Bezug auf Gehalt und Arbeitszeit gleich bleiben.
- *Neue Stellen:* Hierbei handelt es sich um neu generierte Stellen. Das bedeutet, eine bestimmte Stelle wurde von einem*einer anderen Mitarbeiter*in mitbetreut und wird nun separat vergeben, oder auch, dass durch ein neues Projekt neue Stellen notwendig werden.⁹⁶
- *Bestehende Stellen mit Veränderung:* Hierbei handelt es sich um Stellen, welche im aktuellen Jahr schon vergeben sind, jedoch im Budgetjahr eine Veränderung in Bezug auf Gehalt und Arbeitszeit erfordern. Dies ist der Fall, wenn ein*e Mitarbeiter*in seine*ihre Stunden reduziert oder erhöht, in Karenz geht, von der Karenz mit neuer Stundenaufteilung zurückkommt, Altersteilzeit beantragt, in Pension geht oder aber wenn es sich um Ferialpraktikanten handelt.⁹⁷

Im Allgemeinen stammen die Grunddaten der Personalplanung für das Budgetjahr von den Ist-Personalkosten des aktuellen Jahres. Das bedeutet, dass alle Stellen, welche besetzt sind, mit den aktuellen Kosten in die Planung aufgenommen werden. Bei all jenen Stellen, bei denen man weiß, dass es keine Veränderungen geben wird, werden die Ist-Kosten des aktuellen Jahres inklusive kollektivvertraglicher Erhöhungen für die Planung verwendet.⁹⁸

Der erste Schritt ist, dass alle Geschäftsbereichsleiter die Informationen der offenen Planstellen im SAP-System „HR-Suite“ eintragen. Durch das neue SAP-System „HR-Suite“ sollten alle Veränderungen bei bestehenden Stellen laufend durch die Person, welche die Abrechnung im

⁹⁵ S. Anhang, Interview 3, Zeile 88.

⁹⁶ S. Anhang, Interview 3, Zeile 97-98.

⁹⁷ S. Anhang, Interview 3, Zeile 36-43.

⁹⁸ S. Anhang, Interview 3, Zeile 14-18.

SAP-System macht, eingegeben und gepflegt werden. Hier steckt sehr viel Arbeit dahinter, da bei Veränderung immer überlegt werden muss, ob es einen Ersatz gibt, oder ob die Stelle wegfällt.⁹⁹ Dies muss bis zu einer bestimmten Frist erledigt sein.

Darauffolgend werden diese offenen Planstellen von der Personalabteilung auf Sollbezahlung und Sollarbeitszeit hin geprüft. Das bedeutet, es muss bei jedem Einzelfall analysiert werden, wann und wie hoch die anfallenden Kosten sind.

Als nächster Schritt muss ebenso abgeklärt werden, ob es neue Planstellen gibt und mit welchen Kosten hier zu rechnen ist. Hier besteht eine Schnittstelle zur Recruitingabteilung. Es muss geklärt werden, ob es schon jemanden für die neue Stelle gibt und abgeschätzt werden, ab wann die neue Stelle besetzt wird.¹⁰⁰

Darauffolgend müssen alle weiteren standardisierten Parameter festgelegt werden. Einer dieser Parameter sind die kollektivvertraglichen Erhöhungen, welche bei jeder Stelle hinterlegt werden müssen. Weiters gibt es auch sogenannte Gratifikationen. Hierbei handelt es sich um Prämien, welche unterschiedlich bemessen werden. Meist gibt es einen variablen Anteil, über welchen die Abteilungsleiter entscheiden dürfen, und einen fixen Anteil pro Mitarbeiter*in. Für den Planungsprozess wird pauschal ein Fixbetrag als Prämie eingetragen.¹⁰¹ Vorrückungen müssen ebenfalls berücksichtigt werden. Die gesetzlichen Vorrückungen werden automatisch eingefügt. Für Überstunden wurde im SAP-System eine Logik einprogrammiert. Es werden automatisch die letzten zwölf Monate als Durchschnittswert genommen und diese Zahl wird als Überstunden eingeplant.¹⁰² Bei der Planung der Personalarückstellungen wird von der Controllingleitung ebenso ein bestimmter Betrag mit hineingerechnet.¹⁰³ Diese Überprüfungen und Berücksichtigungen aller oben genannten Punkte erfolgen außerhalb des SAP-Systems. Die Anpassung der Parameter erfolgt im SAP-System „HCM“.

Wenn all diese vorangehenden Schritte erfolgt sind und somit alle Parameter im SAP eingepflegt wurden, erfolgt eine erstmalige Simulation der Planpersonalkosten. Hier muss noch ergänzt werden, dass dieser Schritt meist im Oktober oder November gesetzt wird, und daher müssen die aktuellen Daten für die noch nicht verbuchten Personalkosten simuliert werden, um darauf basierend die richtigen Basisplandaten zu erhalten.¹⁰⁴ Diese Simulation erfolgt durch die Personaladministration im SAP-System „HCM“.

⁹⁹ S. Anhang, Interview 3, Zeile 88-95.

¹⁰⁰ S. Anhang, Interview 3, Zeile 108-112.

¹⁰¹ S. Anhang, Interview 3, Zeile 122-126.

¹⁰² S. Anhang, Interview 3, Zeile 138-143.

¹⁰³ S. Anhang, Interview 3, Zeile 147-152.

¹⁰⁴ S. Anhang, Interview 3, Zeile 152-156.

Wurde die Simulation der Personalkosten abgeschlossen, werden diese Daten an das Controllingteam versendet. Hier kommt es zu einer Weiterverarbeitung dieser Daten, denn das Controllingteam muss diese kontrollieren, auf Plausibilität überprüfen und neu grafisch sowie tabellarisch aufbereiten. Das bedeutet, diese Daten werden in eine Excel-Vorlage importiert, um eine übersichtliche Gestaltung der Personalkosten zu erhalten. Diese Darstellung zeigt das laufende Jahr inklusive Forecast-Werte für die letzten Monate im Jahr sowie auch die vorläufigen Budgetdaten für das Folgejahr. Die Daten werden in Listenform pro Geschäftsbereich sowie auch pro Kostenstellenebene aufbereitet. Mithilfe einer grafischen Pfeildarstellung können Abweichungen ersichtlich gemacht werden. Diese Daten dienen für die anstehenden Strategie- und Planungsmeetings.¹⁰⁵

Durch die durchgeführten Strategie- und Planungsmeetings in den unterschiedlichsten Bereichen können neue Informationen in Bezug auf die Personalplanung entstehen.¹⁰⁶ Diese neuen Informationen werden dann an die Personaladministration weitergegeben. Ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin pflegt die Daten wiederum in das SAP-System „HCM“ ein.¹⁰⁷

Darauffolgend wird eine weitere Simulation durchgeführt.¹⁰⁸ Ist dieser Prozessschritt abgeschlossen und sind alle Daten bezüglich Planpersonalkosten im SAP-System enthalten, findet eine Übertragung der Planungsdaten der Personalkosten durch die Personalabteilung aus der SAP-HR-Simulation in das Personalplanungstool „PKP“ statt.¹⁰⁹

Ist dieser Prozessschritt abgeschlossen, werden alle Geschäftsbereichsleiter*innen darüber informiert und haben nochmals die Möglichkeit, die Daten anzupassen. Hier handelt es sich um eine Feinplanung, wo zum Beispiel noch Arbeitsstunden korrigiert werden können. Ebenso können noch neue Informationen oder noch nicht enthaltene Informationen an die Personalabteilung weitergegeben werden.¹¹⁰ Diese neuen Informationen werden dann durch die Personalabteilung im Personalplanungstool „PKP“ ergänzt.

Anschließend werden diese Daten von der Personalabteilung dem Controllingteam übergeben. Das Controllingteam importiert aus dem Personalplanungstool „PKP“ alle Daten in eine Excel-Vorlage und bereitet diese auf. Hier erfolgt nochmals eine Kontrolle und ein Übersichtsblatt wird gestaltet.¹¹¹ Abschließend werden die Personalkosten des Konzernes an das C-Level

¹⁰⁵ S. Anhang, Interview 3, Zeile 158-174.

¹⁰⁶ S. Anhang, Interview 3, Zeile 176-185.

¹⁰⁷ S. Anhang, Interview 3, Zeile 189-195.

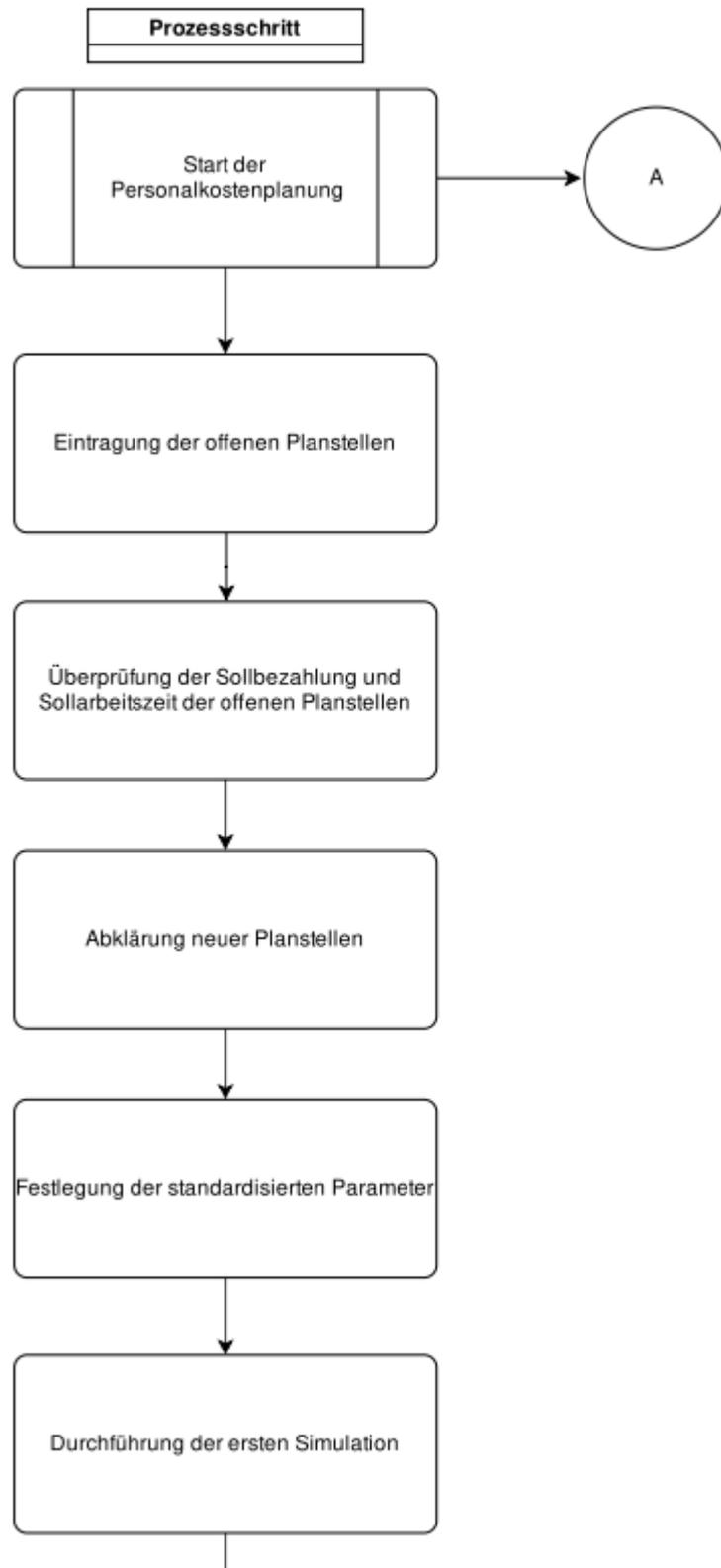
¹⁰⁸ S. Anhang, Interview 3, Zeile 207-208.

¹⁰⁹ S. Anhang, Interview 3, Zeile 222.

¹¹⁰ S. Anhang, Interview 3, Zeile 208-218.

¹¹¹ S. Anhang, Interview 3, Zeile 222-225; S. Anhang, Interview 3, Zeile 227.

Management per E-Mail versendet. Daraufhin wird das fertige Personalbudget durch das C-Level Meeting endgültig genehmigt.¹¹²



¹¹² S. Anhang, Interview 3, Zeile 228-229.

Erhebung des bestehenden Budgeterstellung- und Jahresabschlusserstellungprozess beim Kooperationspartner

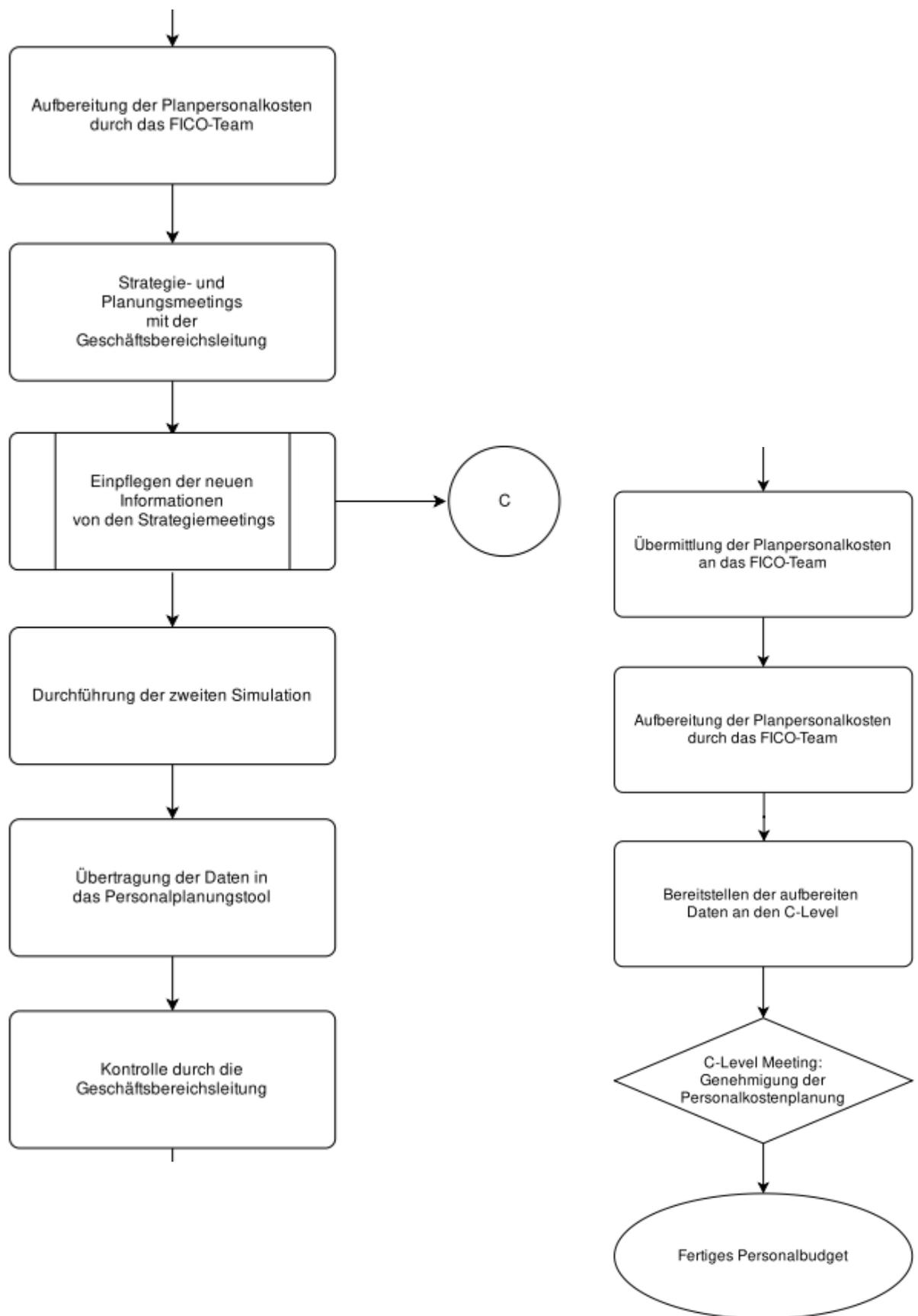


Abbildung 24: Ist-Teilprozess der Personalkostenplanung der Anton Paar GmbH, Quelle: eigene Darstellung.

3.5 Prozessdokumentation des Erstellungsprozess des Jahresabschluss der Anton Paar Group AG

Im folgenden Teil der Arbeit erfolgt die Erhebung des Ist-Prozesses für die Erstellung des Konzernjahresabschlusses. Die Prozessdarstellung erfolgt aus Gründen der Übersichtlichkeit am Ende des jeweiligen Unterkapitels.

3.5.1 Prozessbeschreibung für den Jahresabschlussherstellungsprozess

Prinzipiell wird im Konzern des Kooperationspartner nach UGB bilanziert. Dementsprechend hat der Kooperationspartner für die Tochtergesellschaften ein Konzernhandbuch aufgelegt, wo die Grundsätze des österreichischen Unternehmensgesetzbuches dargelegt werden. Die Tochtergesellschaften sind dazu verpflichtet, sich an diese vorgegebenen Grundsätze zu halten. Hierbei kann es Ausnahmen geben, wenn die lokalen Rechnungswesensvorschriften oder das lokale Gesetz dem widerspricht, was im Konzernhandbuch festgelegt ist. In diesen Fällen ist die Tochtergesellschaft autorisiert, von dem Konzernhandbuch abzuweichen und somit bei der Jahresabschlussherstellung diese Ausnahmen laut lokalem Recht zu berücksichtigen.¹¹³ Nahezu alle Tochtergesellschaften verwenden das gleiche Buchhaltungssystem SAP, das die GmbH und auch alle Konzerngesellschaften österreichweit und weltweit verwenden.¹¹⁴ Die Tochtergesellschaften bilden ihre laufenden Geschäftsfälle eigenständig ab und zum Jahresende sind sie aufgrund von nationaler Gesetzgebung beziehungsweise des Konzernhandbuches verpflichtet, Jahresabschlüsse zu erstellen. Dieses Konzernhandbuch gibt auch in manchen Bereichen genaue Vorgaben, wie diverse Sachverhalte einheitlich abgewickelt werden müssen. Als Beispiel kann hier die Bildung von Abgrenzungen genannt werden. Es ist zwar grundsätzlich in nahezu jedem Rechnungslegungssystem so vorgesehen, dass Umsätze periodenrein abzugrenzen sind. Das Konzernhandbuch präzisiert auch bestimmte vorgegebene Sachverhalte, welche bei der Geschäftstätigkeit des Kooperationspartners eine besondere Bedeutung haben. Zum Erstellen von Jahresabschlüssen bei den Tochterunternehmen werden auch mehrere Zusatzprogramme oder auch Vorlagen zur Verfügung gestellt. Hier kann als Beispiel die Umsatzabgrenzung im Zusammenhang mit Dienstleistungen angeführt werden. Beim Verkauf von Geräten werden auch Wartungs- und Serviceleistungen mit angeboten und verkauft. Das bedeutet, es wird ein mitunter mehrjähriger Vertrag über Wartungsleistungen abgeschlossen. Somit wird die Rechnung schon im aktuellen Jahr gelegt und die Leistung der Wartung erfolgt zu einem späteren Zeitpunkt, welcher auch in einem anderen Geschäftsjahr liegen könnte. Für solch einen Sachverhalt hat der Kooperationspartner die Möglichkeit, Auswertungen konzernweit

¹¹³ S. Anhang, Interview 2, Zeile 23-32.

¹¹⁴ S. Anhang, Interview 2, Zeile 35-37.

durchzuführen und somit an die Tochtergesellschaften weiterzuleiten mit der Auflage, diesbezüglich eine entsprechende Abgrenzung zu erstellen.¹¹⁵ Alle Tochtergesellschaften haben eine direkte Ansprechperson im Headquarter des Kooperationspartners. Das bedeutet, fünf Buchungskreisbetreuer stehen in Kontakt mit den Tochtergesellschaften.¹¹⁶

Als erster Schritt der Jahresabschlusserrstellung für den Konzern wird circa im Herbst eine Fristenliste an alle Tochterunternehmen ausgesickt, mit der Information, bis wann die Einzelabschlüsse fertiggestellt werden müssen.¹¹⁷ Zum gleichen Zeitpunkt werden auch die Vorlagen für die Erstellung der Jahresabschlüsse sowie die Dokumentation der Zusatzinformationen ausgesickt. Somit erhalten alle Tochterunternehmen alle dafür benötigten Informationen, um die Erstellung der Jahresabschlüsse fristgerecht zu ermöglichen.¹¹⁸

Sind dann alle Geschäftsfälle der Tochtergesellschaften verbucht und alle Maßnahmen im Rahmen der Jahresabschlusserrstellung umgesetzt, müssen die Einzelabschlüsse elektronisch bis zu einer vorgegebenen Frist meist Mitte beziehungsweise Ende Februar an die Financeabteilung übermittelt werden.¹¹⁹ Ist dieser Prozessschritt erfolgt, werden noch zusätzliche Informationen und Daten erforderlich. Es gibt auch darüberhinausgehende Sachverhalte, welche man aus dem SAP-System nicht direkt ablesen kann. Dafür wurde eine Vorlage vom Financeteam generiert, welche bestimmte Fragestellungen beziehungsweise die Möglichkeit, Zusatzinformationen eintragen zu können, gestattet. Diese Vorlagen werden an alle Tochtergesellschaften ausgesickt. Die Tochtergesellschaften müssen alle notwendigen Daten in diese Vorlagen eintragen, die zusammen mit den Jahresabschlüssen wieder eingefordert werden.¹²⁰ Solche Zusatzinformationen können Daten sein, welche üblicherweise im Anhang des Jahresabschlusses zu finden sind. Als Beispiel könnte man hier die Informationen zu nicht bilanzierten Leasing- und Mietverhältnissen, die Informationen über zukünftige Leasingverträge oder die Aufwendungen der Folgejahre anführen. Ein weiteres Beispiel wären die lokalen Bestimmungen, die einige Gesellschaften durch die lokale Gesetzgebung befolgen müssen. Diese Bestimmungen sind möglicherweise nicht UGB-konform. Daher schließt die Tochtergesellschaft ihren eigenen Jahresabschluss entsprechend diesen Sachverhalten ab. Im Konzernabschluss müssen diese Regelungen jedoch wieder eliminiert werden. Insbesondere bei eben diesen Sachverhalten gibt es die allgemeine Vorgabe des Kooperationspartners, die

¹¹⁵ S. Anhang, Interview 2, Zeile 39-59.

¹¹⁶ S. Anhang, Interview 2, Zeile 137-141.

¹¹⁷ S. Anhang, Interview 2, Zeile 268-270.

¹¹⁸ S. Anhang, Interview 2, Zeile 98-103; S. Anhang, Interview 2, Zeile 272-274.

¹¹⁹ S. Anhang, Interview 2, Zeile 109-110.

¹²⁰ S. Anhang, Interview 2, Zeile 114-124; S. Anhang, Interview 2, Zeile 274-277.

speziellen Sachverhalte in die Vorlage einzutragen. Auf dieser Basis können sie im Konzernabschluss berichtigt oder angepasst werden.¹²¹

Somit sind alle notwendigen Daten für den Konzernabschluss vorhanden. Einerseits die elektronischen Daten im SAP-System, andererseits die Zusatzinformationen, welche über die standardisierten Vorlagen zum Financeteam gelangen.¹²²

Sobald die physische Übermittlung der Einzelabschlüsse erfolgt ist¹²³, werden diese der Konzernleitung präsentiert. Diese Präsentationen finden üblicherweise Mitte März statt. Das Durchführen der Präsentationen wurde durch die Jahre zu einem standardisierten Ritual. Die Tochtergesellschaften präsentieren ihren Jahresabschluss der Konzernleitung und stehen diesbezüglich Rede und Antwort.¹²⁴

In der Folge ist die Jahresabschlusserstellung der Einzelgesellschaft formal gesehen abgeschlossen und es beginnt der Prozess der Konzernabschlusserstellung.¹²⁵ Auf Basis der vorhandenen Informationen werden die Daten der Einzelabschlüsse in einem Konsolidierungsprogramm in einer SAP-Anwendung verarbeitet.¹²⁶ Diese Daten werden mit den zusätzlichen Informationen, welche das Financeteam von den Gesellschaften zur Verfügung gestellt bekommen hat, auf eine HB II Basis gebracht. Darauffolgend werden alle notwendigen Konsolidierungsschritte durchgeführt.¹²⁷

Das Ergebnis dieses Prozessschrittes ist der fertige Konzernjahresabschluss der Anton Paar Group AG, welcher in der Regel Ende März fertig vorliegt. Dieser Konzernabschluss muss durch die Wirtschaftsprüfung geprüft und kontrolliert werden. Wurde hierzu der Prüfungsbericht fertig gestellt, wird der nächste Prozessschritt eingeleitet.¹²⁸

Wurde dieser Schritt abgeschlossen, erfolgt ein weiterer Konsolidierungsschritt. Das bedeutet, es wird der Konzernabschluss für die Santner Privatstiftung erstellt. Hier kommt es nur zu geringen Abweichungen, jedoch müssen hier ebenso bestimmte Konsolidierungsmaßnahmen umgesetzt

¹²¹ S. Anhang, Interview 2, Zeile 126-133.

¹²² S. Anhang, Interview 2, Zeile 145-147.

¹²³ S. Anhang, Interview 2, Zeile 110-111.

¹²⁴ S. Anhang, Interview 2, Zeile 148-156.

¹²⁵ S. Anhang, Interview 2, Zeile 133-135; S. Anhang, Interview 2, Zeile 290-292.

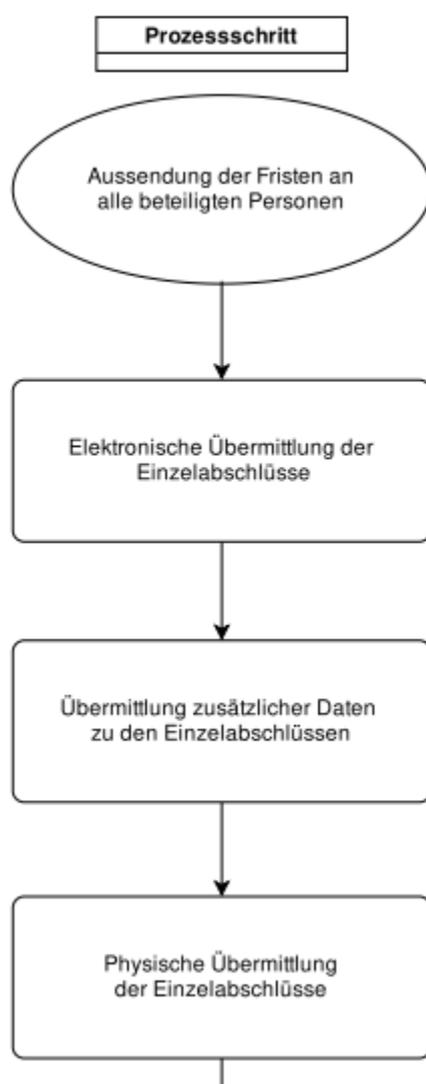
¹²⁶ S. Anhang, Interview 2, Zeile 156-158; S. Anhang, Interview 2, Zeile 160-162.

¹²⁷ S. Anhang, Interview 2, Zeile 162-164.

¹²⁸ S. Anhang, Interview 2, Zeile 165-166; S. Anhang, Interview 2, Zeile 173-175; S. Anhang, Interview 2, Zeile 292-293.

werden. Auch diese zweite Ebene unterliegt der Wirtschaftsprüfung, welche nach Fertigstellung des Konzernabschlusses der Santner Privatstiftung erfolgt.¹²⁹

Ist dieser Punkt auch abgeschlossen, erfolgt die Berichterstattung des*der Wirtschaftsprüfers*Wirtschaftsprüferin. Das bedeutet, dass der Endbericht durch den*die Wirtschaftsprüfer*in offengelegt wird. Es kommt zur Einreichung des Konzernabschlusses beim Firmenbuch sowie auch zur Bestätigung der Konzernabschlüsse in den entsprechenden Aufsichtsräten der Anton Paar Group AG. Somit ist das letzte Wirtschaftsjahr zahlenmäßig etwa im Mai abgeschlossen.¹³⁰



¹²⁹ S. Anhang, Interview 2, Zeile 175-180; S. Anhang, Interview 2, Zeile 293-296.

¹³⁰ S. Anhang, Interview 2, Zeile 296-299.

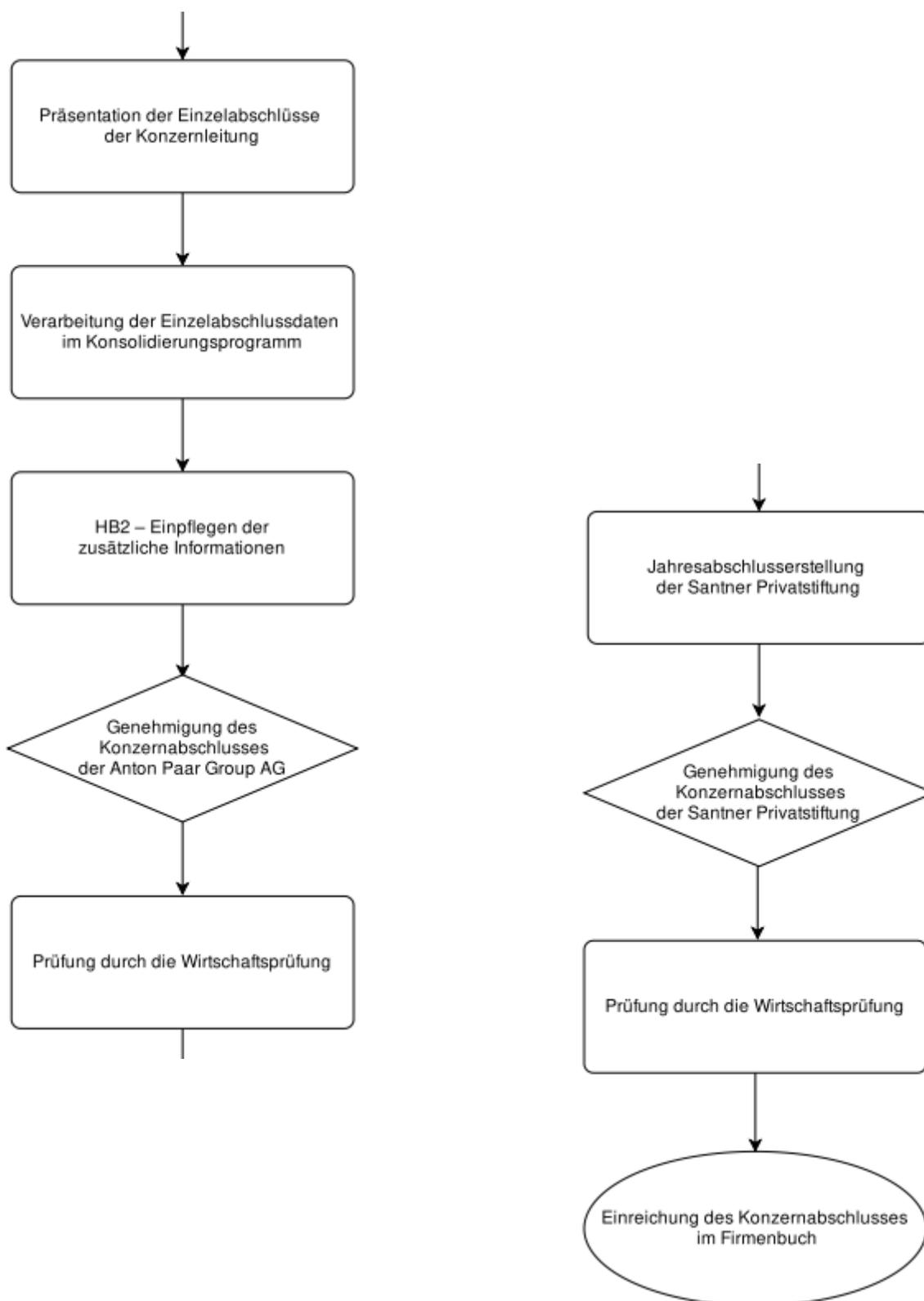


Abbildung 25: Ist-Jahresabschlusserstellungprozess, Quelle: eigene Darstellung.

4. Analyse und Identifikation von Optimierungspotenzialen beim Budgeterstellungprozess und Jahresabschlusserstellungprozess

Im folgenden Teil wird auf Basis der bereits erhobenen Ist-Prozesse die Prozessanalyse durchgeführt. Die Prozesse werden insbesondere hinsichtlich der Vereinfachung des Gesamtprozesses analysiert. Dieser Aspekt beinhaltet die Überprüfung des Prozesses auf doppelt durchgeführte Tätigkeiten. Diese Analyse dient neben der effizienteren Gestaltung der beschriebenen Prozesse auch dazu, die Visualisierung der Prozesse zu optimieren.

4.1 Schritt II: Analyse der erhobenen IST-Prozesse bei Anton Paar

Bei der Prozessvisualisierung als Basis für die Analyse und Optimierung liegt der Fokus darauf, ein ausgewähltes Optimierungsziel darzustellen. Es gibt sechs verschiedenen Dimensionen der Prozessqualität, welche für die Optimierung genutzt werden können. Diese sind sinnvoll, da sie spezielle Sichtweisen des gelebten Prozesses widerspiegeln und auch für die Analyse dienen. In den nächsten Unterkapiteln werden Analysen aus allen sechs Dimensionen durchgeführt.

4.1.1 Analyse aus der Kundensicht

Hier werden die Kontaktpunkte mit dem*der Kunden*Kundin relevant. Das bedeutet, dass die Erhebung der Kundenzufriedenheit, der Moment der Wahrheit sowie auch die Stimme des*der Kunden*Kundin analysiert werden. Da es sich bei den in dieser Arbeit beschriebenen Prozessen um reine interne Prozesse handelt, kann man die Kundensicht außer Acht lassen. Es würde folglich keinen Sinn machen, diese Analysen durchzuführen.

4.1.2 Analyse aus der Wirtschaftlichkeitssicht

Bei der Wirtschaftlichkeitssichtanalyse wird ermittelt, ob der Prozess wertschöpfend oder unterstützend ist. Hier liegt der Fokus ebenso auf der Prozesszeit, welche auf die Prozesskosten einen großen Einfluss hat

Um die Wertschöpfung eines Prozesses darstellen zu können, müssen die Aktivitäten des Prozesses in drei Klassen eingeteilt werden. Hierbei handelt es sich um wertschöpfend, unterstützend oder verschwendend. Dadurch kann festgelegt werden, ob ein Mehrwert für den*die Kunden*Kundin geschaffen wird, der Prozess zur Aufrechterhaltung der

Geschäftstätigkeit dient oder ob er ohne Probleme weggelassen werden kann. Diese auf diesen drei Kategorien basierende Analyse kann hauptsächlich bei Kernprozessen umgesetzt werden. Da der Budgetierungserstellungsprozess sowie auch Jahresabschlusserstellungprozess keinen direkten Kundenkontakt mit sich bringen, kann diese Analyse in Verbindung mit einem Mehrwert für den*die Kunden*Kundin ausgeschlossen werden. Die beschriebenen weiteren zwei Prozesse dienen zur Aufrechterhaltung der Geschäftstätigkeit und können nicht weggelassen werden. Dies ist der Fall, da ohne eine Budgetierung die operative Unternehmenssteuerung nicht gegeben ist. Ein Budget dient dazu, einen Referenzwert zu den Ist-Werten zu generieren. Dadurch wird es möglich gemacht, Abweichungsanalysen durchzuführen und somit die Steuerung des Unternehmens zu verbessern. Die Erstellung eines Jahresabschlusses sowie auch eines Konzernabschlusses dient nicht nur zur Unterstützung der Unternehmenssteuerung, sondern ist auch gesetzlich verpflichtend. Wenn man hier die finanzielle Lage eines Unternehmens nicht im Blick behält, kann es zu gravierenden Folgen kommen. Daher ist es notwendig, diese zwei Prozesse durchzuführen, ein Weglassen ist auf keinen Fall möglich.

Verkürzungen von Prozesszeiten können einen erheblichen Einfluss auf die Effizienz und Effektivität von Prozessen haben. Das bedeutet, je geringer die Prozesszeit ausfällt, desto schneller kann eine Markteinführung stattfinden. Dies kann wiederum zur Folge haben, dass höhere Preise möglich sind und somit der Umsatz gesteigert wird. Da es sich bei den beschriebenen Prozessen um einen Management- und einen Supportprozess handelt, hat eine kürzere Prozesszeit keinen direkten Einfluss auf die Umsätze. Man kann festhalten, dass bei der Verringerung der gesamten Prozesszeit beim Budgeterstellungprozess aktuellere Geschehnisse und Daten in den Prozess einfließen können. Somit kann ein realistischeres und genaueres Budget umgesetzt werden. Das bedeutet in diesem Fall, dass wenn der Budgetierungserstellungsprozess eine geringere Prozesszeit hat, noch aktuellere Zahlen als Basis für Hochrechnungen dienen könnten. Somit kann die Genauigkeit der prognostizierten Zahlen erhöht werden. Die Vorteile bei einer kürzeren Prozessdauer beim Jahresabschlusserstellungprozess liegen darin, dass die endgültigen Daten des letzten Jahres früher für Abweichungsanalysen und Forecastberechnungen genutzt werden können. Somit hat man eine genauere Entscheidungsgrundlage. Jedoch darf die Verkürzung der Prozesszeiten des Budgetierungserstellungsprozesses sowie auch Jahresabschlusserstellungprozesses nicht die Prozessqualität beeinflussen. Daher kann man keine Überprüfungsschritte weglassen, da dann die Fehleranfälligkeit steigen würde. Dies hat wiederum zur Folge, dass bestimmte Prozessschritte doppelt gemacht werden müssen.

In den beschriebenen Prozessen dieser Arbeit ist der Faktor der Einhaltung der Termintreue sicherlich wesentlich wichtiger. Die Termintreue spielt bei diesen Prozessen vor allem deswegen eine so große Rolle, da die meisten Prozessschritte immer auf den Daten der vorgelagerten

Prozessschritte basieren. Somit kann es bei keiner Termintreue zum Stillstand oder Leerzeiten im Prozess kommen, was zu höheren Prozesskosten führen kann. Im Fall der beschriebenen Prozesse in dieser Arbeit könnte man als Beispiel das Anfallen von Überstunden anführen. Wenn ein Prozessschritt zu spät abgeschlossen wird, da die Daten nicht termingerecht übermittelt wurden, kann dies dazu führen, dass im Finance- und Controllingteam Überstunden geleistet werden müssen, um die folgenden Fristen einhalten zu können. Durch eine vorgegebene Zeiteinteilung und genaue Beschreibungen, welche Daten bis wann übermittelt werden müssen, kann Termintreue besser befolgt werden. Als möglichen Lösungsvorschlag könnte man einerseits das bereits umgesetzte E-Mail mit den Fristen am Prozessstart versenden, andererseits auch noch einen einheitlichen Zeitmanager verwenden. Das bedeutet, dass alle beteiligten Personen neben dem ausgesendeten E-Mail mit den zeitlichen Eckpunkten noch individuelle Erinnerungsmails erhalten. Um dies umsetzen zu können, müssen alle Personen einmalig in den einzelnen Prozessschritten gebündelt werden. Diese Bündelung kann in den Folgejahren immer wieder verwendet werden. Ist dies erfolgt, pflegt der*die Hauptverantwortliche zu Beginn der Prozesse die Zeitlinie des jeweiligen Jahres ein. Dies muss jährlich erfolgen, da die Zeitlinie jedes Jahr in den einzelnen Daten Unterschiede ausweist. Als Beispiel kann man hier das unterschiedliche Anfallen von Feiertagen nennen. Somit lässt es sich ermöglichen, dass alle beteiligten Personen ein standardisiertes Erinnerungsmail erhalten. Dieses E-Mail gibt an, bis wann die Datenübermittlung erfolgen muss. Dies kann dazu beitragen, dass die gesetzten Fristen besser eingehalten werden. Somit kann auch das Finance- und Controllingteam entlastet werden.

Auch auf alle darauffolgenden Prozesse kann es wesentliche Auswirkungen haben, wenn das Budget oder die Erstellung des Jahresabschlusses nicht termingerecht fertig werden. Das bedeutet, alle darauffolgenden Prozesse können nicht termingerecht umgesetzt werden. Was wiederum zur Folge hat, dass die benötigten Daten für Entscheidungen nicht zeitgerecht an die jeweiligen Personen geliefert werden können.

4.1.3 Analyse aus der Risikosicht

Durch ein formalisiertes Risiko können Risiken gänzlich dargestellt und kontrolliert werden. Bei Erkennen eines Risikos ist es wichtig, sofort Schritte zur Verringerung des Risikos bzw. Verringerung des Schadens einzuleiten. Hierfür verwendet man prozessbezogene Fehlermöglichkeits- und Einflussanalysen. Diese Analysen dienen dazu, das Risiko, welches durch Fehlerquellen geschaffen wurde, zu erkennen. Das bedeutet, dass die Entdeckbarkeit, die Eintrittswahrscheinlichkeit und das zu erwartende Schadensausmaß gemessen werden. Durch diese Erkenntnis können errechenbare Risikoprioritätszahlen festgelegt werden. Somit lässt sich für Anton Paar festhalten, dass das damit verbundene Risiko, sobald Fehlerquellen analysiert werden, gemessen werden muss. Da es sich bei den beschriebenen Prozessen um interne

Prozesse handelt, welche nur einmal im Jahr stattfinden, sind die Fehlerquellen im Prozess selbst sehr gering. Hiermit ist gemeint, dass die Prozessschritte sehr klar definiert und abgegrenzt sind. Natürlich kann es zu Fehlern innerhalb der zu übermittelnden Daten kommen. Da sich diese Arbeit der Analyse der Prozesse widmet und nicht der Richtigkeit der übermittelten Daten, wird dies auch nicht berücksichtigt. Das Hauptrisiko bei der Erstellung der Budgetierung sowie auch der Jahresabschlusserstellung ist das Nicht-Einhalten von Fristen. Dieser Faktor kann zu Problemen führen. Das entsprechende Risiko ist sehr wohl zu bedenken, da sehr viele Personen in diese Prozessen involviert sind. Hierfür wird in der Prozessdokumentation eine eigenen Spalte eingefügt, welche die zeitlichen Vorgaben zu den einzelnen Prozessschritten ersichtlich macht. Diese Spalte dient dazu, die Prozessdauer der einzelnen Prozessschritte zu definieren. Durch diese Definition ist eine klare Frist festgelegt und für alle beteiligten Personen ersichtlich.

4.1.4 Analyse aus der Fähigkeitssicht

Bei der Analyse aus der Fähigkeitssicht eines Prozesses werden die Anforderungen an die Visualisierung eines Prozesses festgelegt. Hierfür muss eine Reifegradbestimmung durchgeführt werden, um die Stärken, Schwächen und prozessbezogenen Risiken unter Betrachtung eines spezifizierten Anspruchs zu erkennen. Hierfür werden sechs verschiedene Levels, sogenannte Spices definiert. Anhand dieser Levelstufen kann erkannt werden, wie sich die visuelle Umsetzung einer Prozessdokumentation verändert.

Level 1: Der Zweck des Prozesses wird erreicht. → Prozessdarstellung in Input-/Outputlisten

Level 2: Der durchgeführte Prozess wird geplant, überwacht und angepasst. → Prozessdarstellung als Pfeilform

Level 3: Der geführte Prozess ist implementiert und basiert auf einem Standardprozess. → Prozessdarstellung als Basisversion der gängigen Ablaufdarstellung oder als Darstellung in Visualisierungstools

Level 4: Der etablierte Prozess fungiert innerhalb definierter Grenzen, um seine Prozessergebnisse zu erreichen. → Prozessdarstellung als Basisversion der gängigen Ablaufdarstellung oder als Darstellung in GPO-Tools

Level 5: Der vorhersagbare Prozess ist nun Teil der kontinuierlichen Verbesserung. → Prozessdarstellung als Basisversion der gängigen Ablaufdarstellung oder als Darstellung in GPO-Tools

Bei den beschriebenen Prozessen handelt es sich um das Level 3. Der durchgeführte Prozess ist in der Prozesslandkarte implementiert und wird jährlich gelebt. Er basiert auf einem Standardprozess, welcher jedoch jährlich kleine Veränderungen erfährt. Bis zum Zeitpunkt der Masterarbeit gab es keinen einheitlichen dokumentierten Ablauf. Es wurden sehr wohl

Prozessziele definiert, jedoch gab es keine standardisierte Prozessmessung und Prozessdarstellung. Durch die schriftliche und grafische Dokumentation der Prozesse wird der Prozessablauf für alle zugänglich gemacht und führt dazu, dass alle einzelnen Prozessschritte exakt definiert und visualisiert werden können.

4.1.5 Analyse aus der Informationssicht

Bei der Analyse aus der Informationssicht steht die Informationsübergabe im Mittelpunkt. Das bedeutet, der Fokus liegt auf den Dokumenten, welche den Input für den Prozessschritt darstellen und den Dokumenten, welche den Output des Prozessschrittes definieren. Somit muss analysiert werden, welche Daten oder Informationen bei jedem Prozessschritt erforderlich sind, um in der Folge eine bessere grafische Darstellung zu ermöglichen. Das bedeutet, es wird eine zusätzliche Spalte des In- und Outputs eingefügt. Somit ist klar definiert, welche Daten die Basis für den Prozessschritt darstellen und welche Daten durch den Prozessschritt generiert wurden. Diese Daten sind meist die Basisdaten für den nächsten Prozessschritt, jedoch nicht immer. Wie soeben beschrieben, werden die Daten aus dem vorgelagerten Schritt übernommen. So stellt sich die Frage: Welche Relevanz haben diese Daten? Sind diese Daten vollständig und wie erfolgte die Übermittlung der Daten? Die Relevanz beziehungsweise Vollständigkeit der Daten kann nur der*die dafür verantwortliche Finance- und Controllingmitarbeiter*in überprüfen. Bei der Art der Datenübermittlung kann man Verbesserungspotenziale erkennen. Die Daten werden direkt an den*die jeweiligen*jeweilige Mitarbeiter*in im Finance- und Controllingteam übermittelt. Hier können man einen standardisierten Ablauf festlegen, wie und wo die Datenübermittlung stattfinden soll. Das Fehlen dieses Ablaufes beziehungsweise des vorgegebenen Abgabeorts kann vor allem dann zu Problem führen, wenn es zu einer Mitarbeiterfluktuation kommt oder Mitarbeiter*innen aus gesundheitlichen Gründen ausfallen. Die im SAP bereits enthaltenen Daten sind somit automatisch zentralisiert. Jedoch gibt es bei beiden beschriebenen Prozessen zusätzliche Excel-Files. In diesem Zusammenhang wäre ein zentraler „Ablageort“ sinnvoll. Somit wird der Vorschlag unterbreitet, hierfür eine konzerninterne Cloudlösung einzurichten. Hier muss mit Berechtigungen und zeitlichen Vorgaben gearbeitet werden. Das bedeutet, es muss festgelegt werden, wer welche Informationen sieht, wer welche Dokumente teilt, bis wann etwas hochgeladen werden kann und auch ab wann es eine Upload-Sperre gibt. Durch die genaue Fristenvorgabe kann es hilfreich sein, die Termintreue innerhalb des Prozesses einhalten zu können. Durch die zeitliche Frist und somit auch die Upload-Sperre kann auch verhindert werden, dass veraltete Daten verwendet werden.

Neben dem Anführen von Dokumenten ist es auch hilfreich, die Datenbasis oder Systeme ersichtlich zu machen. Somit ist es für jeden*jede Mitarbeiter*in offensichtlich, in welchem Softwareprogramm der Prozessschritt umgesetzt werden muss. Es werden bei den

Prozessdokumentationen des Soll-Prozesses die Spalten Input, Output und Datensysteme ergänzt. Durch diese Ergänzung können alle beteiligten Personen genau erkennen, welche Dokumente der Input des Prozessschrittes dargelegt und welcher Output generiert werden muss. Weiters ist es offensichtlich, in welchem Datensystem dies erfolgen muss. Diese Maßnahme dient zu einem besseren Überblick, jedoch auch zu einem besseren Verständnis der einzelnen Prozessschritte. Außerdem ist diese neue Darstellung vor allem für neue Mitarbeiter*innen ein sehr hilfreicher Aspekt, da mehrere verschiedene Softwarelösungen in den beschriebenen Prozessen verwendet werden.

4.1.6 Analyse aus der Organisationsicht

Hierbei liegt das Augenmerk auf der Verantwortlichkeit der Prozessmitglieder entlang des Prozessablaufs. Dabei ist die häufigste genutzte Methode, seitlich Spalten für alle involvierten Personen oder Stellen anzufügen. Diese Technik wird auch in dieser Masterarbeit zur Dokumentation der beteiligten Personen verwendet. Im generierten Leitfaden finden sich daher nicht nur die Prozessdokumentation in grafischer Aufbereitung, sondern auch Spalten für alle involvierten Personen des jeweiligen Prozessschrittes. Dies dient dazu, einen besseren Überblick zu erhalten, wer an welchem Prozessschritt beteiligt ist und somit Verantwortung für die dazugehörigen Daten und Informationen trägt. Das bedeutet, dass die Personen im Finance- und Controllingteam genau wissen, wer für welche Informationen zuständig ist und woher sie diese bekommen. Diese Personenübersicht ist im Fall der beschriebenen Prozesse notwendig, da es konzernweite Überschneidungen gibt. Das bedeutet, es sind mehrere Abteilungen im Headquarter für einzelne Informationen zuständig, jedoch auch weltweit durch die einzelnen Tochtergesellschaften.

Es gibt auch sehr ausgedehnte und unübersichtliche Prozessketten, welche es notwendig machen, ihre vielen Verzweigungen und Zusammenführungen mittels Schnittstellen darzustellen. Das beutet, dass die Schnittstellen grafisch das Ende eines Prozessschrittes und somit den Anfang eines neuen Prozessschrittes darstellen können. Durch die verwendeten Schnittstellen ist es möglich, den chronologischen Ablauf von großen Prozesszusammenhängen besser darzustellen. Dies kann auch dazu führen, dass die Prozessdarstellung als Matrix erfolgt. Das bedeutet, dass der Prozess in Spalten und Zeilen unterteilt wird. Die Möglichkeit, Prozessschritte mittels Schnittstellen darzulegen, wird in dieser Masterarbeit nicht umgesetzt, da die beschriebenen Prozesse immer von einer Leitstelle betrieben werden. Das bedeutet, das Finance- und Controllingteam ist für die gesamten beschriebenen Prozesse verantwortlich. Alle Informationen kommen nach den einzelnen Prozessschritten immer wieder zum Finance- und Controllingteam. Somit ist es nicht notwendig, Schnittstellen grafisch einzuarbeiten, da die Abgrenzung der einzelnen Prozessschritte sehr genau erfolgt. Dadurch ist es für die Beteiligten

im Prozess ersichtlich, wer welche Daten wohin liefern muss. Folglich ist es ausreichend, Spalten für die Beteiligten einzufügen.

Eine Ablaufanalyse dient dazu, Ablaufprobleme und Effizienzpotenziale zu erkennen. Der Vorteil daraus kann sein, dass Prozesszeiten verringert werden und somit Effizienz in den Prozessen möglich wird. Um solch eine Analyse durchführen zu können, muss eine grafische Darstellung der Prozesse vorliegen. Bei der Umsetzung einer solchen Ablaufanalyse gibt es verschiedene Aspekte, welche zur Nutzung von Optimierungspotenzialen beitragen. Folgende Gestaltungsmaßnahmen können umgesetzt werden: Weglassen/Auslassen, Zusammenlegen, Parallelisieren, Selektieren, Überlappen, Auslagern, Ergänzen, Ändern der Reihenfolge, Automatisieren. Im folgenden Abschnitt werden die Prozesse Budgeterstellung, Jahresabschlusserstellung, die Teilprozesse Erstellung Budget der Vertriebstöchter, Erstellung Budget der produzierenden Töchter und Personalbudget analysiert.

Beim Budgetierungserstellungprozess könnte der zweite sowie auch dritte Prozessschritt überlappend ablaufen. Dies ist möglich, da die Daten für das Forschungs- und Entwicklungsbudget nur teilweise für die Budgetierung der Investitionen notwendig sind. Die Daten des Investitionsbudgets werden von allen Bereichsleitern*innen eingefordert. Somit können alle Daten der Bereichsleiter*innen außer Forschungs- und Entwicklungsdaten gleichzeitig mit dem Prozessschritt zwei eingepflegt werden. So muss der Stichtag der Budgeterstellung nur für die Bereiche Forschung und Entwicklung abgewartet werden.

Beim Teilprozess Personalbudget könnte man die folgenden Schritte überprüfen und abklären bzw. parallelisieren: Sollbezahlung und Sollarbeitszeit, offene Planstellen und neue Planstellen. Das bedeutet, diese zwei Schritte können zeitgleich erfolgen. Somit könnte beim zeitlichen Ablauf des Prozesses Zeit eingespart werden.

Beim Schritt „Aufbereitung der Planpersonalkosten durch das Controllingteam“ könnte man eine Automatisierung des Prozessschrittes empfehlen. Wenn diese Daten nicht in ein externes Excel-Tool übertragen werden, könnte man potenziellen Fehlerquellen entgegenwirken und die Prozessdauer verkürzen. Um jedoch die gleichen Ergebnisse zu erzielen, müsste man im vorhandenen SAP-System eine grafische Aufbereitung ermöglichen. Diese grafische und tabellarische Aufbereitung muss jedoch gewährleisten können, dass trotz alledem die Qualität der Darstellung auch der Excel-Darstellung entspricht. In diesem Punkt hat sich der Kooperationspartner bewusst gegen eine SAP-Lösung entschieden. Das bedeutet, der Kooperationspartner hat eine grafische und tabellarische Lösung im SAP-System versucht, welche jedoch nicht den gewünschten Anforderungen standhalten konnte. Von den selbst gesetzten Anforderungen kann jedoch nicht abgewichen werden, da diese Aufbereitung der Daten sehr wichtig für die folgenden Strategie- und Planungsmeetings ist. Somit ist es essenziell,

Analyse und Identifikation von Optimierungspotenzialen beim Budgeterstellungprozess und Jahresabschlusserstellungprozess

dass alle beteiligten Personen einen guten visuellen Überblick über die Personalkosten erhalten. Somit wird dieser Prozessschritt bewusst nicht verändert, da hier die Prozesszeit zwar verkürzt werden könnte, jedoch die Qualität darunter leiden würde.

Bei Erstellen des Konzernabschlusses für die Anton Paar Group AG können die Prozessschritte „Elektronische Übermittlung Einzelabschluss“ sowie auch „Übermittlung der zusätzlichen Daten zum Einzelabschluss“ zusammengefasst werden, da die zeitliche Frist gleichgesetzt ist.

Da es sich beim Prozessschritt „Präsentation Einzelabschluss der Tochterunternehmen der Konzernleitung“, um einen reinen formalen Akt handelt, könnte man den darauffolgenden Schritt „Daten der Einzelabschlüsse im Konsolidierungsprogramm verarbeiten“ parallel abhalten. Die Datenbasis ist bereits von den vorgelagerten Schritten vorhanden und somit wäre es ohne Probleme möglich, diese Schritte zu parallelisieren.

Das Ergebnis aus den durchgeführten Analysen stellt nun anschließend die Liste der Verbesserungspotenziale dar. Diese Liste benennt den Ansatzpunkt und das Verbesserungspotenzial beziehungsweise den Lösungsansatz:

Fortl. Nr.	Ansatzpunkt	Verbesserungspotenzial/ Lösungsansatz
1	Einhalten aller vorgegebenen Fristen	Standardisierte Zeitline, Erinnerungsmails
2	Art der Übermittlung der erwünschten Daten	Zentrale Cloudlösung, mit Upload-Sperre
3	Definition aller erforderlicher Dokumente/Daten	Input- und Output-Spalten in der Prozessvisualisierung
4	Definition aller verwendeter Datensysteme	Datensystemspalte in der Prozessvisualisierung
5	Definition aller beteiligter Personen	Beteiligte-Personen-Spalte in der Prozessvisualisierung

6	Zusammenfassen, Parallelisieren oder Überlappen bestimmter Prozessschritte	Prozessschritte neu anordnen
---	--	------------------------------

Tabelle 3: Liste der Verbesserungspotenziale, Quelle: eigene Darstellung

5. Konzeption des SOLL-Prozesses

Im folgenden Teil werden die im vorgelagerten Kapitel erhobenen Verbesserungspotenziale in den bereits erhobenen Ist-Prozess integriert und die daraus resultierenden Prozesse dargestellt. Somit kann basierend auf den erfolgten Analysen die Visualisierung des Soll-Prozesses umgesetzt werden.

5.1 Schritt III: Konzeption Soll-Prozesse

Die Erstellung der Soll-Prozesse ist geprägt durch Vorgaben und definierte Ziele des Managements sowie auch der Prozessverantwortlichen. Durch diese Personen wird ein Leitfaden vorgegeben, welche Weiterentwicklung innerhalb des Prozesses erfolgt. Somit sollten auch bei der Analyse die Vorgaben und Ziele dieser Personen beachtet werden. Auch bei der Konzeption der Soll-Prozesse sind die einzelnen Dimensionen relevant. Es muss daher eine Gewichtung festgelegt werden, um den Grad der Berücksichtigung einer Dimension in Bezug auf die Definition von Zielsetzungen sowie den erforderlichen Maßnahmen zu deren Realisierung darzulegen. Hierbei muss vor allem auf widersprechende Zielsetzungen geachtet werden.

5.1.1 Dimensionen bei der Prozessgestaltung

- Kundensicht bei der Prozessgestaltung

Da die Kundensicht bei den beschriebenen Prozessen nicht gegeben ist, insofern als es sich um rein interne Prozesse handelt, wird diese Analyse nicht in dieser Arbeit umgesetzt.

- Wirtschaftlichkeitssicht bei der Prozessgestaltung

Im Rahmen der Wirtschaftlichkeitssicht wurden die Prozessgestaltung in Verbindung mit den anfallenden Aufwänden in Bezug auf Zeiten und Kosten analysiert. Die Aufwände in Verbindung mit der Prozessdurchführung kann man somit nicht direkt verringern, da es keine Prozessschritte gibt, welche weggelassen werden können und somit Aufwände, in diesem Fall personelle Ressourcen, gespart werden. Jedoch kann der zeitliche Ablauf verkürzt werden. Durch eine genaue Vorgabe der zeitlichen Fristen, aber auch durch den besseren Gesamtüberblick über die

Prozesse kann verhindert werden, dass es zu zeitlichen Überschneidungen oder Verspätungen kommt.

- Risikosicht bei der Prozessgestaltung

Die Risikosicht des Budgetierungs- und Jahresabschlusserstellungsprozesses kann man in diesem Fall vernachlässigen. Da diese Prozesse rein intern gestaltet sind und auch nur für interne Zwecke genutzt werden, ist das zu erkennende Risiko gering. Das bedeutet, dass der größte Risikofaktor bei diesem Prozess die Verschiebung des zeitlichen Ablaufes ist. Ein Nichteinhalten der vorgegebenen Zeitlinie kann sehr wohl zu Problemen führen, da die Prozessschritte immer aufbauend erfolgen. Der Output des vorgelagerten Prozessschrittes stellt somit den Input des nachrangigen Prozessschrittes dar. Da die zeitliche Linie jedoch nur intern vorgegeben und somit an keine gesetzlichen Fristen gebunden ist, kann dies zu rein internen Problemen führen.

- Fähigkeitssicht bei der Prozessgestaltung

Die Fähigkeitssicht bei der Prozessgestaltung ist geprägt vom Reifegradmodell. Dieses Reifegradmodell zeigt auf, in welchem Reifegrad sich der Prozess momentan befindet. Ziel ist, durch die Prozessdokumentation und Prozessanalyse einen höheren Reifegrad zu erlangen. Beim erstellten Soll-Prozess sind neben den einzelnen Prozessschritten einige weitere Informationen hinzugekommen, was damit auch den Reifegrad des Prozesses erhöht. Durch die visuelle Darstellung der Prozesse kann man diese als standardisierte Prozesse jährlich umsetzen und hat somit auch eine genaue Richtlinie, wie sie abfolgen müssen.

- Informationssicht bei der Prozessgestaltung

Bei der Informationssicht bei der Prozessgestaltung handelt es sich darum, jene Informationen herauszufiltern, welche tatsächlich benötigt werden, um darauf basierend Schnittstellen zu reduzieren. Eine Reduktion der Schnittstellen konnte bei den beschriebenen Prozessen nicht durchgeführt werden, da die einzelnen Prozessschritte mit ihren darin enthaltenen Informationen alle notwendig sind, um den Prozess vollständig und richtig durchzuführen. Jedoch könnte man eine zentrale Schnittstelle online festlegen, um potenzielle Fehlerquellen und Kommunikationsprobleme zu verringern. Um die Kommunikation auch innerhalb des Prozesses zu verbessern, ist es wichtig, die Verantwortlichkeiten genau zu regeln. Dies erfolgte durch die grafische Darstellung nun einheitlich für alle beschriebenen Prozesse. Somit wird es möglich, den Mitarbeitern*Mitarbeiterinnen eine klare Struktur und Vorgabe der Verantwortlichkeiten zu geben.

- Organisationssicht bei der Prozessgestaltung

Bei der Organisationssicht bei der Prozessgestaltung liegt der Fokus auf dem Prozessablauf. Somit könnte es zu einer Umgestaltung des Prozessablaufes kommen. Bei den beschriebenen

Prozessen kommt es zu kleinen Veränderungen im Prozessablauf, welche einen positiven Einfluss auf die Verringerung der Prozesszeit haben könnten.

5.1.2 Prozessziele ableiten und Messgrößen festlegen

Für das Ableiten eines Prozesszieles gibt es zwei verschiedene Ansätze. Zum einen den Top-Down-Ansatz, der bedeutet, dass Prozessziele von den strategischen Unternehmenszielen abgeleitet werden. Zum anderen gibt es den Bottom-Up-Ansatz, welcher die Erfahrung um die Umsetzbarkeit auf der Ebene der Prozessmitarbeiter*innen darlegt. Wenn es sich um Kernprozesse handelt, wird laut Literatur meist der Top-Down-Ansatz gewählt, um den Einklang mit der Unternehmensstrategie nicht zu übersehen. In den beschriebenen Prozessen in dieser Arbeit, wird der Bottom-Up-Ansatz gewählt. Dieser Ansatz ist in dieser Masterarbeit umgesetzt, da es Hauptziel des Kooperationspartners war, durch die Erhebung der grafisch dargestellten Prozesse sowie auch das Verschriftlichen der einzelnen Prozessschritte den Mitarbeitern*Mitarbeiterinnen einen Überblick über diese komplexen Prozesse zu ermöglichen. Das bedeutet, es soll durch diesen Leitfaden möglich sein, vor allem neuen Mitarbeitern*Mitarbeiterinnen einen schnellen und guten Überblick über diese Prozesse zu geben. Dies ist dem Kooperationspartner vor allem deshalb wichtig, da diese Prozesse nur einmal im Jahr stattfinden. Das hat zur Folge, dass ein neu eingestellter Mitarbeiter oder eine neu eingestellte Mitarbeiterin bestimmte Prozessschritte erst nach einem Jahr selbst durchführen kann. Durch diesen Leitfaden ist es jedoch gegeben, dass der neue Mitarbeiter oder die neue Mitarbeiterin einen Überblick über den Gesamtprozess erhält und auch genau eingliedern kann, bei welchem Prozessschritt er bzw. sie sich momentan befindet. Somit kann ein effizient gestalteter Prozessablauf gewährleistet werden. Ein weiteres Ziel des Kooperationspartners ist es, durch die Dokumentation und Analyse der Prozesse die Prozesszeit zu verringern. Das bedeutet, es soll durch den standardisierten Ablauf und visuellen Überblick zu höherer Termintreue und geringeren Leerzeiten kommen.

Um auch diese Prozessziele messen zu können, müssen dafür vorab Messgrößen festgelegt werden. Bei diesen Prozesszielen handelt es sich nicht um klassische berechenbare Kennzahlen. Oftmals dominiert in Unternehmen eine primäre finanzielle Performance-Messung. Dies ist jedoch nicht die Absicht des Kooperationspartners. Der Leitfaden soll eine Erleichterung für die Prozessabfolge darstellen.

5.1.3 Darstellung der Veränderungen zu den Ist - Prozessen beim Kooperationspartner

Basierend auf den Daten der vorgelagerten Kapitel wird nun erörtert, welche Darstellungsform für den Soll-Prozess gewählt wurde, unter welchen Aspekten dies erfolgt ist, und welche konkreten Veränderungen zum Ist-Prozess stattgefunden haben.

Die Prozessabläufe werden als Inhalt in den konzipierten Budgetierungs- und Jahresabschlusserstellungsleitfaden aufgenommen und sollen dadurch zu einer Optimierung beisteuern. Das bedeutet, dass diese Dokumentation ein detailliertes Hilfsmittel für den operativen Betrieb darstellen soll und somit Abläufe effizienter gestaltet werden können. Hier liegt auch der Fokus des Kooperationspartners, dass vor allem bei der Einschulung von neuen Mitarbeitern*Mitarbeiterinnen durch diese Dokumentation ein Mehrwert geschaffen wird. Das heißt, das Augenmerk liegt darauf, dass die Kommunikation zwischen den Mitarbeitern*Mitarbeiterinnen durch das gleiche Verständnis über die einzelnen Prozessschritte gestärkt wird. Somit werden die einzelnen Prozessschritte für die Mitarbeitern*Mitarbeiterinnen sichtbar gemacht und ein Leitfaden für die Budgetierung und Jahresabschlusserstellung erstellt. Um dies umsetzen zu können, werden die einzelnen Prozessschritte, Schnittstellen, In- und Outputs, Deadlines sowie die betroffenen Personen identifiziert. Bezugnehmend auf die Literatur sowie die durchgeführte Analyse wird zur Prozessdarstellung das Prozessablaufdiagramm, sogenannte Flow-Charts benützt, um die Visualisierung und Dokumentation der Prozesse umzusetzen. Diese Art der Visualisierung wurde verwendet, da sie nicht nur die einzelnen Prozessschritte aufzeigt, sondern auch die ein- und ausgehenden Aufzeichnungen sowie Dokumente in den In- und Output-Spalten darlegt. Im Zuge dieser Arbeit wird der Verweis auf betroffene Personen in eigenen Spalten ebenso umgesetzt. Anzumerken ist an dieser Stelle, dass das Flow-Chart nicht den Praxisoutput der Arbeit darstellt, jedoch die Basis für den entsprechenden Leitfaden legt. Es werden für den Gesamtprozess der Budgetierung und der Erstellung des Jahresabschlusses beim Kooperationspartner sowie auch für die Teilprozesse der Budgetierung das vorgeschlagene Schema der Literatur und auf Basis der Analyse das Flow-Chart verwendet. In dieser Flow-Chart-Darstellung werden die folgenden Spalten generiert: *Deadline, Betroffene Personen, Input, Prozessschritte, Output und Datensystem.*

Der Ablauf der beschriebenen Prozesse bleibt bis auf die im Folgenden erwähnten Veränderungen gleich. Was jedoch zum Ist-Prozess bei allen Prozessen hinzugefügt wurde, sind folgende Aspekte:

- **Deadline:** Es wurde eine eigene Spalte für das Eintragen der vorgesehenen Deadlines hinzugefügt. Diese Spalte kann vom Kooperationspartner individuell für jedes Jahr der Durchführung der Prozesse ausgefüllt werden.

- Betroffene Personen: Durch das Hinzufügen der Spalte der betroffenen Personen wird gewährleistet, dass man auf den ersten Blick sofort erkennt, welche Personen an einem bestimmten Prozessschritt beteiligt sind und somit auch die Verantwortung hierfür tragen.
- Input: Die Inputspalte dient dazu, die notwendigen Informationen und Daten zu erkennen, welche für den Prozessschritt die Basis darstellen. Dadurch wird gewährleistet, dass der*die dafür zuständige Mitarbeiter*in genau weiß, welche Daten vorhanden sein müssen, um den Prozessschritt umsetzen zu können.
- Output: Durch die Output-Spalte wird sofort das Ergebnis des jeweiligen Prozessschrittes ersichtlich. Somit kann man auf den ersten Blick erkennen, ob das Ziel des jeweiligen Prozessschrittes erreicht wurde und ob es Abweichung diesbezüglich gibt.
- Datensystem: Durch das Ersichtlich-Machen der verwendeten Datensysteme wird es den beteiligten Personen ermöglicht, auf den ersten Blick zu erkennen, in welchem System die Basis der Daten liegt.

Nun wird auf die einzelnen Veränderungen oder Vorschläge zur Veränderung eingegangen. Die Neuordnung der Prozessschritte wird sofort umgesetzt und neu grafisch dargestellt. Kommt es zu einem organisatorischen Verbesserungsvorschlag wird dieser mit einem Blitz im grafischen Soll-Prozess dargestellt. Es wird, wie in dieser Masterarbeit schon umgesetzt, mit dem Budgetierungserstellungsprozess gestartet. Darauf folgend werden Veränderungen aller Teilprozesse der Budgetierung erörtert. Abschließend wird näher auf die Neugestaltung des Jahresabschlussprozesses eingegangen.

- Budgeterstellungprozess

Der Startpunkt des Budgetierungsprozesses ist mit dem Ausschicken der E-Mails bezüglich der diesjährigen Fristigkeiten definiert. Der Output dieses Prozessschrittes stellt die Zeitlinie des Prozessablaufes dar. Hier kommt es zu keiner visuellen Veränderung im Prozess, jedoch könnte man die Verbesserung des Zeitmanagements durch die individuellen E-Mail-Erinnerungen ergänzen. Das bedeutet, alle Personengruppen der jeweiligen Prozessschritte erhalten vor dem Deadline-Datum ein automatisches E-Mail zugesendet. In diesem E-Mail wird nochmals an die Übermittlung der Daten erinnert.

Die Prozessschritte „Erstellung des Forschungs- und Entwicklungsbudgets“ sowie der Prozessschritt „Erstellung des Investitionsbudgets“ können überlappend ablaufen. Somit kommt es zu einer Veränderung zum Ist-Prozess. Die Prozessschritte könnten zum gleichen Zeitpunkt starten, jedoch muss der Prozessschritt „Erstellung des Forschungs- und Entwicklungsbudgets“ abgeschlossen werden, um darauf basierend noch notwendige Daten beim Prozessschritt „Erstellung des Investitionsbudgets“ einpflegen zu können.

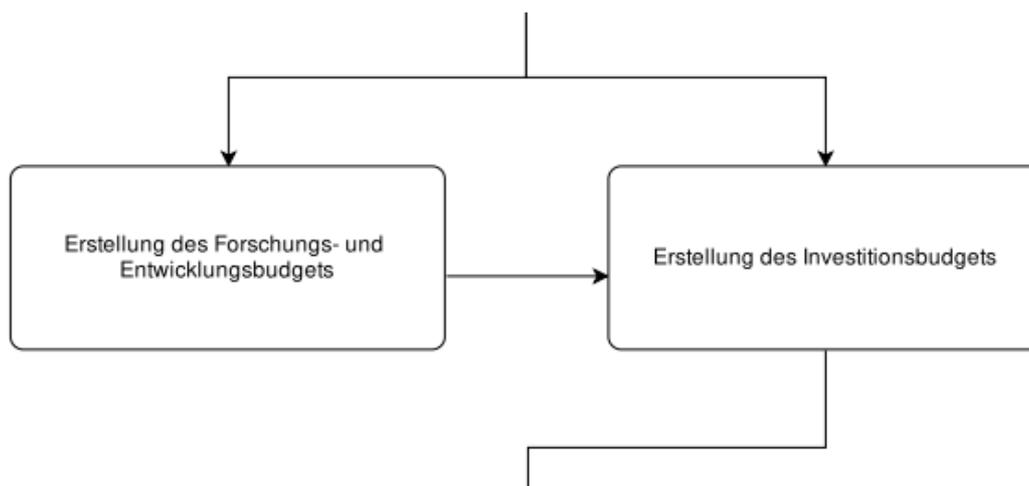


Abbildung 26: überlappende Darstellung des F&E-Budget mit dem Investitionsbudget aus dem Soll-Prozess, Quelle: eigene Darstellung.

Die Strategie- und Planungsmeetings sind sehr zeitintensiv und könnten kürzer geplant und gestaltet werden. An den Strategie- und Planungsmeetings nehmen viele beteiligte Personen teil. Somit sind sehr viele Schnittstellen innerhalb des Konzernes in diesen Prozessschritt involviert. Eine hohe Anzahl von Schnittstellen erhöht Fehleranfälligkeiten. Der Kooperationspartner hat sich jedoch sehr bewusst für diese Strategie- und Planungsmeetings entschieden, da diese es ermöglichen, eine genauere und auch realistischere Planung durchführen zu können. Dies ist möglich, da sehr viele unterschiedliche Aspekte innerhalb dieser Meetings besprochen werden und auch Projekte abteilungsübergreifend betrachtet werden. Weiters stellt dieser Prozessschritt einen essenziellen Aspekt für die Qualität der Budgetierung dar. Dieser Schritt wird somit im Ist-Prozess nicht verändert.

Der Prozessschritt „Erstellung und Aufbereitung der allgemeinen Kostenplanung“ ist gleichfalls mit sehr vielen Schnittstellen verbunden, da die Abteilungsleiter*innen die Daten jeweils in die dafür vorgesehenen Vorlagen eintragen. Dies könnte auch zentralisierter ablaufen, was zur Folge hätte, dass der Prozessschritt in der Prozesszeit eine Verringerung herbeiführen würde. Diese Veränderung hat jedoch auch den Nachteil, dass die Kosteneinschätzung nicht mehr bei jenen Personen liegt, welche ganzjährig in den Abteilungen aktiv arbeiten. Somit leidet wiederum die Qualität des Budgets. Da für den Kooperationspartner der reibungslose Ablauf sowie die Qualität des Budgets an erster Stelle stehen, wird dieser Prozessschritt nicht verändert.

Im Allgemeinen kann man festhalten, dass der Budgetierungsprozess trotz allem vom Output des vorrangigen Prozessschrittes als Datenbasis der nachgelagerten Prozessschritte geprägt ist. Somit ist eine drastische Vereinfachung oder Verkürzung nicht umsetzbar. Ein Vorteil für alle zusätzlichen Daten, welche nicht im SAP vorhanden sind, wäre ein zentraler Abgabeort, welcher von allen beteiligten Personen verwendet werden kann. Es gibt in mehreren Prozessschritten zusätzliche Excel-Files, welche dem Controllingteam bis zu einer bestimmten Termin übermittelt

werden müssen. Durch die Handhabung der zentralen Cloud-Lösung oder ein internes Laufwerk könnten alle Daten strukturierter und übersichtlicher zum Controllingteam gelangen. Somit wirkt man auch der Verzögerungsquelle, eines Urlaubs oder Krankstandes eines Mitarbeiters oder Mitarbeiterin entgegen.

- Teilprozess der Budgeterstellung der Vertriebstöchter

Bei diesem Teilprozess kommt es zu keiner wesentlichen Veränderung, außer der allgemeinen Ergänzung der zusätzlichen Spalten. Die Erstellung des Budgets der Vertriebstöchter könnte durch Reduktionen von Zwischenmeetings, wie der Prozessschritt drei „Meeting: GM und SRM Besprechung des vorläufigen Verkaufsbudgets“ oder der Prozessschritt „Kontrolle der Kostenplanung durch SRM“ verkürzt werden. Diese Meetings sind jedoch unablässig für den Kooperationspartner, da sie in vielen Vertriebstöchtern weltweit angesiedelt sind. Durch diesen Zwischenschritt werden auch andere Herausforderungen wie zum Beispiel Zeitverschiebungen überbrückt. Die Kommunikation über den*die Verkaufsleiter*innen pro Region stellt eine Vereinfachung im Prozess dar.

- Teilprozess der Budgeterstellung der produzierenden Töchter

Dieser Teilprozess der Budgetierung wurde vom Kooperationspartner bereits sehr vereinfacht. Aus diesem Grund finden hier keine Veränderung am Ist-Budget statt.

- Teilprozess der Personalkostenplanung der Anton Paar GmbH

Beim Teilprozess Personalkostenplanung sind die ersten vier Prozessschritte vorgelagerte Prozessschritte. Das bedeutet, diese Schritte können bereits erfolgen, bevor alle weiteren Maßnahmen zur Budgetierung eingeleitet werden. Dies ist möglich, da hierfür keine Budgetdaten notwendig sind. Somit kann man diese Schritte unabhängig vom vorgegebenen Prozessablauf umsetzen.

Ein weiteres Verbesserungspotenzial im Rahmen der Personalkostenplanung könnte die Parallelisierung der Prozessschritte „Abklärung neuer Planstellen“ und „Festlegung der standardisierten Parameter“ sein. Das bedeutet, diese zwei Prozessschritte beginnen zum gleichen Zeitpunkt und können gänzlich parallel ablaufen. Dadurch kann die Prozesszeit verringert werden. Somit könnten alle Prozessschritte bis zur ersten Simulation der Planpersonalkosten vor dem eigentlichen Start des Budgetierungsprozesses stattfinden. Diese erste Simulation sowie auch die Aufbereitung dieser Daten durch das Controllingteam sind die Basis für die nachfolgenden Planungs- und Strategiemeetings. Aus diesem Grund müssen diese vorgelagerten Schritte bis spätestens zum Start der Strategie- und Planungsmeetings abgeschlossen sein.

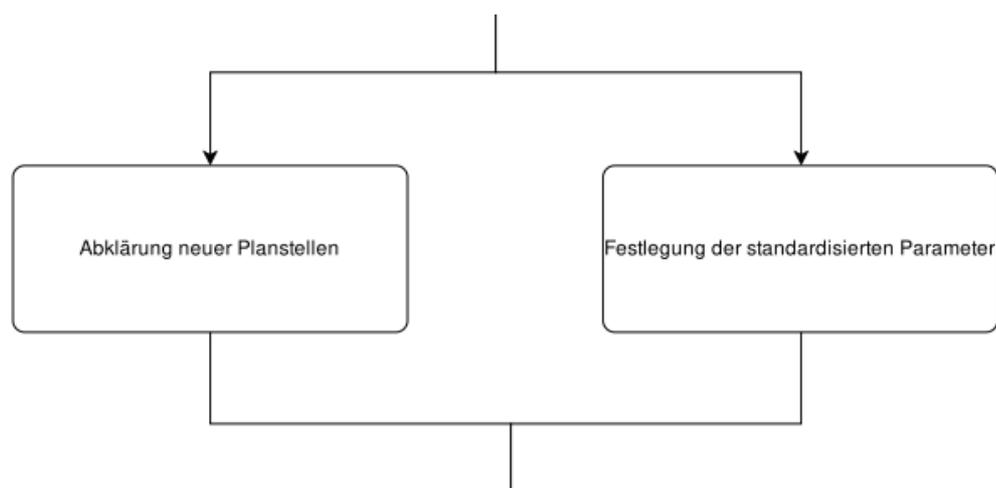


Abbildung 27: parallele Darstellung des Prozessschrittes „Abklärung neuer Planstellen“ mit dem Prozessschritt „Festlegung der standardisierten Parameter“ aus dem Soll-Prozess, Quelle: eigene Darstellung.

Auch hier könnte man den Aspekt der Planungs- und Strategiemeetings, wie bereits oben erwähnt, anbringen. Im Allgemeinen ist der Planungsprozess der Personalkosten beim Kooperationspartner sehr detailliert und mit mehreren Kontroll- und Überprüfungsschleifen gestaltet. Für diesen Prozessaufbau des Personalkostenbudgets hat sich der Kooperationspartner jedoch sehr bewusst entschieden. Die Personalkosten sind neben den Materialkosten die größten Kostenpositionen im Unternehmen. Aus diesem Grund ist es dem Kooperationspartner sehr wichtig, diese Position auch genau und realistisch zu planen. Unter diesem Aspekt wird dieser sehr detailreiche Planungsprozess im Soll-Prozess daher nicht gekürzt.

- Jahresabschlussprozess

Der Jahresabschlussprozess beginnt auch wie der Budgeterstellungprozess mit einem E-Mail an alle beteiligten Personen mit der Vorgabe der Zeitlinie des Prozesses. Auch hier könnte man Verbesserungspotenziale in Bezug auf das Zeitmanagement und die Termintreue umsetzen. Neben diesen Fristenlisten für alle beteiligten Personen beim Erstellen des Konzernabschlusses des Kooperationspartners können auch individuelle Erinnerungs-E-Mails erstellt werden. Somit würden alle beteiligten Personen eines Prozessschrittes zusammengefasst werden und es würde vor Fristende ein automatisiertes E-Mail an diese Personen verschickt. Dieses E-Mail könnte den Vorteil bringen, dass die beteiligten Personen keine Fristen übersehen. Vor allem bei diesem Prozess würde diese Maßnahme einen erheblichen Vorteil bringen, da diese Fristenliste relativ früh vom Financeteam ausgeschickt wird. Falls die Umsetzung des Erinnerungs-E-Mails auf Prozessschritzebene zu zeitintensiv und komplex ist, könnte man auch alle vier Wochen allgemeine Erinnerungs-E-Mails an die beteiligten Personen ausschicken.

Die Prozessschritte „Elektronische Übermittlung der Einzelabschluss“ sowie auch „Übermittlung der zusätzlichen Daten zum Einzelabschluss“ werden im Soll-Prozess zusammengefasst. Dies

kann umgesetzt werden, da der vorgelagerte Prozessschritt nicht als Datenbasis dient, und somit sind diese Schritte vollkommen unabhängig. Durch das Zusammenlegen dieser Prozessschritte auf eine einheitliche Frist kann die Prozessdauer verringert werden.

Die Prozessschritte „Präsentation der Einzelabschlüsse der Konzernleitung“ und „Verarbeitung der Einzelabschlussdaten im Konsolidierungsprogramm“ könnte man parallel durchführen. Diese Präsentationen der fertigen Einzelabschlüsse der Tochtergesellschaften haben sich über die Jahre zu einem standardisierten Ritual gebildet, wo die Geschäftsführung der Tochtergesellschaften Rede und Antwort zu stehen hat. Dieser Prozessschritt ist jedoch ein rein formaler Akt, welcher keine Veränderungen an der Datenbasis liefert. Somit wäre es ohne Problem möglich, die bereits vorhandenen Daten parallel zu den Präsentationen im Konsolidierungsprogramm zu verarbeiten. So könnte man die Prozesszeit verringern und die dadurch entstandenen Kapazitäten für andere Projekte oder Arbeiten nutzen.

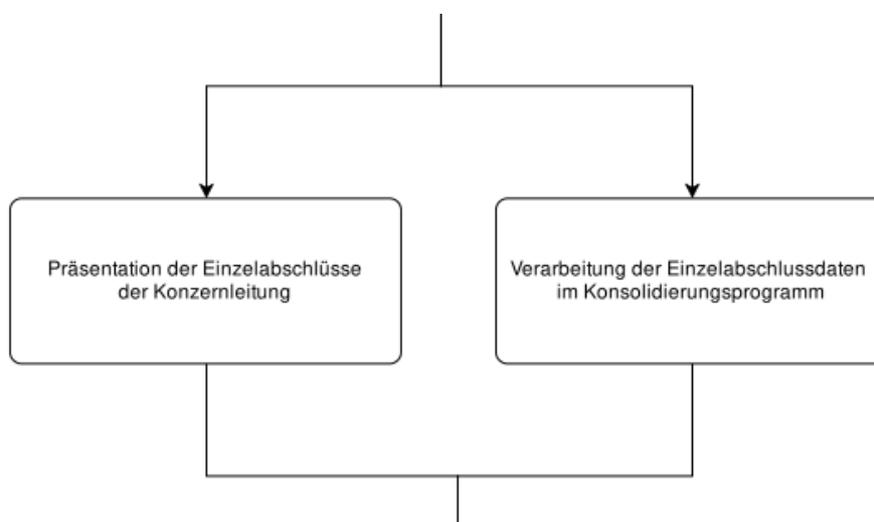


Abbildung 28: parallele Darstellung des Prozessschrittes „Präsentation der Einzelabschlüsse der Konzernleitung“ mit dem Prozessschritt „Verarbeitung der Einzelabschlussdaten im Konsolidierungsprogramm“ aus dem Soll-Prozess, Quelle: eigene Darstellung.

Im Allgemeinen ist der Erstellungsprozess des Konzernabschlusses geprägt dadurch, dass der Output des vorrangigen Prozessschrittes den Input des nächsten Prozessschrittes darstellt. Hier könnte man noch im Allgemeinen wie auch bereits oben erwähnt darlegen, dass ein einheitlicher Abgabeort wie zum Beispiel eine Cloudlösung oder auch ein internes Laufwerk für den Ablauf des Prozesses einen Vorteil darstellen wird. Das bedeutet, wenn es einen zentralen Ort der Übermittlung für alle zusätzlichen Daten, welche nicht im SAP vorhanden sind, gibt, können potenzielle Verzögerungsquellen reduziert werden. Durch das Übermitteln der zusätzlichen Daten an den Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin im Financeteam könnte es zum Beispiel durch einen unerwarteten Krankenstand zu Verzögerungen kommen. Aus diesem Grund wäre ein zentraler Übergabeort zu empfehlen.

Die Umsetzung der vorgeschlagenen Maßnahmen findet im Rahmen dieser Arbeit nicht statt. Das bedeutet, dem Kooperationspartner wird der Leitfaden mit den darin enthaltenen Prozessdarstellungen und Prozessbeschreibungen übergeben. Die literarische Aufbereitung der Realisierung der Verbesserungspotenziale erfolgte, um das ganzheitliche Bild der 4-Schritte-Methodik zu vervollständigen mit dem Ziel, einen Ausblick für die Umsetzung der Verbesserungspotenziale beim Kooperationspartner zu geben.

5.2 Prozessdarstellungen der Soll-Prozesse

In diesem Unterkapitel folgt, basierend auf den bereits ausgearbeiteten Inhalten in den Vorkapiteln, die grafische Darstellung des Soll-Budgetierungsprozess, des Soll-Budgetierungsprozess der Vertriebstochter, des Soll-Budgetierungsprozess der produzierenden Tochterunternehmen, die Soll-Personalkostenplanungsprozess der Anton Paar GmbH und der Soll-Jahresabschlusserstellungsprozess.

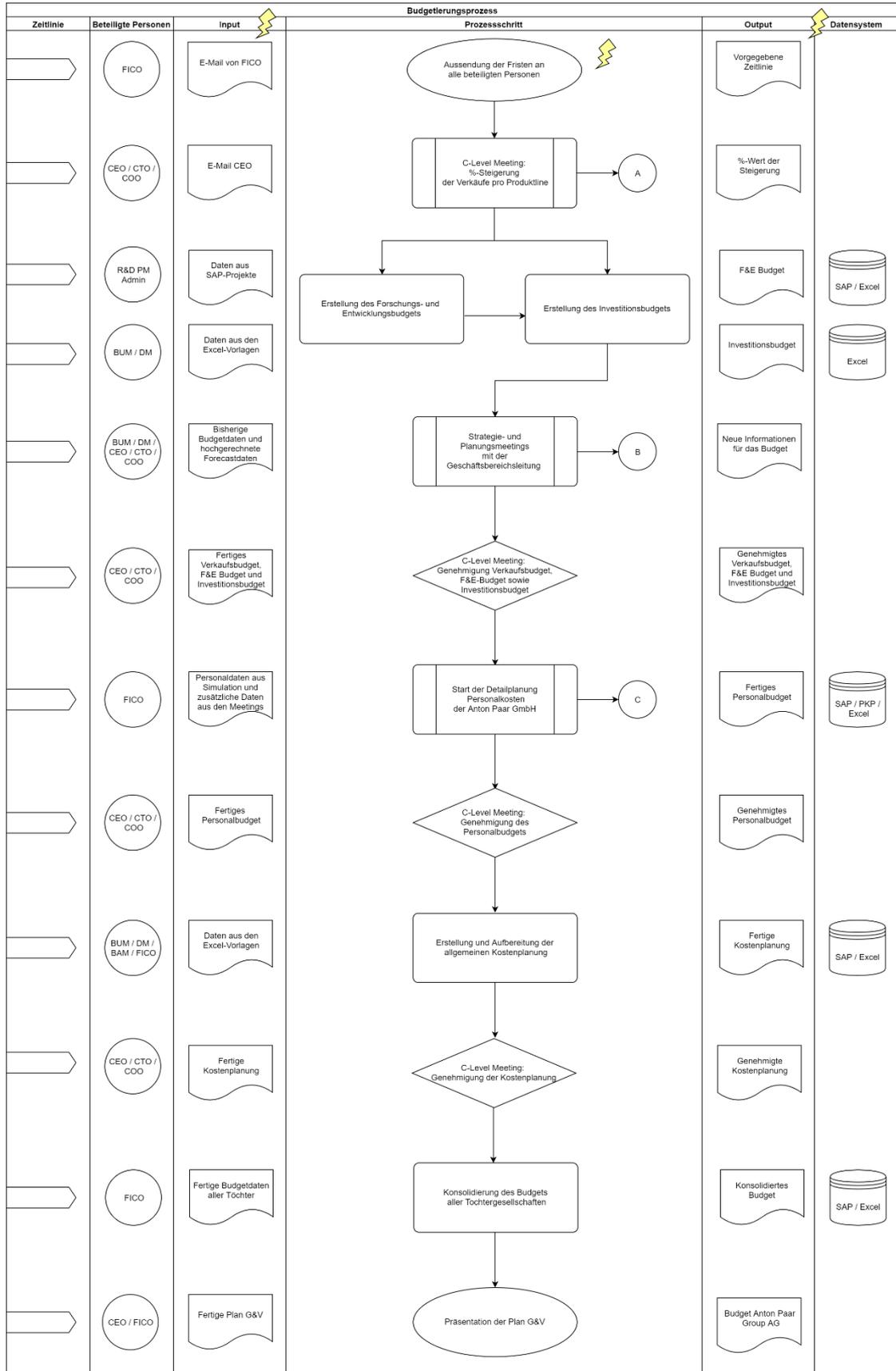


Abbildung 29: Soll-Budgetierungserstellungsprozess, Quelle: eigene Darstellung.

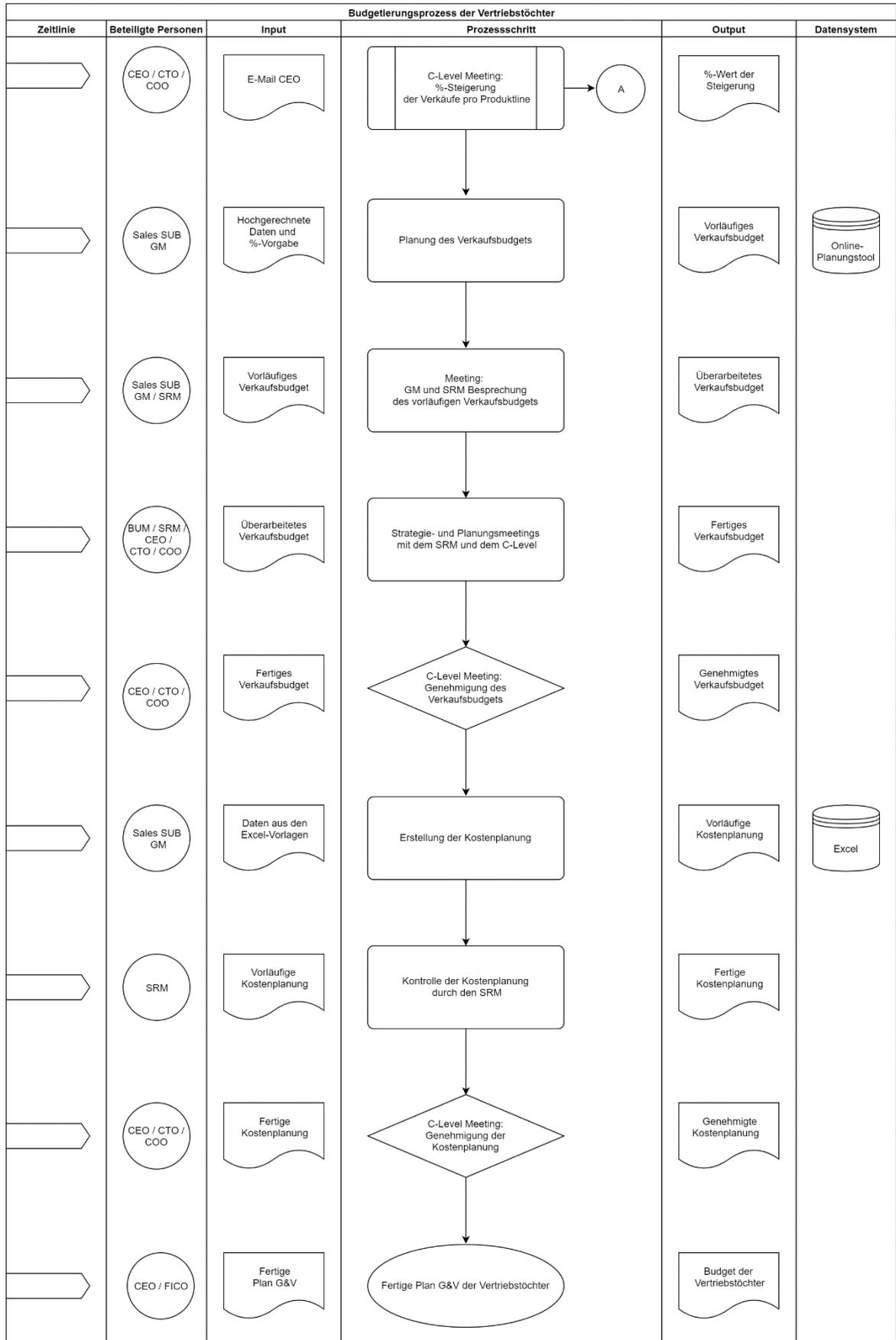


Abbildung 30: Soll-Budgetierungserstellungsprozess der Vertriebstöchter, Quelle: eigene Darstellung.

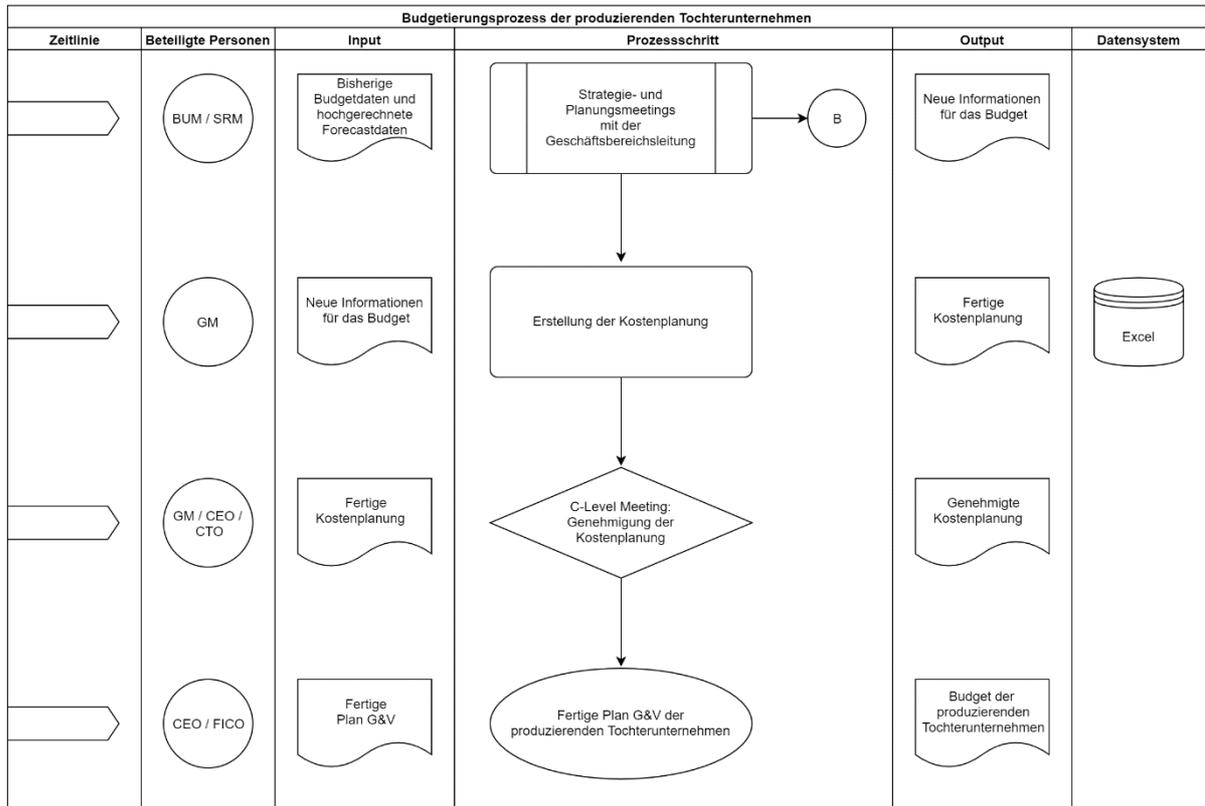


Abbildung 31: Soll-Budgetierungserstellungsprozess der produzierenden Töchter, Quelle: eigene Darstellung.

Konzeption des SOLL-Prozesses

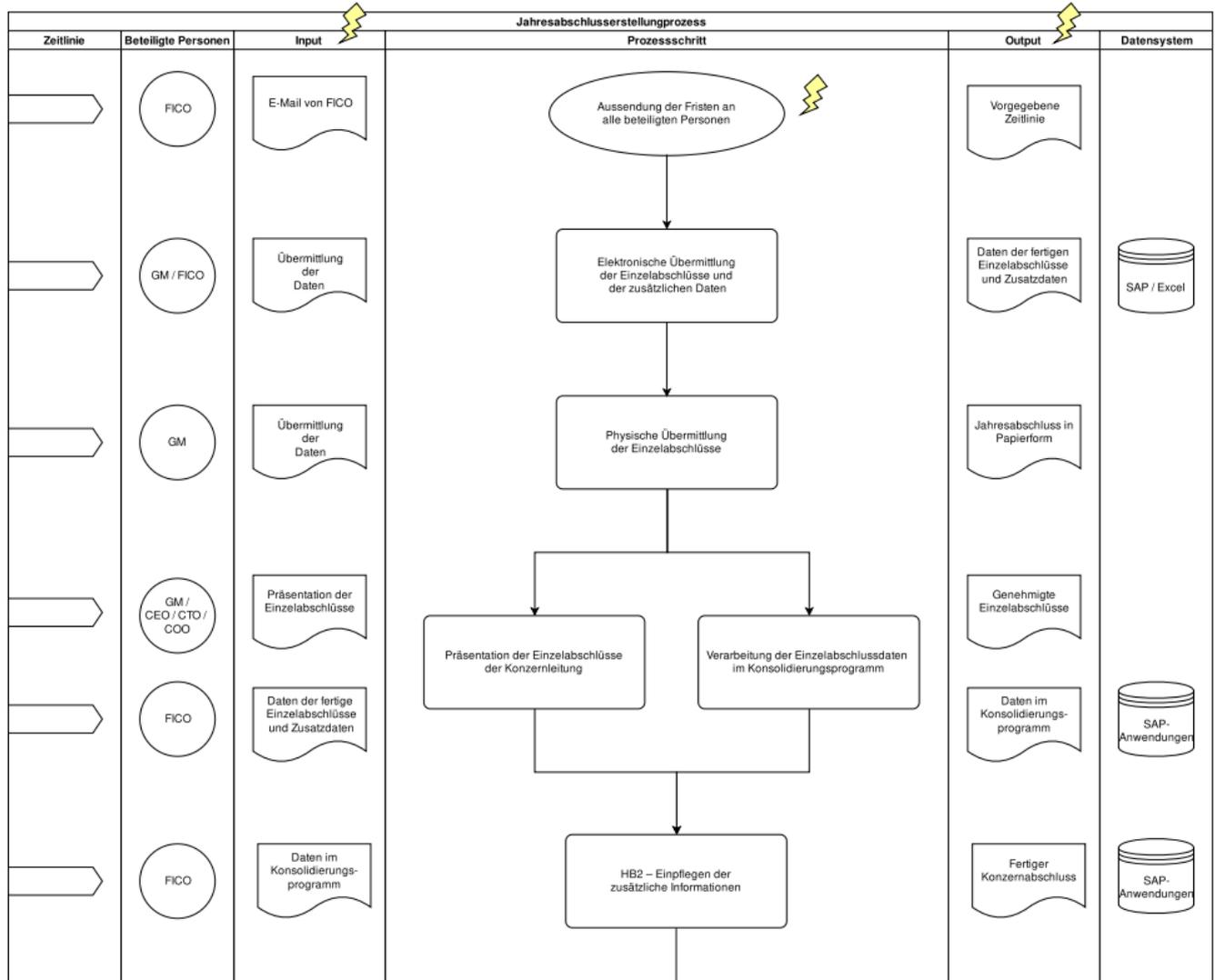


Abbildung 32: Soll-Personalplankostenerstellungsprozess der Anton Paar GmbH Teil 1, Quelle: eigene Darstellung.

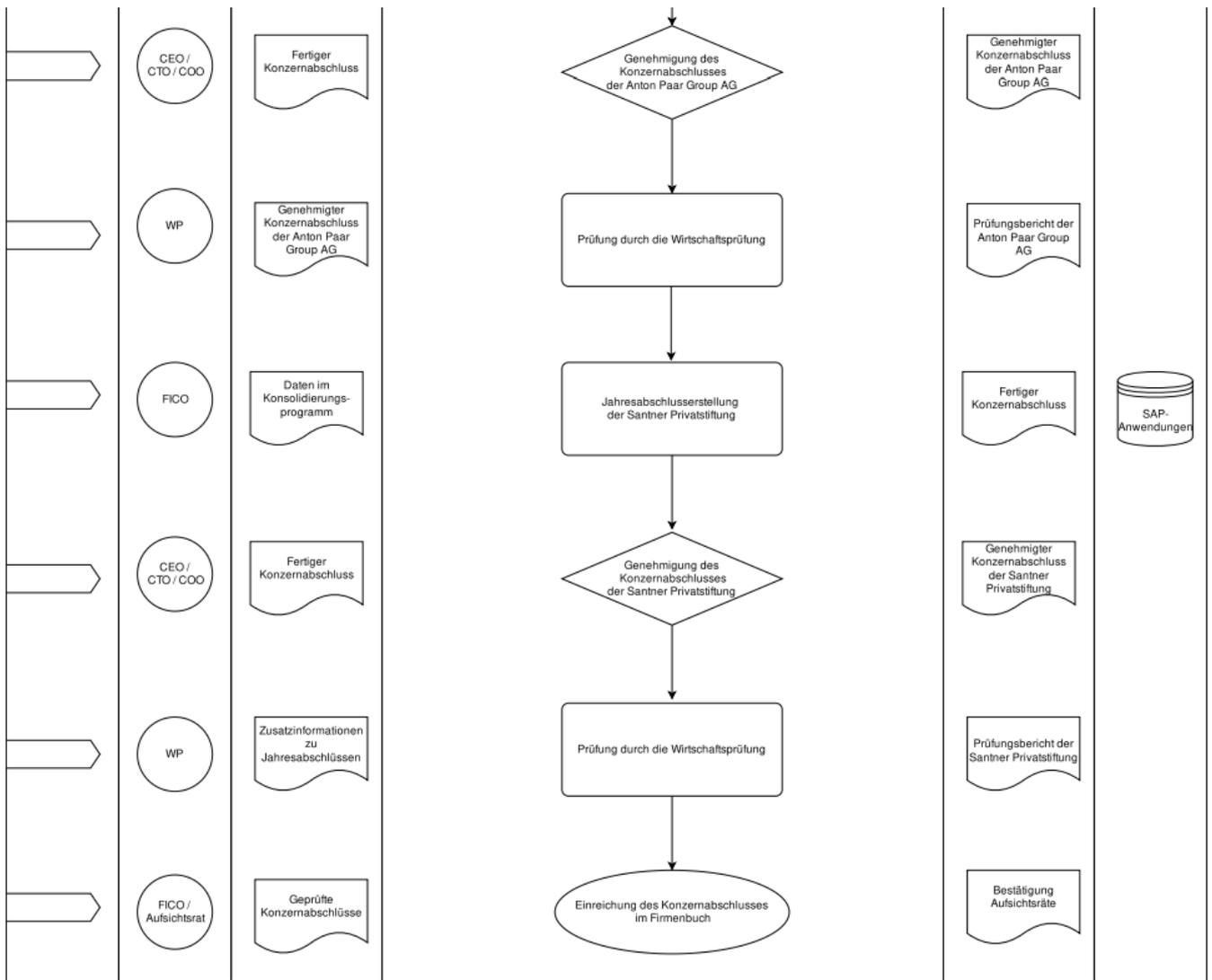


Abbildung 33: Soll-Personalplankostenerstellungsprozess der Anton Paar GmbH Teil 2, Quelle: eigene Darstellung.

Konzeption des SOLL-Prozesses

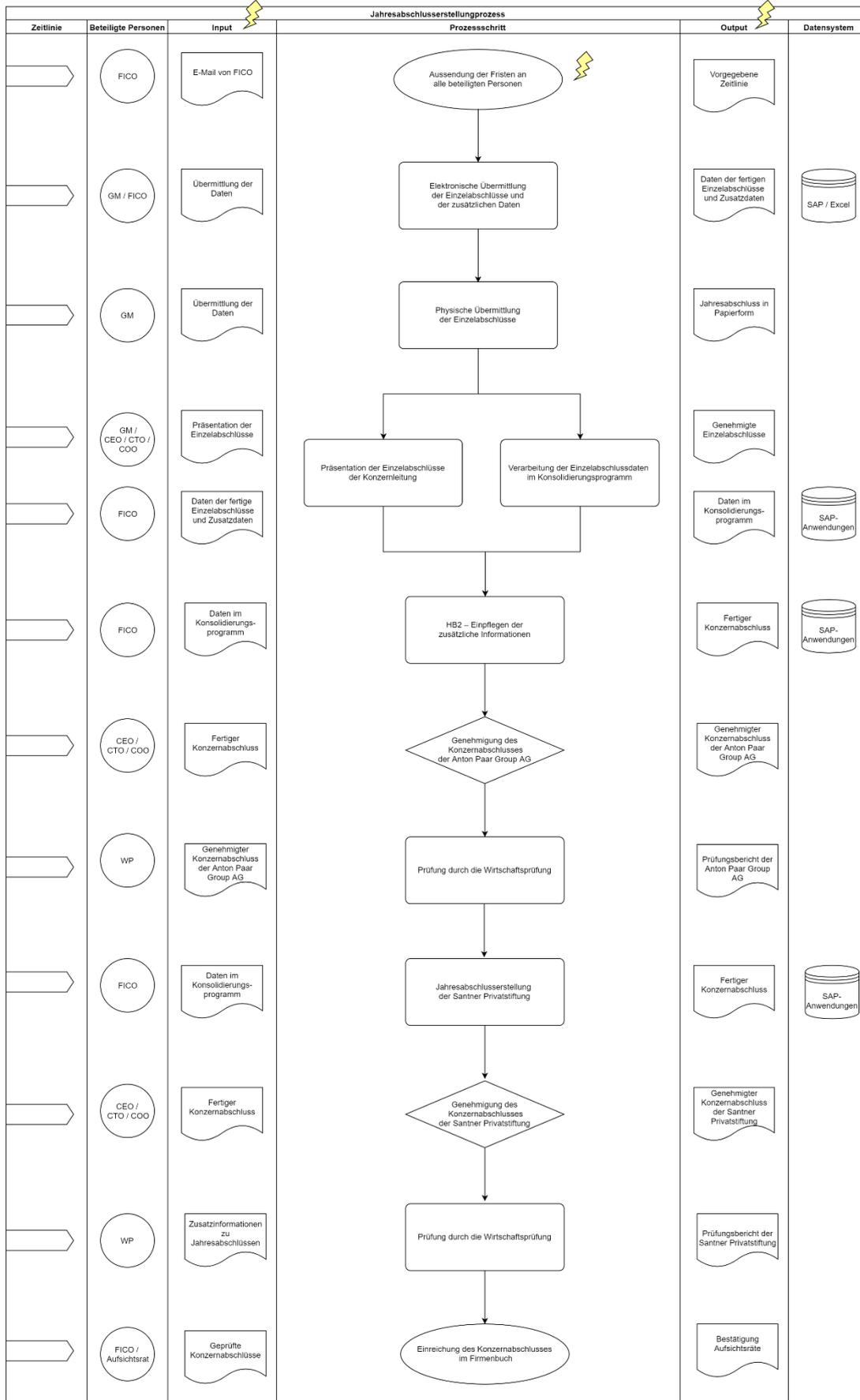


Abbildung 34: Soll-Jahresabschlusserstellungprozess, Quelle: eigene Darstellung.

5.3 Erstellung des Leitfadens

Der Leitfaden, der im Anhang der Arbeit enthalten ist, stellt den Praxisoutput für den Kooperationspartner dar und behandelt die folgenden Inhalte:

- Anwendungsbereich und Zweck
- Allgemeine Grundsätze
- Budgetierungserstellungsprozess
- Jahresabschlussstellungsprozess

Im ersten Abschnitt werden der Anwendungsbereich und der Zweck dieses Leitfadens dargestellt. Diese Prozesse sind für die Anton Paar Group AG anwendbar. Ziel des Budgetierungsprozesses ist es, die Strategie in den Jahresbudgets der einzelnen Geschäftsbereiche zu operationalisieren und die finanziellen Ziele auf oberster Ebene auf die nachfolgenden Ebenen der Organisation zu übertragen. Auf diese Weise dient er als gemeinsame und einheitliche Grundlage für die Leistungsmessung während des gesamten Geschäftsjahres. Ziel des Jahresabschlussprozesses ist es, in den tatsächlichen Verhältnissen ein entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage für die Anton Paar Group AG zu ermitteln.

Darauffolgend werden die allgemeinen Grundsätze dieses Leitfadens festgelegt. Er startet mit den Begriffen und Definitionen. Hier werden mittels einer Tabelle alle notwendigen Abkürzungen sowie auch unternehmensspezifische Begriffe erörtert. Weiters wird festgelegt, wer Prozesseigner*in ist und welche Verantwortlichen es im Prozess gibt. Der*die Prozesseigner*in und somit Prozessverantwortliche*r ist das Finance- und Controllingteam. Die einzelnen Verantwortlichkeiten der unterschiedlichen Prozessschritte sind in der grafischen Darstellung ersichtlich.

Nun starten die Prozessdarstellungen und Prozessbeschreibungen. Zu Beginn wird vorab das Prozessziel grafisch dargestellt. In Abschnitt drei wird der Budgeterstellungprozess grafisch dargestellt. Darauffolgend wird der grafisch dargestellte Prozess auch inhaltlich beschrieben. Diese Vorgangsweise wird bei allen weiteren Prozessen umgesetzt. Somit folgen nun die Teilprozesse „Budget Vertriebstöchter“, „Budget der produzierenden Tochterunternehmen“ und „Personalkostenplanung für die Anton Paar GmbH“. In Abschnitt vier wird die gleiche Vorgehensweise wie soeben beschrieben auch für den Jahresabschlussstellungsprozess umgesetzt.

6. Resümee

In diesem Kapitel wird ein Resümee der vorliegenden Masterarbeit erstellt. Die im Einleitungskapitel gestellten Forschungsfragen wurden in den einzelnen Kapiteln detailliert beantwortet, die Kernergebnisse werden im Resümee zusammengefasst dargestellt. Der Ausblick soll jene Auswirkungen darstellen, welche sich durch die Dokumentation und Analyse der Prozesse ergeben werden.

6.1 Zusammenfassung

Ein optimales Zusammenspiel der einzelnen Prozesse ist die wesentliche Grundlage für einen reibungslosen Ablauf von Prozessen. Die Relevanz dieser Thematik ist auch dem Kooperationspartner der Anton Paar GmbH bewusst, da Prozessdokumentationen maßgeblich zur Effizienzsteigerung beitragen. Ein Prozessdokument bietet hier einen Überblick der notwendigen Schritte zur Durchführung einer Aufgabe oder eines Prozesses. Es handelt sich dabei um ein Dokument für den internen Gebrauch, das während des Prozesses erstellt und insofern kontinuierlich aktualisiert wird. Werden diese Prozesse nicht ordnungsgemäß dokumentiert, kann es zu Problemen oder Ausfällen kommen. In jedem Unternehmen gibt es Prozesse, die regelmäßig wiederholt werden und entscheidend zur planmäßigen Abwicklung von Betriebsabläufen beitragen.

Im Zuge dieser Arbeit konnten der Budgetierungserstellungs- und Jahresabschlusserstellungsprozess dokumentiert und analysiert werden, um daraus einen konkreten Leitfaden für den Kooperationspartner zu erstellen und so den Ablauf der beschriebenen Prozesse zu optimieren. Die dahinterstehende Vorgehensweise wird im Folgenden erläutert. Die wesentlichen Erkenntnisse aus den Ausarbeitungen werden in diesem Kapitel dargestellt. Dabei werden folgende Forschungsfragen, welche innerhalb der vorliegenden Arbeit geklärt wurden, zusammengefasst.

- Welche Art von Prozessdokumentation am besten für den Kooperationspartner geeignet ist;
- Wie viele Detailprozesse bei der Anton Paar Group AG vorhanden sind und welche dieser Teilprozesse parallel oder sequenziell ablaufen;
- Wie sich die unterschiedlichen Teilprozesse beeinflussen, beziehungsweise wo genau ein Einfluss stattfindet und wie stark dieser ist;
- Wie viele Abteilungen in einen Prozess beziehungsweise Teilprozess involviert sind und wer welche Rolle im Prozess einnimmt;
- Wie lange die einzelnen Prozesse/Teilprozesse dauern, um darauf basierend Fristen und Termine festlegen zu können;

- Ob es Übereinstimmungen bei den beiden Prozessen, – Erstellung Budgetierung und Erstellung Jahresabschluss,– gibt und welche Variablen voneinander abhängig sind;
- Es gilt eventuelle Schwachstellen zu identifizieren und darauf basierend mögliche Optimierungspotenziale zu erkennen.

Um eine Prozessdokumentation und -analyse durchführen zu können, ist es zunächst erforderlich zu verstehen, wie die Prozesse in einem Unternehmen zusammenspielen. Um einen Überblick zu bekommen, um welche Prozesse es sich bei den beschriebenen Prozessen handelt, werden vorab alle Eckpunkte in Verbindung mit der Prozesslandkarte abgeklärt. Um diese einzelnen Prozesse grafisch und geordnet darstellen zu können, muss eine Prozesslandkarte erstellt werden. Vorab müssen der Zugang sowie auch die Darstellungsform definiert werden. Um einen besseren Überblick zu bekommen, muss eine Einteilung der Prozesse nach Inhalten und nach Ebenen erfolgen. Somit muss eine Einteilung zwischen den Kategorien Kern-, Management-, Support- und Mess-, Analyse- und Verbesserungsprozesse erfolgen. Der Budgetierungsprozess, welcher in dieser Masterarbeit genauer erörtert wird, ist als Managementprozess einzuordnen und der beschriebene Jahresabschlusserstellungsprozess kann als Supportprozess definiert werden. Durch diese Gliederung ist es möglich zu verstehen, wo genau sich die beschriebenen Prozesse im Unternehmen befinden und welche Ausrichtung sie verfolgen. Ist die Eingliederung der Prozesse in die Prozesslandkarte erfolgt, startet der erste Schritt der 4-Schritte-Methodik. Um diese Schritte umsetzen zu können, muss eine Datenbasis erhoben werden. Diese Datenbasis wurde in dieser Arbeit mittels durchgeführter Interviews erhoben. Es wurden Interviews mit den Hauptverantwortlichen des Budgetierungserstellungsprozesses und des Jahresabschlusserstellungsprozesses durchgeführt. In den durchgeführten drei Interviews wurden mündlich die Prozessabläufe der beschriebenen Prozesse dargelegt.

Somit kann nun basierend auf diesen Daten der Blick auf das Wesentliche gerichtet werden. Es muss nun eine Beschreibung der Grenzen und des Kontexts des jeweiligen Prozesses erfolgen. Dies stellt somit die Basis für die detaillierte Prozessdokumentation dar. Die Prozessabgrenzung kann nach drei Kriterien erfolgen. Es handelt sich hierbei um die zeitliche, sachliche und soziale Abgrenzung. Bei der zeitlichen Prozessabgrenzung werden der erste Schritt, der letzte Schritt sowie auch die Zeiteinheit definiert. Unter sachlicher Prozessabgrenzung versteht man die Festlegung des Prozesszweckes, der einzelnen Prozessschritte sowie die jeweiligen Inputs und Outputs. Die Prozessverantwortlichen, alle relevanten Personen oder Abteilungen werden bei der sozialen Abgrenzung dargelegt. Um diese Parameter für die beschriebenen Prozesse festzulegen, wurde im Rahmen der Prozessidentifikation für beide Prozesse ein Prozesssteckbrief erstellt. Diese Steckbriefe dienen dazu, einen einheitlichen Ablauf zu ermöglichen.

Konnte der erste Schritt der Identifikation und Abgrenzung des Prozesses abgeschlossen werden, kommt es zur grafischen Aufbereitung des Prozesses. Die Visualisierung des aktuellen Budgetierungs- und Jahresabschlussstellungsprozesses des Kooperationspartners dient zur grafischen, übersichtlichen Darstellung der Prozessabläufe. Diese grafische Darstellung wird mittels des vom Kooperationspartner bereits genutzten Programmes durchgeführt. Der IST-Prozess wird mittels Ablaufdiagramm dargestellt. Das bedeutet, es werden alle einzelnen Prozessschritte begrifflich definiert und grafisch aufgearbeitet. Um den Ist-Prozess grafisch darstellen zu können, werden alle Informationen aus den Transkripten der Interviews schriftlich vorab formuliert. Hier handelt es sich um eine Prozessvisualisierung zur Information, Kommunikation und Dokumentation. Der beschriebene Budgetierungsprozess gestaltet sich sehr komplex und hat sehr viele verschiedene Aspekte, welche dazu geführt haben, dass drei Teilprozesse abgespalten wurden. Diese drei Teilprozesse handeln von der Budgeterstellung der Vertriebstöchter, der Budgeterstellung der produzierenden Töchter sowie auch der Kostenplanung der Personalkosten der Anton Paar GmbH. Somit erfolgt eine grafische und inhaltliche Aufbereitung getrennt vom Hauptbudgetierungsprozess.

Basierend auf den bereits erhobenen Ist-Prozessen wurde die Prozessanalyse durchgeführt. Die Prozesse werden insbesondere hinsichtlich der Vereinfachung des Gesamtprozesses analysiert. Dieser Aspekt beinhaltet die Überprüfung des Prozesses auf doppelt durchgeführte Tätigkeiten. Diese Analyse dient neben der effizienteren Gestaltung der beschriebenen Prozesse auch dazu, die Visualisierung der Prozesse zu optimieren. Bei der Prozessvisualisierung als Basis für die Analyse und Optimierung liegt der Fokus darauf, ein ausgewähltes Optimierungsziel darzustellen. Es gibt sechs verschiedene Dimensionen der Prozessqualität, welche für die Optimierung genutzt werden können. Diese sind sinnvoll, da sie spezielle Sichtweisen des gelebten Prozesses widerspiegeln und auch zur Analyse dienen. Es wurde anhand der recherchierten Literatur sowie auch dem festgelegten Optimierungsziel eine passende grafische Darstellung für den Soll-Prozess ermittelt. Es wurde entschieden, den Soll-Prozess in Flow-Chart-Form darzustellen.

Das Ergebnis aus den durchgeführten Analysen stellt nun anschließend die Liste der Verbesserungspotenziale dar. Diese Liste benennt den Ansatzpunkt und das Verbesserungspotenzial beziehungsweise den Lösungsansatz. Der erste Ansatzpunkt wird so gesetzt, dass bei allen beschriebenen Prozessen eine Zeitlinie zu den Prozessschritten hinzugefügt wurde. Dies erfolgte in der grafischen Darstellung mit dem Hintergrund, dass der Kooperationspartner durch das genaue Festlegen von Fristen die Prozesszeit einhalten kann. Eine zeitliche Vorgabe, welche auch in Verbindung mit den Prozessschritten ersichtlich wird, bringt den Vorteil, dass auch Personen, welche nicht direkt im Finance- und Controllingteam arbeiten, einen Überblick erhalten. Ein weiterer Ansatzpunkt war, eine einheitliche und zentrale Datenbasis für alle weiteren Unterlagen zu schaffen, welche sich nicht im konzernweiten SAP

befinden. Dies gelingt durch einen einheitlichen Ablageort wie eine Cloud oder ein internes Laufwerk. Dadurch wird ermöglicht, dass die Kommunikation zwischen den Schnittstellen reibungsloser und weniger fehleranfällig wird. So kann verhindert werden, dass veraltete Daten in dem Prozess weiterverwendet werden oder dass nicht der*die zuständige Mitarbeiter oder Mitarbeiterin die notwendigen Daten erhält. Unter diesem Aspekt wurde auch beim Soll-Prozess eine Spalte für die verwendeten Datensysteme angelegt und umgesetzt. Hier ist auf einen Blick ersichtlich, in welchem System der Prozessschritt erfolgt.

Als weiterer Ansatzpunkt kann genannt werden, dass neben den Prozessschritten die Input- und Output-Dokumente oder -Daten angeführt werden. Das bedeutet, es wird grafisch ersichtlich, welche Dokumente oder Daten die Basis für den Prozessschritt legen. Außerdem kann man erkennen, welchen Output der Prozessschritt generieren muss. Durch diese Maßnahme wird es für einen neuen Mitarbeiter oder eine neue Mitarbeiterin möglich zu erkennen, welche Daten oder Dokumente benötigt werden. Um auch basierend darauf zu erkennen, ob bestimmte Daten nicht übermittelt wurden oder fehlerhaft sind.

Ein weiteres Verbesserungspotenzial bestand auch darin, die beteiligten Personen als Spalten passend zu den Prozessschritten zu dokumentieren. Somit ist ersichtlich, welche Person an dem jeweiligen Prozessschritt teilnimmt und somit auch die Verantwortung trägt, und ob die Daten vollständig, richtig und zeitgerecht übermittelt wurden. Weiters wird durch die grafische Darstellung klar, wer den Prozessschritt umsetzt und somit für den generierten Prozessoutput die Verantwortung trägt.

Weiters wurden auch die einzelnen Prozessschritte analysiert, ob Veränderungen in Bezug auf Automatisieren, Parallelisieren oder Zusammenfassen möglich sind. Hier konnten mehrere Prozessschritte umgegliedert werden, die somit einen effizienteren Prozessablauf mit sich bringen.

Diese Ansatzpunkte wurden bei der grafischen Darstellung im Soll-Prozess umgesetzt. Das Optimierungsziel des Kooperationspartners bei der Beschreibung und Analyse des Budgetierungserstellungsprozesses und Jahresabschlusserstellungsprozesses war es, den Prozess grafisch aufzubereiten, schriftlich die Prozessschritte festzuhalten und alle Randinformationen grafisch darzustellen, um es basierend auf dieser Dokumentation und Aufbereitung neuen Mitarbeitern*Mitarbeiterinnen zu ermöglichen, sich schnell und unkompliziert einen Überblick über die komplexen beschriebenen Prozesse zu verschaffen. Dieses Ziel wurde durch den geschaffenen Leitfaden für den Kooperationspartner erreicht.

6.2 Ausblick

Aus der Arbeit kann als zusammenfassendes Resümee festgehalten werden, dass die Dokumentation der beschriebenen Prozesse und somit auch das Sich-Bewusstmachen, wie genau die Prozesse ablaufen, einen essenziellen Mehrwert für das Unternehmen bieten. Der Kooperationspartner besteht nun seit ca. 100 Jahren als Unternehmen. Durch das extreme Wachstum und auch die Internationalisierung wurden die einzelnen Schritte und Prozesse innerhalb der Prozesslandkarte immer komplexer und aufwendiger. Aus diesem Grund war es dem Kooperationspartner ein Anliegen, dass nicht nur die ausführenden Mitarbeiter*Mitarbeiterinnen diese Prozesse sehen und verstehen, sondern dass alle Teammitglieder ein Verständnis für diese Prozesse entwickeln. Durch das lange Bestehen und auch das Wachstum des Unternehmens mussten die beschriebenen zwei Prozesse sehr oft angepasst, optimiert und individualisiert werden. Dadurch lag der Fokus der Zusammenarbeit auf einer hochwertigen und detaillierten Dokumentation der Prozesse sowie auch einer geeigneten Darstellung. Durch den erstellten Leitfaden wird es dem Kooperationspartner ermöglicht, einen einheitlichen und standardisierten Prozessablauf zu gewährleisten. Vor allem durch die erhobenen und dargestellten zusätzlichen Informationen neben den Prozessschritten kann ein reibungsloser Prozessablauf ermöglicht werden. Der Kooperationspartner hat sich mit jedem einzelnen Prozessschritt sehr genau und vielfältig auseinandergesetzt. Dies wurde durch die durchgeführten Interviews ersichtlich. Der*die Interviewpartner*in erklärte oftmals sehr detailliert, warum genau eine bestimmte Vorgangsweise und keine andere gewählt wurde. Der Kooperationspartner stellt die Qualität des Prozessoutputs und somit auch die damit verbundenen Steuerungs- und Kontrollmöglichkeiten über die Verkürzung der Prozesszeiten oder die Verringerung der Prozesskosten.

Literaturverzeichnis

- BAUM, H./CONENBERG, A./GÜNTHER, T. [2013]: Strategisches Controlling, 5. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschl Verlag, 2013.
- BECKER, J./KUGELER, M./ROSEMANN, M. [2012]: Prozessmanagement – Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung, 7. Auflage, Heidelberg: Springer Verlag, 2012.
- DÖRING, N./BORTZ, J. [2015]: Forschungsmethoden und Evaluation, 5. Auflage, Heidelberg: Springer Verlag, 2015.
- EBSTER, C./STALZER, L. [2017]: Wissenschaftliches Arbeiten für Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler, 5., Auflage, Wien: Verlag Facultas, 2011
- FELDBRÜGGE, R./BRECHT-HADRASCHEK, B. [2005]: Prozessmanagement leicht gemacht, Heidelberg: Redline Wirtschaft, 2005.
- GEORGE, M./ROWLANDS, D./PRICE, M./MAXEY, J. [2016]: Das Lean Six Sigma Toolbook, München: Verlag Franz Vahlen, 2016.
- HERBIG, N./SCHEWE, S. [2020]: Lean Administration – Methoden der Prozessvisualisierung und Prozessoptimierung, Norderstedt: Books on Demand GmbH, 2020.
- KAUFMANN, U./TAN, A. [2021]: Data Science für Einsteiger, München: Carl Hanser Verlag, 2021.
- LEINENBACH, S. [2000]: Interaktive Geschäftsprozessmodellierung, 1., Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2000.
- MISOCH, S. [2019]: Qualitative Interviews, 2., Auflage, Berlin: Verlag De Gruyter, 2019.
- NIEBISCH, T. [2022]: 360-Grad-Prozessmanagement – Ein Framework inklusive Rollen deren Aktivitäten, Heidelberg: Springer Verlag, 2022.
- ÖNORM A 9009 [2013]: Prozesse in Managementsystemen, Ausgabe 2013-04-01, Austrian Standards Institute, Wien: o.V., 2013.
- SCHMELZER, H./SESSELMANN, W. [2020]: Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, 9., Auflage, München: Hanser Verlag, 2020.
- STÖGER, R. [2005]: Geschäftsprozesse erarbeiten – gestalten – nutzen, Stuttgart: Schäffer-Poeschl Verlag, 2005.

WAGNER, K./KÄFER, R. [2017]: PQM – Prozessorientiertes Qualitätsmanagement, 7., Auflage, München: Hanser Verlag, 2017.

WAGNER, K./LINDNER, A. [2022]: Wertstromorientiertes Prozessmanagement, 3., Auflage, München: Hanser Verlag, 2022.

WAGNER, K./PATZAK, G. [2020]: Performance Excellence: Der Praxisleitfaden zum effektiven Prozessmanagement 3., Auflage, München: Hanser Verlag, 2020.

WILDEMANN, H: [2010]: Logistik-Prozessmanagement. Organisation und Methoden, 5. Aufl., München: TCW, 2010.

Anhang

Anhang 1: Interviewleitfaden	102
Anhang 2: Transkription der drei Interviews.....	103
Anhang 3: Leitfaden für die Erstellung der Budgetierung und des Jahresabschlusses	138

Interviewleitfaden

Einleitung und demografische Daten:

Sehr geehrter Herr .../ sehr geehrte Frau ..., danke, dass Sie sich Zeit genommen haben mit mir dieses Interview zum Thema meiner Masterarbeit „Erstellung einer Prozessdokumentation für den Budgetierungs- sowie den Jahresabschlussprozess der Anton Paar Group AG“ durchzuführen. Das Interview wird zirka eine Stunde dauern und ich möchte Sie noch einmal darauf hinweisen, dass die Interviews digital aufgezeichnet werden. Diese digitalen Aufzeichnungen dienen als Schreibunterlage für mich selbst und werden nicht an Dritte weitergegeben. Wenn Sie damit einverstanden sind, würde ich gerne mit dem Interview beginnen.

- Startschuss Prozesse (Budgetanweisungen, Berichtspaket, Zeitplan, usw.)
- Verkaufsbudget
- Forschungs- & Entwicklungsbudget
- Steuerplanung
- Investitionsbudget
- Absatz-Umsatzbudget
- Produktionsbudget
- Veränderung des Bestands an Vorräten/Erzeugnissen
- Beschaffungsbudget
- Personalbudget
- Abschreibungsvorschau
- Zuschüsse
- Reklamationen, Garantien, Wertberichtigungen
- Kostenstellen/-trägerplanung (Leistungssätze, Materialgemeinkosten, Einzelkosten)

Gibt es von Ihrer Seite noch Dinge, die wir im Interview nicht angesprochen haben, die Sie aber gerne noch hinzufügen möchten?

Sehr geehrter Herr .../ sehr geehrte Frau ..., vielen Dank für Ihre Zeit und dieses sehr aufschlussreiche Interview.

Interview 1

1 *M:* Zu Beginn kann ich sagen, dass aus meiner Sicht grundsätzlich bei uns die
2 Schwerpunkte der Planung des gesamten Prozesses Personal und Sales sind. Also
3 wenn man die GuV von oben nach unten anschaut, dann zuerst Sales und danach
4 Personal. Im Planungsprozess tatsächlich zuerst Sales und dann Personal. Das ist
5 das Um und Auf, weil die größte bzw. die einzige Position, wo wir was reinkriegen,
6 natürlich Sales ist und die größte Position, in der wir Ausgaben haben, Personal ist.

7 *I:* Also das ist am wichtigsten.

8 *M:* Ich meine, man kann natürlich sagen, der Materialaufwand zu den Produkten, die
9 wir verkaufen, ist auch wichtig. Und das ist natürlich eine ziemlich große Position. Da
10 stecken wir allerdings relativ wenig Aufwand hinein.

11 *I:* Von der Planung her?

12 *M:* Ja genau, das sind die Punkte, Produktionsbudget, Beschaffungsbudget, über das
13 wir dann reden können, oder Veränderung des Bestands und von Vorräten und
14 Zeugnissen, die du angeführt hast. Das sind dann relativ starke Zahlen, die wir dann
15 eigentlich nur über Prozentsätze bestimmen. Wir haben da jetzt nicht auf Detailebene
16 pro Produkt irgendwelche Berechnungen. Das, was wir zumindest für die GuV-
17 Planung sehen, also was die ganzen Fachabteilungen für sich planen, das sehen wir
18 nicht. Die planen natürlich schon auf Detailebene, aber da wird es wieder so, dass
19 man das dann nicht zusammenfassen kann oder konsolidieren kann und dann in
20 Zahlen übersetzen kann. Also die planen wirklich die einzelnen Geräte auf
21 Stückzahlen und die Bedarfe im SAP. Aber aus dem heraus bekommen wir nicht einen
22 fertigen Wert an Materialaufwand, der im nächsten Jahr dann sein wird. Das ist
23 losgelöst in den Fachabteilungen. Das war jetzt nur einmal kurz vorweg. So, genau
24 und deswegen, weil die Sales-Planung der größte Punkt ist, startet das Ganze mit dem
25 Thema, Sales Subsidiaries. Wir müssen bei den Sales Subsidiaries irgendwie einmal
26 auf einen Richtwert kommen, wie viele Verkäufe sie pro Produktbereich einplanen.
27 Also wir haben in der Firma rund 15 Produktbereiche, wo wir einzelne Produkte jeweils
28 pro Produktbereich verkaufen, weltweit über die Sales-Töchter. Wir haben über 30
29 Sales-Töchter und Vertriebspartner weltweit. Und über diese Kanäle werden unsere
30 Geräte in der ganzen Welt verkauft. Wir müssen irgendwo sicherstellen, dass wir von
31 jeder Tochter, von jeder Sales-Tochter und von jedem Vertriebspartner einen
32 Richtwert kriegen, wie viel sie planen, nächstes Jahr zu verkaufen. Was gibt der Markt
33 her? Also das hängt stark vom Marktgeschehen ab. Auf der anderen Seite wollen wir
34 natürlich jedes Jahr die Ziele steigern, was auch klar ist. Da gibt es dann eben

35 Diskussionen. Also der erste Schritt ist, dass man die Sales-Töchter einmal fragen,
36 dass sie uns dann die „ Bottom-Up Planning Sales Sub“ Planung zukommen lassen.
37 Das heißt, sie geben einen Vorschlag ab, wie viel sie nächstes Jahr mit den Umsätzen
38 steigern werden. Danach gibt es bei uns interne Diskussionen mit den
39 Verantwortlichen von jeder Region, wo wir uns dann gemeinsam mit der
40 Geschäftsführung anschauen, passt es zu den eigenen Vorstellungen von uns hier,
41 vom produzierenden Werk aus, oder gehen wir von mehr aus oder zum Teil theoretisch
42 von weniger, wenn wir sagen, es ist nicht möglich und wir können das zum Beispiel
43 gar nicht liefern. Wenn beispielsweise eine Tochter sagt, dass extrem hohe Umsätze
44 in einem Bereich geplant sind und wir sagen, dass das unsere Kapazität nicht schafft.
45 Kann ich mich zwar nicht erinnern, dass das jemals so war, aber könnte theoretisch
46 auch so sein. Also da geht es einfach um Abstimmung. Wie viel kann das
47 produzierende Werk liefern oder will liefern und wie viel kann die Tochter im
48 zukünftigen Jahr umsetzen. Aus dem heraus wird dann in einem Strategiemeeting
49 festgelegt bzw. man einigt sich auf einen Wert pro Business Unit, also pro
50 zusammengefasste Produktlinie und pro Sales-Region. Das ist die Zusammenfassung
51 aus mehreren Sales-Töchtern und Vertriebspartnern in einer Region. Daraus ergibt
52 sich so etwas wie ein finales Sales-Budget. Das wäre das Ganze kurz
53 zusammengefasst, ohne auf Details einzugehen. Das wird dann noch einmal kurz
54 doppelt gecheckt von unserem C-Level, also CEO, CTO und COO. Die schauen sich
55 das nochmal an. Die Geschäftsführung. Und dann wird das bestätigt. Wenn das fertig
56 ist, kann man zum nächsten Schritt gehen, nämlich zum Kostenplan. Ein Teil der
57 Kostenplanung ist dann auch die Personalplanung bei uns im Werk. Also Werk heißt
58 unsere größte Einheit, produzierende Einheit ist die GmbH. Das sind die meisten
59 Produktlinien. Wir haben allerdings auch noch in der Schweiz ein Werk, in Deutschland
60 und in den USA, die genauso produzieren. Dort finden dann jeweils Detailplanungen
61 zu den Kosten statt, wie zum Beispiel diese Personaldaten bei uns. Das ist dann ein
62 eigener Prozess.

63 *I:* Und wie erfolgt das? Wissen die Werke, ab welchem Zeitpunkt oder bis zu welchem
64 Zeitpunkt die Planung an sie geschickt werden muss?

65 *M:* Ja es ist so, wir haben bei den Sales-Töchtern dann auch eine Kostenplanung, da
66 gibt es eine Deadline, die siehst du hier. Zum Beispiel die finale Sales-Planung steht
67 fest am 24. Oktober. Und von 26. Oktober bis 4. November, das ist hier in diesem
68 Zeitstrahl drinnen, haben die Töchter Zeit, ihre Kostenplanung zu finalisieren. Das wird
69 dann nochmal gecheckt usw. Und am 22. November muss das ganze fertig sein.

70 I: Gibt es dazu eine Art E-Mail mit den Checklisten und Deadlines, die ausgeschickt
71 wird?

72 M: Ja, das läuft über die sogenannten Sales Region Coordinators. Es gibt pro Region,
73 wir haben drei Regionen, jeweils eine verantwortliche Person, die mit den Töchtern,
74 mit den Geschäftsführern der Töchter kommuniziert und von uns aus bin das zuerst
75 ich. Ich gebe also die allgemeine Zeitschiene vor. Ich mache dazu natürlich zuvor noch
76 eine Abstimmung. Das war jetzt auch schon festgelegt. Ich gebe das jetzt vor. Ich bin
77 sozusagen das Sprachrohr von generell vom Headquarter zu den Sales Region
78 Coordinators. Sollte sich beim Zeitplan etwas verändern, dann müsste ich das an die
79 Coordinators weitergeben und die Coordinators geben das dann weiter an die Töchter.
80 Die haben dann auch eine Checkliste und eine E-Mail, in der die ganzen Punkte
81 aufgelistet sind.

82 I: Was also alles erledigt werden muss. Geht das dann auch wieder an die
83 Coordinators und von denen an euch zurück?

84 M: Die Coordinators schicken es dann an mich, genau. Die Sales-Planung machen wir
85 über ein Online-Tool, das wir selbst entwickelt haben und die Kostenplanung läuft über
86 Excel Files.

87 I: Okay.

88 M: Das ist jetzt bei den Sales-Töchtern. Intern bei uns, im produzierenden Werk, das
89 wird vermutlich ein bisschen komplizierter sein zum Vorstellen mit produzierend und
90 nicht produzierend.

91 I: Ja, es geht.

92 M: Bei uns intern, weil die Firma so groß ist, haben wir die einzelnen Themen wie
93 Personalinvestitionen usw. separat losgelöst in eigene Prozesse. Bei der Tochter ist
94 das alles in einer Wurscht. Die haben ein File, wo alles drinnen ist. Da sind die Kosten
95 drinnen, die Gemeinkosten, die Investitionen, die Personalkosten und alle sonstigen
96 Kosten wie Marketing usw. Das planen sie einfach in einer Liste runter. Aus dem
97 kommt dann eine GuV heraus, wo man dann sagen kann, so und so viel Gewinn wird
98 geplant für zum Beispiel diese eine Tochter in Spanien.

99 I: Ja.

100 M: Das ist die Tochter. Bei uns in der GmbH als produzierendes Werk haben wir
101 einzelne Schritte, die am Ende dann auch an mich geliefert werden und ich fasse das
102 Ganze wieder in einer Excel-Datei zusammen, die jetzt für die GmbH ist.

103 *I:* Jede Abteilung plant also für sich selber.

104 *M:* Genau, ich kann jetzt nicht jedem diese Excel-Datei schicken und er füllt das aus,
105 weil es einfach zu groß ist. Bei den Töchtern macht das dann der Geschäftsführer plus
106 Assistenten.

107 *I:* Okay.

108 *M:* Genau, so wäre die grobe Beschreibung von dem ganzen Prozess. Am Ende, wenn
109 die Kostenplanung fertig ist, am 22. November bzw. bei uns ist es am 14. November,
110 gibt es bei uns die Konsolidierungsabteilung. Ich glaube, der Chef hat gemeint, er
111 macht mit dir dann auch noch einen extra Termin.

112 *I:* Ja.

113 *M:* Was hat er für ein Thema?

114 *I:* Jahresabschluss.

115 *M:* Jahresabschluss okay, also macht ihr ein eigenes Thema zum Jahresabschluss?

116 *I:* Genau, einmal erstellen wir den Prozess grafisch für die Budgetierung.

117 *M:* Okay.

118 *I:* Und einmal für die Jahresabschlusserstellung. Das war jetzt also der Sales-Plan?

119 *M:* Genau, das war jetzt kurzgefasst der Sales-Plan. Also ganz am Anfang, das hab
120 ich noch nicht erwähnt, weil es da nicht drauf steht, gibt es am 30. September als
121 allerersten Schritt, sowas wie eine grobe Vorstellung unserer
122 Geschäftsführung/Geschäftsleitung. Was sie sich erwartet weltweit von den Töchtern
123 pro Produktbereich. Also das ist zum Beispiel Hausnummer im Produktbereich
124 Rheologie 10 % im Vergleich zum aktuellen Umsatz im nächsten Jahr.

125 *I:* Und die kriegt er dann per E-Mail ausgeschickt?

126 *M:* Ja, das ist meistens ein E-Mail, das wirklich die Geschäftsleitung selber ausschickt
127 an die einzelnen Geschäftsführer der Töchter. Das sind so knapp über 30
128 Personen/Empfänger, die das E-Mail kriegen. Das ist der allererste Schritt, damit die
129 Töchter, wenn sie anfangen zu planen, überhaupt einen Anhaltspunkt haben.

130 *I:* Wo es hingehen soll.

131 *M:* Genau. Und jede Tochter, wie gesagt, das ist dann da. Jede Tochter für sich sagt
132 dann, in welchen Produktbereichen, in welchen Märkten, wie viel möglich ist aus ihrer
133 Sicht. Das ist diese Zeitplanung. Wenn diese Konsolidierung bei uns fertig ist, läuft
134 parallel die Detailplanung bei den Töchtern, was sie wirklich pro Verkäufer einplanen.

135 Die Töchter gehen da sehr stark ins Detail. Die planen auch pro Verkäufer dann ein
136 eigenes Sales-Budget, also Sales-Ziel. Und das passiert dann ab 24. November bis
137 Mitte Dezember. Das muss dann mit Jahresanfang fertig sein, damit jeder Verkäufer
138 dann weiß, wo sein Ziel ist.

139 *I:* Aber das wird nicht ins große Budget miteingepflegt?

140 *M:* Naja, wir haben mal Berichtswesen, das dann auf dem basiert und wo man dann
141 sehr wohl pro Verkäufer, also alle die verantwortlich sind für einen gewissen Bereich
142 und auch der Verkäufer selbst, sehen kann, was darüber steht. Ich kann dir das zeigen,
143 nur, dass du dir vorstellen kannst, wie sowas aussieht. Wir haben da für jede Region,
144 das ist das, was wir selbst entwickelt haben. Für jede Region gibt es zugeordnet die
145 einzelnen Töchter. Also das wäre jetzt die Gesamtsicht der Tochter für einen gewissen
146 Zeitraum und aufgelistet die einzelnen Verkäufer. Und wenn ich jetzt der Verkäufer
147 bin, dann steige ich ein und durch das Berechtigungskonzept sieht der Verkäufer sich
148 selbst mit seinem aktuellen Wert, was er verkauft hat und was für ihn geplant worden
149 ist. Er kann sich das dann auch in einer Grafik anschauen. Das rote ist das Ziel, das
150 er erreichen muss und so können auch einzelne Monate angesehen werden. Dann
151 sieht er, was er aktuell verkauft hat und was er im Vorjahr verkauft hat. Das
152 zusammengefasst über alle, ergibt dann die Sicht der Tochter. Da gibt es ein anderes
153 Blatt, wo man die Tochter zusammengefasst als Konzern dann anschauen kann.

154 *I:* Okay.

155 *M:* Soweit fließt das, was wir geplant haben, dann auch in die tägliche
156 Berichterstattung ein, eigentlich halbstündlich oder stündlich. Es wird stündlich
157 aktualisiert. Da haben wir fast Livedaten aus den ganzen Verkäufen im System
158 drinnen. Das kann man sich dann immer direkt anschauen. Also so hängt das Ganze
159 dann zusammen. Schwerpunkt, was wir jetzt geredet haben, war eigentlich das
160 Verkaufsbudget. Und wie gesagt, wir planen da nur in Euro und nicht bzw. die
161 einzelnen Länder in ihrer Fremdwährung. Aber dann für uns umgerechnet in Euro mit
162 einem definierten Wechselkurs, aber nicht in Stückzahlen.

163 *I:* Okay.

164 *M:* Also wir planen nicht für uns, also wir kriegen die Daten nicht übermittelt, ob die
165 Töchter das für sich planen, weiß ich nicht. Die sind dann eigentlich eigenständig und
166 müssen uns nur einen fertigen Wert in ihrer Landeswährung liefern. Wir rechnen dann
167 um in Euro und haben es dann auch in Euro und können das dann zusammen
168 addieren und bekommen dadurch das weltweite Sales-Budget.

169 I: Ja.

170 M: Einzelne Töchter werden sicher auch in Stückzahlen im Hintergrund rechnen, aber
171 das sammeln wir nicht dann ein, weil das wäre zu kompliziert. Hast du dazu noch
172 Fragen?

173 I: Vorerst mal nicht.

174 M: Dann gehen wir das Forschungs- und Entwicklungsbudget durch. Da weiß ich nur,
175 dass wir quasi eine rollierende Planung haben, weil ja jedes Projekt, an dem wir
176 arbeiten, also jede Produktentwicklung und alle Forschungsprojekte fortlaufend
177 irgendwo abgebildet in einem SAP-Projekt sind. Dort arbeiten verschiedene Leitungen
178 und für die Planung gehen wir her und nehmen einfach die Summe aller Projekte, die
179 zu dem gewissen Zeitpunkt X, sagen wir einmal Anfang Oktober, geplant sind und
180 frieren das ein.

181 I: Okay.

182 M: Die Planung der Projekte muss ja sowieso immer stimmig sein, das muss ja immer
183 am aktuellsten Stand sein. Aber das ist immer abgestimmt mit den Ressourcen, die zu
184 dem jeweiligen Zeitpunkt, wann man es braucht, zur Verfügung stehen und zu einem
185 Projektziel immer passt, wann das fertig sein muss, die Produktentwicklung, wann
186 Marktstart usw. ist und das alles zusammenfasst, zu einem gewissen Stichtag gibt es
187 dann das Forschungs- und Entwicklungsbudget fürs kommende Jahr.

188 I: Okay.

189 M: Also sprich, wenn wir jetzt sagen, wir haben ein Projekt, das läuft ... das kann ich
190 grafisch zeigen, dann kann man sich das besser vorstellen. So schaut es aus. Es ist
191 auch in Excel. Das, was wir kriegen, ist in Excel, aber planen selbst tun sie in SAP,
192 weil auch die Entwicklungsprojekte in SAP geplant werden, weil dort, nur dort, ja auch
193 die Ressourcenplanung stattfindet, die Kapazitäten, die ganzen Personalressourcen,
194 die wir haben. Das wird alles nur im SAP gemacht, damit wir es besser darstellen
195 können und verarbeiten können, bekommen einen Excel-Ausschnitt aus dem Ganzen
196 ... So schaut es dann aus ... Zum Beispiel, wo wir jetzt sagen, wir befinden uns jetzt
197 im Jahr 2018, haben wir geplant, wir sehen Projekte in den gewissen Produktlinien
198 zum Beispiel ..., das ist dann unsere Produktlinien. Wenn wir da aufklappen, sieht man
199 dann einzelne Projekte, zum Beispiel da, Rotor so und so Bedarf in Stunden und Euro
200 geplant total, also für den gesamten Zeitraum. Das alles zusammengefasst ergibt dann
201 für den gesamten Zeitraum die und die Summe. Wir sagen jetzt aber, wir planen nur

202 das Jahr 2018 und schneiden jetzt sozusagen diese Summe aus allen
203 Produktbereichen raus und sagen, das ergibt so viel Euro.

204 *I*: Das heißt, jedes Projekt wird sowieso einzeln geplant.

205 *M*: Für die gesamte Laufzeit, ja genau.

206 *I*: Und für die Planung des jeweiligen nächsten Jahres werden immer nur die Schritte
207 herausgenommen, die das auch betreffen.

208 *M*: Genau, wir nehmen das heraus, nehmen die Summe über alle Bereiche drüber. In
209 Euro ist jetzt unser Forschungs- und Entwicklungsbudget Plan. Genau. Das ist jetzt
210 auch nicht so, dass es irgendwo einen Wert gibt, wo steht, das Forschungs- und
211 Entwicklungsbudget 2023 wird soundsoviel Millionen betragen. Das wird jetzt in dem
212 Sinn so nicht kommuniziert, sondern es werden wirklich die einzelnen Projekte
213 geplant. Dadurch entsteht das eigentlich indirekt. Natürlich ist jeder Projektleiter dann
214 für sich verantwortlich, dass er für sein Projekt den Budgetwert beinhaltet. Aber es
215 kann natürlich sein. Das ergibt sich aus der rollierenden Logik, dass einen Tag,
216 nachdem wir das eingefroren haben, bei einem Projekt plötzlich irgendwas Neues
217 auftritt, irgendein Problem oder was oder eine Verschiebung oder irgendwas, völlig
218 neuer Forschungsstand, dass man sagt, man muss jetzt in dem einen Projekt plötzlich
219 eine Million Euro mehr einplanen. Ja, dann ist für dieses Projekt eine Million mehr
220 eingeplant, aber in unserem Forschungs- und Entwicklungsbudget können wir das
221 nicht mehr berücksichtigen, weil wir können das nur zu einem Stichtag abbilden.
222 Ansonsten werden wir mit unserem Plan, nie fertig. Die Summe aus den ganzen
223 Projektkosten, die geplant sind, die fließt wiederum in unsere GuV-Planung ein. Dieses
224 Projekt besteht ja aus einzelnen Kostenarten. Es sind ja Personal-, Materialkosten
225 usw. dabei und das müssen wir zu einem gewissen Stand ausschneiden und dann
226 verarbeiten. Sonst haben wir da ein Problem. In ganz extremen Fällen ist es auch
227 schon vorkommen, dass man so mitten im Planungsprozess wirklich ein völlig neues
228 Thema dazu kommt, wo man plötzlich eine Freigabe von der Geschäftsführung
229 bekommt. Dann wird man das dann nachträglich irgendwie außerhalb vom Prozess
230 noch dazufügen können. Das kommt natürlich immer wieder vor. Der geplante Prozess
231 wird dann verlassen und man muss nachträglich irgendwo fünf Millionen dazugeben.
232 Weil wir im Oktober noch relativ früh dran sind. Wir müssen im Oktober das meiste
233 fixieren, Oktober und November. Dann kann es natürlich sein, dass man Anfang
234 Dezember auf was völlig Neues draufkommt, das man dann halt noch nachträglich
235 ergänzt. Aber es ist dann meistens nicht an der richtigen Stelle oder halt ein bisschen
236 „gepfuscht“. Weil man nicht mehr im sauberen Prozess arbeiten kann, wenn es

237 nachträglich ist. Das betrifft alle Teilprozesse, das ist eben so. Außerplanmäßige
238 Sachen, wenn es wirklich von oberster Ebene kommt, kann immer sein, dass man
239 nachträglich was dazugibt. Ist das genug Info für Forschung und Entwicklung?

240 *I:* Vorerst schon, ja. Es gibt also keine Personen, die damit verbunden sind? Da die
241 Planung der einzelnen Projekte sowieso im System drinnen sind. Und das wird dann
242 einfach von dir zu dem Zeitpunkt herausgenommen?

243 *M:* Ja, rein aus Zahlensicht ist es so. Aus organisatorischer Sicht arbeiten da viele
244 Stellen eigentlich ineinander. Also unsere Firma ist so aufgebaut. Wir haben drei große
245 Bereiche in der GmbH, ohne die Vertriebstöchter. Das ist General Management
246 Operations, Technology und General Manager. Also, Friedrich Santner ist General
247 Manager, also allgemeiner Geschäftsführer, Jakob Santner ist Technology-
248 Geschäftsführer und Dominik Santner ist für Operations Geschäftsführer. Die
249 Projektplanung findet, fachlich gesehen, hauptsächlich im Bereich Technology statt.
250 Dort wiederum ist es so, dass es eine eigene Abteilung gibt, die Research and
251 Development heißt. Die macht nämlich Projekte, die übergreifend über alle
252 Produktbereiche sind. Dann gibt es in den einzelnen Business Units, wo die
253 Produktbereiche zusammengefasst sind, auch wieder einzelne Abteilungen/Bereiche,
254 die für R&D verantwortlich sind. Die stimmen sich natürlich mit den Produktbereichen
255 innerhalb der Produktlinie ab. Die sagen wann ist der Marktstart von welchem Produkt
256 geplant? Wie viele Entwicklungsressourcen haben usw. Zum Teil stimmen sie sich
257 dann übergreifend mit anderen Business Units ab, wenn sie Ressourcen von
258 woanders brauchen. Das geht ineinander. Am Ende gibt es einen Verantwortlichen
259 innerhalb von einer Business Unit ... Das ist hier schwer zu sehen ... zum Beispiel hier
260 bei Business Unit Measurement gibt es einen Verantwortlichen, der für alle
261 Entwicklungsprojekte innerhalb dieser Business Unit verantwortlich ist und der muss
262 sich mit den einzelnen Produktbereichen abstimmen. Er selbst auch mit den anderen.
263 Da gibt es einen Verantwortlichen, der nur für Forschung und Entwicklung
264 verantwortlich ist. Die stimmen sich ab und schauen, ob sich das ressourcenmäßig
265 überhaupt ausgeht, oder ob jetzt bei einem Produktbereich Verspätung hat, weil das
266 der andere prioritär behandelt usw. Gleichzeitig geht es bei diesen ganzen
267 Entwicklungsprojekten hauptsächlich um Personalressourcen.

268 *I:* Ja.

269 *M:* Und das wiederum fließt dann ein in die Personalplanung, für die aber eigentlich
270 dieser Geschäftsbereich verantwortlich ist, weil das Personal ist dort angesiedelt bzw.
271 strategisch auch jetzt über General Management über Friedrich Santner geht, weil er

272 noch das letzte Wort hat, wer wie viel Personal einstellen darf. Weil das nämlich auch
273 von der Sales-Planung abhängt. Wenn sie in Summe zu wenig Sales ergeben für die
274 Personalkosten, dann muss man wieder da zurückgehen und sagen, das ergibt jetzt
275 aber weniger Ressourcen. Dadurch wieder eine Projektverschiebung und dadurch
276 wieder weniger Projekte in dem und dem Bereich. Da muss man sagen, okay, welche
277 Projekte priorisieren wir jetzt? Weil wir haben jetzt doch nicht so viel Ressourcen, weil
278 sich die Kosten sonst nicht ausgehen. Das sind ständig Schleifen, wo man sich
279 abstimmen muss. Also das geht dann quer über alle Abteilungen und Bereiche mit
280 Abstimmungen und Verhandlungen.

281 *I:* Aber direkt für den Budget-Herstellungprozess hat es jetzt eigentlich keine
282 Auswirkungen, oder?

283 *M:* Für mich jetzt aus reiner Controlling-Sicht gibt es eine Deadline, wo ich diese Zahl
284 bekomme, die hier in Summe herauskommt. Das ist in dem Fall am 3. Oktober. Das
285 ist die Deadline, wo wir das aus dem Projekt ausschneiden. Bis dahin müssen sie
286 sich schon abgestimmt haben, was sie grob machen. Das ist jetzt nur die Deadline,
287 wann alles im System sein muss. Danach kann es noch sein, dass wir das anpassen,
288 weil dann gibt es noch die Strategiemeetings. Also das ist jetzt das, was besprochen
289 wird. Da kann es dann sein, dass sie mehr oder weniger Ressourcen kriegen. Bis
290 dahin muss alles abgebildet werden und dann gibt es noch diese Schleife, wo sie über
291 die Strategiemeetings theoretisch noch mehr Personal einplanen können und dann
292 wird das erst herausgenommen. So ist es gedacht.

293 *I:* Und woher wissen sie die Deadline? Schickst du diese aus?

294 *M:* Das habe ich schon alles rausgeschickt und das ist schon kommuniziert an die
295 jeweiligen Geschäftsbereichsleiter. Die Firma ist aufgeteilt in diese Geschäftsbereiche,
296 wie zum Beispiel Measurement, Solutions, Development und dann die anderen wie
297 Produktion und Corporate Services, Administration usw., die den jeweiligen CEO, CTO
298 oder COO unterstellt sind. Diese Verantwortlichen der Geschäftsbereiche haben
299 dieses E-Mail gekriegt mit dem Planungsprozess, wo sie sehen, wann grob, was zu
300 tun ist.

301 *I:* Also die genaue Timeline?

302 *M:* Die haben genau das bekommen, ja. Das habe ich per E-Mail versendet. Das sind
303 die Punkte und hier die Grafik. Für die Sales Subsidiaries haben es die Sales Regional
304 Coordinators bekommen und die haben es dann an die GMs, also die Generalmanager
305 der Töchter, verschickt. So viel zu dem Thema Steuerplanung. Also da muss ich

306 ehrlich sagen, bin ich der falsche Ansprechpartner. Da weiß ich nicht, wie das im Detail
307 geht. Ob wir das im Detail überhaupt planen müssen.

308 *I:* Also du machst es auf jeden Fall einmal nicht.

309 *M:* Also da geht es wirklich um Unternehmenssteuern, oder?

310 *I:* Ja.

311 *M:* Okay. Also zum Beispiel nicht über eine Steuerung. Das müsste ich bei Kollegen
312 fragen, ob wir dazu einen Detailprozess haben, das weiß ich jetzt nicht.

313 *I:* Okay.

314 *M:* Das müsste ich da einmal außen vorlassen. Investitionsbudget ja, da bist du bei
315 mir wieder richtig, ein großer Punkt. Vor allem hier bei uns im produzierenden Werk.
316 Das machen wir gleichzeitig mit dem Zeitraum, wo die Töchter ihre Sales planen,
317 zwischen 3. und 7. Oktober. Vor den Strategiemeetings kriegen die einzelnen
318 Bereichsleiter eine leere Liste, ... kann ich dir zeigen, wie die aussieht, damit du dir
319 das vorstellen kannst ... Das ist einfach nur Excel-Listen mit einer Überschrift. Eine
320 Beschreibung dazu, wo sie eintragen, was in dem kommenden Jahr bzw. sogar fürs
321 letzte Quartal, wenn wir das aus technischen Gründen auch noch benötigen, geplant
322 ist, zum Beispiel auf welcher Kostenstelle, was geplant wird. Kategorie
323 Büromaschinen, Bezeichnung der Investitionen, zum Beispiel ein Laptop für einen
324 neuen Mitarbeiter kostet 1.200 Euro. Zeitpunkt der Anschaffung, Nutzungsdauer und
325 ob man es theoretisch auch nicht braucht. Im Notfall aber Wahrscheinlichkeit, mit dem
326 wahrscheinlich alles kommt. Und ob es eine Alternative dazu gibt, eine aktivierte
327 Eigenleistung ist oder nicht. Das Ganze dann in Listenform. Wenn man zum Beispiel
328 das anschaut, wie man das dann zurückbekommt. Das ergibt dann eine Summe, die
329 man auf die einzelnen Bereiche zuordnen kann. Hier ist das jetzt schon die
330 Auswertung dieser Liste, die wir im Hintergrund haben, die wir verschickt haben. Also
331 das war die Liste, die haben wir mit den eingesammelten Daten wieder und dann gibt
332 es die Übersicht, wo man sagen kann, für die einzelnen Kategorien aufgelistet, so und
333 so viel Euro und wieder für die einzelnen Business die Euros. Und dann auch noch
334 sogar aufgelistet, welche Investition mit welchem Wert, absteigend sortiert. Hier
335 darunter. Das ist dann im Endeffekt das Investitionsbudget. Da reden wir dann schon
336 zum Teil von einer Summe, die man danach auch kommuniziert und die dann in der
337 Sitzung von den Geschäftsleitern beschlossen wird, wo man dann sagt, okay, das ist
338 jetzt genehmigt. Dann wissen die einzelnen Bereichsleiter für nächstes Jahr das und
339 das ist jetzt für ihren Bereich genehmigt und das fließt dann wiederum in die einzelnen
340 Kostenstellenplanungen am Ende dann ein. Das ist durch die Abschreibung, ist es

341 dann Teil von der Kostenplanung und auch Teil der GuV, weil wir die Abschreibung
342 einplanen müssen als eigene Position. So funktioniert das hier grob. Absatz-Umsatz-
343 Budget, wie gesagt, haben wir nicht.

344 I: Ja.

345 M: Das hatten wir früher, aber das war heute dann wirklich kompliziert zum Verwalten.
346 Wir haben sehr viele Produkte, also sehr breite mit relativ wenigen Stückzahlen zum
347 Teil. Und da ist das Problem, gerade bei größeren Anlagen oder Geräten, die wir
348 haben, dass zum Beispiel nur gesagt wird, „Wir erwarten, dass in ganz Europa im
349 ersten Halbjahr ein Gerät verkauft wird.“ zum Beispiel. Aber du kannst nicht sagen, in
350 welchem Land. Und das macht das Ganze dann echt extrem kompliziert, wenn man
351 dann anfängt, auf einzelner Geräteebene zu planen. Das ist in Euro dann zum Teil
352 dann verwirrend, weil, wo plant man das dann ein, bei welcher Tochter? Gibt man bei
353 jeder Tochter etwa ein Zehntel hinein, dann stimmte es für keine Tochter. Wenn der
354 Umsatz dann tatsächlich kommt, für den, wo es dann tatsächlich kommt, ist es viel zu
355 wenig und für alle anderen war es viel zu viel. Also das ist schon mal schwierig zu
356 planen und wenn man es dann auch noch in Stück hat, dann müsste man 0,1 Stück
357 irgendwo einplanen und das ergibt dann einfach gar keinen Sinn. Die Stück kann man
358 auch nicht von unterschiedlichen Produkten zusammenrechnen, also kann man nicht
359 sagen, wir planen in Summe 5000 Geräte. Das sagt eigentlich überhaupt nichts aus,
360 weil 100 Geräte, von dem die viel wert sind und 2000 von einem, das überhaupt nichts
361 wert ist, im Vergleich ergibt es da keine sinnvolle Summe. Deswegen haben wir das
362 dann auch gelassen. Ein Anteil macht auch noch das Service aus. Da gibt es dann
363 wieder keine Stückzahlen, das ist nur mehr Dienstleistung und das ist deutlich zu
364 kompliziert und mit mehreren Schleifen kann man Änderungen überhaupt nicht mehr
365 mitverfolgen und das passt nicht. Am Anfang ist es leicht. Jeder plant die Stück im
366 Detail. Aber ab dem Moment, wo dann von einer höheren Instanz ein Top-down etwas
367 weggekürzt wird oder dazugegeben wird, kann man dann nicht zurück berechnen,
368 welches Gerät mit welchem Stück betrifft das jetzt? Hausnummer, eine Million mehr in
369 Asien. Wie? Welche Stück von welchem Gerät werden dann verwendet? Das ist schon
370 schwierig genug, das auf Länder aufzuteilen, wenn man sagt, wir erwarten in der
371 Region einfach acht Millionen mehr. Ist das schon schwer genug, das auf Länder
372 wieder aufzuteilen. Wer kriegt jetzt was davon und geschweige denn, welcher
373 Produktbereich? Das ist schon wirklich schwierig. Aber auf einzelne Geräte dann
374 herunterzubrechen, solche Pauschalsummen oder Erwartungen, das geht einfach
375 nicht. Im Planungsprozess ergibt es immer wieder die Situation, dass man sagt, da
376 muss mehr, da muss weniger sein, damit es abgestimmt ist mit anderen Zahlen, die

377 sich in der Planung ergeben. Das muss dann halt alles meistens relativ schnell gehen
378 und da verliert man dann sofort jedes Detail, was Absatzplanung betrifft.
379 Produktionsbudget hängt mit dem ein bisschen zusammen. Dadurch, dass wir diese
380 Einzelplanung auf Geräteebene nicht mehr haben, ist es natürlich für die
381 Produktbereiche, also in der Produktion, bei den Disponenten nennt sich das, die
382 wirklich planen müssen, die Kapazitäten usw., welche Geräte, wann und wie
383 produziert werden sollen, schwieriger. Weil sie diese Zahl nicht mehr haben. Aber die
384 machen jetzt für sich losgelöst, sozusagen abhängig davon, wie viel wir in jedem
385 Produktbereich prozentuell an Steigerung erwarten, ihre eigene Planung.

386 *I*: Okay.

387 *M*: Also die eigene Idee, wie viel sie mehr oder weniger von was brauchen.

388 *I*: Okay, das heißt, du hast den fertigen Wert und die einzelnen Abteilungen oder die
389 einzelne Stelle rechnet sich das dann herunter.

390 *M*: Genau, die Produktionsplanung, die schaut sich nur an, wie viel Prozent im
391 Vergleich zum heurigen Jahr geplant ist, wie viel Steigerung geplant ist und abhängig
392 von diesem Prozentsatz planen sie das dann auf die einzelnen Geräte runter.
393 Wahrscheinlich, ich nehme mal an, noch am Verteilungsschlüssel der bestehenden.
394 Oder wenn sie wissen, es kommt ein neues Gerät dazu, dann werden sie überlegen,
395 was brauche ich mehr oder weniger von anderen dafür. Das ist losgelöst von uns, vom
396 Controlling. Das ist mit dem SAP nicht direkt integriert.

397 *I*: Und den Prozentsatz der Steigerung. Wer gibt den vor?

398 *M*: Die erste Idee, haben wir gesagt, ist durch die Geschäftsleitung. Das ist Anfang
399 Oktober / Ende September und dann erfolgte die Detailplanung bei den Töchtern.
400 Danach die Abstimmung mit dem produzierenden Werk, mit uns in den
401 Strategiemeetings und dann wird das Sales-Budget final beschlossen. Aus dem
402 finalen Wert im Vergleich zu dem, was man aktuell hat, ergibt sich dieser Prozentsatz
403 dann.

404 *I*: Okay, also ihr rechnet das dann von den Verkäufen herunter?

405 *M*: Die aktuellen Verkäufe hochgerechnet auf das fertige Jahr, denn im Oktober weiß
406 man ja noch nicht, was das dann sein wird. Aber das rechnen wir hoch auf das aktuelle
407 Jahr, wie viel sein wird und dann schauen wir uns an, wie viel ist geplant und wenn
408 das zum Beispiel 10 % mehr ist als das, was dieses Jahr voraussichtlich sein wird,
409 dann weiß der Produktbereich in der Produktionsplanung, dass er 10 % mehr
410 Kapazität irgendwie bereitstellen muss. Er weiß es nicht genau für welche Geräte, aber

411 er wird vermutlich von einer gleichmäßigen Verteilung ausgehen und sagen, Gerät
412 eins 10 % mehr. Das bedeutet 10 % von dem Material mehr, 10 % mehr von den
413 Ressourcen, oder man sagt, er kann zum Beispiel die Losgröße vergrößern und
414 braucht nicht direkt genau 10 % mehr, sondern er kann einfach durch größere Lose
415 mit den gleichen Rüstzeiten, Rüstkosten einfach mehr produzieren. Das ist dann die
416 ganze Feinplanung auf Produktionsebene. Wenn man ein paar Geräte mehr von
417 einem Bereich einstellt, hat man automatisch eine ganze Kette. Die Teile, die dann
418 geliefert werden, das wird dann natürlich auch höher und dort ist wieder dann
419 Detailplanung, aber das wird zum Glück alles im SAP gemacht. Das ist also schon im
420 SAP integriert. Da gibt man dann die Stückzahl irgendwo statt 20 25 ein und daraus
421 errechnet sich dann das SAP, wie viel Ressourcen und daraus optimale Losgrößen
422 usw. sind. Das erfolgt dann, wie gesagt, erst direkt in der Produktion, in den Montagen
423 durch die Produktionsplanung. Die kriegt von uns bzw. von den Produktbereichen
424 diesen fertigen Prozentsatz, der sich aus dieser Planung ergibt. So funktioniert das.
425 Veränderung des Bestandes an Vorräten/Erzeugnissen. Ähm. Du meinst jetzt, was
426 wirklich in der GuV in der Position drinnen steht?

427 *I:* Ja.

428 *M:* Das, würde ich einmal sagen, planen wir nicht ein. Wir gehen von keiner
429 Bestandsveränderung aus.

430 *I:* Okay.

431 *M:* In der GuV, was die Planung einfacher macht. Das macht ja eigentlich keinen Sinn,
432 wenn du sagst, du planst bereits eine Bestandsveränderung. Du planst eigentlich das
433 ganze Szenario durch und sagst, dass wir im nächsten Jahr zehn Prozent mehr von
434 allen Geräten verkaufen. Genau das wollen wir auch verkaufen. Und wir wollen nicht
435 11 % produzieren und nur 10 % verkaufen. Mit der gleichen Wahrscheinlichkeit kann
436 sein, dass wir ein bisschen was auf Lager legen, oder dass man weniger auf Lager hat
437 als jetzt. Das lässt sich schwer planen. Deswegen planen wir da eigentlich mit Null.
438 Beschaffungsbudget. Bedeutet jetzt wahrscheinlich Material? Hier ist es so, dass man
439 das im Wesentlichen von den Sales abhängig als Prozentsatz einplant.

440 *I:* Okay.

441 *M:* Also da gehen wir jetzt nicht auf Details ein, weil das würde den kompletten
442 Rahmen sprengen. Das hängt ja dann wieder von diesem Produktionsbudget ab und
443 da wird man einfach nicht fertig. Aus unserer Zahlen-Sicht und Controlling-Sicht ist es
444 nur ein Prozentsatz. Den wir dann aber noch verfeinern und sagen, zum Beispiel so
445 wie jetzt, wenn wir wissen, dass es extreme Preissteigerungen gibt, oder wir wissen,

446 dass es Verschiebungen gibt, weil man ein Jahr hat, in dem man von einer schlechten
447 Auslastung ausgeht. Du kannst aber schwer sagen, man macht jetzt einfach 10 %
448 weniger Personal, weil erstens, sozial gesehen ist es schwierig und zweitens kann es
449 so sein, dass man plötzlich doch wieder Personal braucht. Man sagt, wir planen eine
450 Verschiebung, dass wir wieder mehr selbst produzieren und weniger beschaffen.
451 Diese Situation kommt natürlich auch öfter vor. Wir gehen davon aus, dass wir mehr
452 selber machen. Oder auch umgekehrt. Wir wissen, wir können gar nicht so viele
453 Menschen einstellen, wie wir brauchen werden, weil wir so viel Sales einplanen. Dann
454 planen wir da einen höheren Wert an Beschaffung ein. Dann ist natürlich dieser
455 Prozentsatz abhängig vom Umsatz und kann dann nicht mehr vom Vorjahresverhältnis
456 ableiten. Wenn wir sagen, wir haben Hausnummer 50 % Materialaufwand vom Umsatz
457 letztes Jahr gehabt und nächstes Jahr werden wir das auch haben. Entsprechend
458 10 % mehr Umsatz und den gleichen Anteil mehr an Materialaufwand. So einfach
459 funktioniert es dann eben nicht, wenn man sagt, dass man mehr selbst produziert oder
460 weniger selber produziert. Oder eben Preissteigerungen, wie wir aktuell haben. Das
461 wird dann hier schon angepasst. Bei uns ist das relativ losgelöst von Details. Ein sehr
462 mathematischer Ansatz. Dieser Prozess ist direkt im Controlling.
463 Abschreibungsvorschau ergibt sich aus dem Investitionsbudget. Das haben wir
464 gesagt. Das ist im Grunde das Gleiche. Das ist einfach, weil in der Liste steht, welche
465 Nutzungsdauer wir haben. Das weiß man dann automatisch aus dem heraus.
466 Finanzpläne. Dadurch, dass vor allem die Investitionen kapitalintensiv sind, läuft es
467 mehr oder weniger mit dem Investitionsbudget mit. Dass man sich anschaut, wo ein
468 Finanzierungsbedarf entsteht. Zum Beispiel, wenn so wie jetzt, das große neue
469 Headquarter-Gebäude gebaut wird, dann schauen wir uns an, ob sich das mit
470 Eigenkapital ausgeht, oder wie viel muss man als Kredit aufnehmen. Das passiert
471 dann im Zuge des Investitionsbudgets und wird dort mitgeplant und dann von der
472 Geschäftsleitung beschlossen. Aber das läuft nicht direkt bei mir, sondern bei meiner
473 Kollegin aus der Finanzierung. Die macht das und hat da Excel-Dateien. Wenn Töchter
474 Investitionen, die größer sind, tätigen, gibt es auch dort Excel-Dateien, bei denen
475 erhoben wird, wie viel planen sie an Investitionen? Wie viel haben sie dadurch
476 Finanzbedarf und kann das vom Headquarter über einen Kredit zur Verfügung gestellt
477 oder müssen sie extern bei einer Bank einen Kredit anfragen. Also das läuft dann bei
478 der Kollegin zusammen.

479 I: Okay.

480 M: Zuschüsse: Das läuft bei Forschungs- und Entwicklungsbudget im Endeffekt mit.
481 Beim Projekt planen wir inhaltlich schon mit ein. Kann man da, dafür einen Zuschuss
482 anfordern oder nicht?

483 I: Okay.

484 M: In der GuV ist es dann ein Pauschalwert, den wir anpassen, wenn wir wissen, das
485 Volumen ist größer. Aber wir gehen jetzt nicht her und schauen uns an bei dem Projekt
486 mit drei Millionen, sind 20 % soundsoviel Euro und bei dem Projekt dann diese Euro
487 und rechnen das dann zusammen, sondern wir gehen im Wesentlichen vom
488 Vorjahresbetrag aus und reden den eventuell hoch, falls wir wissen, es gibt jetzt ein
489 Spezialprojekt mit einer riesigen neuen Thematik Forschung usw., wo man was
490 erwartet. Aber ansonsten, wenn nichts Besonderes geplant ist, dann ist es einfach der
491 Wert vom Vorjahr. Bei kleineren Teilen der Zuschüsse, was Arbeitsmarktservice-
492 Zuschüsse betrifft, gibt es diverse Sachen. Zum Beispiel gibt es ab 45 eine Prämie,
493 wenn man jemanden einstellt. Oder die ganzen Corona-Prämien, die es gegeben hat,
494 läuft über die Personalplanung, weil die auch vorher wissen, ob jemand zum Beispiel
495 in Altersteilzeit geht und dann wird das miteingeplant. Das wird tatsächlich mitgeplant,
496 ist aber Teil von dem Personalbudget dann. Wichtig sind nur im Einzelfall
497 Reklamationen, Garantien, Wertberichtigungen. Wenn man weiß, dass es irgendwo
498 ein größeres Thema gibt, dann wird das natürlich eingeplant. Da ist es so, dass wir
499 uns als Controlling direkt mit den Produktbereichen abstimmen. Sie melden sich bei
500 uns, wenn sie wissen, dass ein größerer Fall geplant ist. Aber wenn der Wert so groß
501 ist, dass es wirklich relevant ist, dann erfahren wir das eh. Es gibt jetzt aber keinen
502 eigenen Prozess, bei dem wir das abfragen.

503 I: Es ist auch im normalen Prozess nicht enthalten.

504 M: Es läuft dann auf direktem Wege, aber das weiß dann eben die Geschäftsleitung
505 auch und dann ist es eher allgemeines Thema, wenn da was zu erwarten ist.

506 I: Okay.

Interview 2

1 I: Haben Sie eine Struktur, nach der Sie arbeiten, oder gibt es schon Punkte, die Sie
2 nacheinander abarbeiten? Oder wie gehen Sie vor, wenn Sie einen Jahresabschluss
3 erstellen?

4 M: Wir haben im Vorfeld definiert, wie wir das Thema angehen möchten. Wir haben
5 gesagt, dass wir jetzt auch im Zuge dieser Aktion die Prozessbeschreibung der

6 Jahresabschlusserstellung der Tochtergesellschaften beschreiben wollen. Der Punkt
7 ist, dass wir im Moment keinen solchen Leitfaden haben. Zumindest keinen
8 schriftlichen, sondern das Prozedere, das sich jedes Jahr in der Praxis dann so ergibt.
9 Ich muss jetzt gestehen, dass ich jetzt nicht so genau weiß, wo ich genau ansetzen
10 soll. Also beim Gespräch über das Budget sind Sie bis zu einem Punkt, wo die
11 einzelnen GuVs budgetiert worden sind und aber dann keine Schritte dann darüber
12 hinaus.

13 *I:* Genau.

14 *M:* Na ja okay ,weil das war nämlich der Punkt, welchen ich heute noch mit dem Chef
15 abgeklärt habe, die Sache, dass wir den darauf folgenden Prozess mit, mit der
16 Konsolidierung der budgetierten Werte doch vielleicht auch noch miterfassen würden.
17 Und dann bei der Ist-Jahresabschlusserstellung. Wie gesagt, eben diese Interaktion,
18 die wir mit den Tochtergesellschaften haben. Und dann eben auch noch zumindest
19 überschlagsmäßig dann auch noch die Konsolidierung da ist, der Ist-Zahlen genau von
20 der gesamten Gruppe haben möchten, ja.

21 *I:* Wir beginnen so, dass Sie beschreiben, wie Sie die Schritte aktuell machen und falls
22 ein Schritt im Nachhinein bei der Verschriftlichung fehlen sollte, dann muss man diesen
23 Punkt noch ergänzen.

24 *M:* Okay. Grundsätzlich ist es so, wir haben vom Konzern aus das
25 Rechnungslegungssystem des österreichischen UGBs. Das heißt, das ist jetzt für uns
26 das relevante Gesetz / die relevante Rechnungslegungsregelung. Dementsprechend
27 haben wir für die Tochtergesellschaften ein Konzernhandbuch aufgelegt, wo die
28 Grundsätze des österreichischen Unternehmensgesetzbuches dargelegt werden und
29 wo die Tochtergesellschaften dazu verpflichtet werden, sich nach diesen Grundsätzen
30 zu halten. Es sei denn, es sind in ihren lokalen Rechnungswesen Vorschriften oder
31 irgendwelche Punkte dabei, die dem Ganzen widersprechen würden. Dann sind sie
32 sozusagen autorisiert, in diesen Punkten abzuweichen und primär auf dieser Basis
33 ihre laufende Buchhaltung und Jahresabschlusserstellung durchzuführen. Das ist
34 einer der Punkte, die von uns zur Verfügung gestellt werden. Darauf werden die
35 Tochtergesellschaften grundsätzlich auch geschult. Die Tochtergesellschaften bilden
36 die laufenden Prozesse so ab. Vorausschauend gesagt: Nahezu alle Gesellschaften
37 verwenden das SAP, also das gleiche Buchhaltungssystem, das die GmbH und auch
38 alle Konzerngesellschaften österreichweit und weltweit verwenden. Wir haben
39 grundsätzlich Zugriff auf alle diese Daten. Ich kann also theoretisch jetzt in jede
40 Gesellschaft reinschauen und mir deren Buchhaltung anschauen. Ich habe also die

41 Gesamtinformation zur Verfügung. Die Gesellschaften bilden ihre laufenden
42 Geschäftsfälle ab und zum Jahresende sind sie aufgrund von nationaler
43 Gesetzgebung bzw. von Vorgaben dazu verpflichtet, Jahresabschlüsse zu erstellen.
44 Dieses anfangs genannte Konzernhandbuch legt hier die Grundsätze, so wie es bei
45 uns zu bilanzieren wäre. In manchen Bereichen gibt es auch vor, wie Sachverhalte
46 aus unserer Sicht einheitlich abgewickelt werden könnten. Beispielsweise, dass eine
47 gewisse Art von Abgrenzungen für Rechnungen zu bilden sind. Es ist zwar
48 grundsätzlich in nahezu jedem Rechnungslegungssystem so vorgesehen, dass man
49 die Umsätze so abgrenzt, dass sie rein in Perioden stattfinden. Das Konzernhandbuch
50 präzisiert dann vielleicht auch ein paar Sachverhalte, die bei uns von der
51 Geschäftstätigkeit eine besondere Bedeutung haben. Es wird dann auch dargelegt,
52 auf welche Art und Weise, das dann zu erfolgen hat. Wir stellen für Zwecke des
53 Jahresabschlusses auch ein paar Zusatzprogramme oder auch Vorlagen zur
54 Verfügung. Zum Beispiel für Umsatzabgrenzungen im Zusammenhang mit
55 Lieferungen. Aber auch Umsatzabgrenzungen für Dienstleistungen. Es kommen für
56 die Geräte, die wir verkaufen, auch Wartungsleistungen und Serviceleistungen dazu.
57 Da kommt es mitunter vor, dass man in einer Art von Vertragsgestaltung einen Vertrag
58 mit einem Kunden für eine mehrjährige Wartung abschließt. Die Wartung dann auch
59 in den entsprechenden späteren Jahren erfolgt, aber eine Rechnung dafür schon
60 früher gestellt werden kann. Für diese Zwecke haben wir die Möglichkeit, konzernweit
61 für alle Gesellschaften diese Sachverhalte auszuwerten und stellen den
62 Tochtergesellschaften diese Auswertung zur Verfügung. Mit der Auflage eine
63 entsprechende Abgrenzung zu bilden.

64 *I:* Okay.

65 *M:* Das wäre ein Beispielfall. Dann wir haben auch noch ein Prozedere für die
66 Bewertung der Vorratsbestände, das wir konzernweit ziemlich einheitlich durchführen.
67 Hier kann man auf eine zentrale Auswertung zugreifen, die hier im Headquarter
68 gemacht wird und den Tochtergesellschaften zur Verfügung gestellt wird. Das sind
69 dann ebenfalls Daten, die den Unternehmen zur Verfügung gestellt werden, die sie
70 dann zu verarbeiten haben.

71 *I:* Im Endeffekt verwenden die dann, die Daten direkt bei der Erstellung des
72 Jahresabschlusses, wenn sie gewisse Daten brauchen?

73 *M:* Genau. Also das wären im Endeffekt die Daten, die wir den Tochtergesellschaften
74 zur Verfügung stellen.

75 *I:* Aber bei den Umsatzabgrenzungen haben die Tochtergesellschaften auch
76 Leistungen, die über das Jahr erbracht worden sind. Legen Sie dann nur vor, wie die
77 Abgrenzung erfolgen muss, oder geben Sie dann nur Daten vor?

78 *M:* Teils, teils. Was physische Warenlieferungen betrifft, da geben wir die
79 Vorgangsweise vor. Die Tochtergesellschaft muss sich vergewissern, dass für
80 Lieferungen, die im Bilanzierungsjahr erbracht worden sind, aber noch nicht
81 verrechnet worden sind, Abgrenzungen zu erfolgen haben bzw. wenn Rechnungen
82 erstellt worden sind, bei der die Leistungserbringung noch nicht vollständig war, dann
83 Abgrenzungen in die Gegenrichtung. Da geben wir das allgemeine Prozedere vor.

84 *I:* Aber machen tun das dann schon die Tochtergesellschaften?

85 *M:* Genau, machen tun das dann die Tochtergesellschaften selbst, anhand von ihren
86 Rechnungen. Da geben wir das Prozedere vor. Währenddessen bei dem anderen
87 Sachverhalt, den wir angesprochen haben, der mehrjährigen Serviceleistung, da
88 geben wir tatsächlich schon einen gewissen Wert vor. Diese Auswertung wird zentral
89 gemacht und auf Basis dieser Auswertung hat die Tochtergesellschaft das zu
90 erfassen. Die Tochtergesellschaft hat hier noch detailliertere Informationen. Im Grunde
91 genommen ist es hier schon so, dass die Tochtergesellschaft mit dieser Information
92 dann direkt verarbeitet. Genauso dieses Thema mit den Wertberichtigungen zu den
93 Vorräten. Da ist es ebenfalls so, dass eine Auswertung im Headquarter erstellt und
94 den Tochtergesellschaften zur Verfügung gestellt wird. Mit der Auflage, diese zu
95 verarbeiten.

96 *I:* Also im Endeffekt wird vorgegeben, was und wie wertberichtet wird und das wird
97 klassisch von den Tochtergesellschaften eingebucht und der Wert kommt von der
98 Zentrale.

99 *M:* Ja, genau.

100 *I:* Verstehe. Okay. Das sind also die Dinge, die sie den Tochtergesellschaften zur
101 Verfügung stellen und die erstellen auf Basis deren Buchhaltung und den
102 Informationen des Headquartiers den Jahresabschluss.

103 *M:* Ja genau. Dadurch, dass wir die die Jahresabschlüsse oder die Ergebnisse der
104 Tochtergesellschaften dann im für die Konzernabschlusserstellung weiterverarbeiten,
105 bekommen die Tochtergesellschaften eine entsprechende Zeitlinie vorgegeben. Mit
106 gewissen Deadlines, bis wann welche Unterlagen zu liefern sind. Hier geht es jetzt
107 hauptsächlich darum, dass man hier festlegt, wann Buchungsschluss ist. Das heißt,
108 bis zu welchem Zeitpunkt können im SAP wirklich Buchungen erfolgen? Bis wann

109 muss die Gesellschaft dann einen fertigen Jahresabschluss, sprich, was Formales
110 abgeben? Das sind so die Hauptpunkte, die in dieser Deadline vermerkt sind.

111 *I:* Sind die jedes Jahr ca. gleich, oder wird das jedes Jahr angepasst?

112 *M:* Es wird in Nuancen an das Kalenderjahr angepasst. Grundsätzlich ist es so, dass
113 das für eine Gesellschaft, die einer Wirtschaftsprüfung unterliegt, bis zum Ende des
114 zweiten Kalendermonats erfolgen muss.

115 *I:* Und müssen Sie da den fertigen Jahresabschluss abgeben?

116 *M:* Genau. Also ist jetzt auch noch ein bisschen differenziert, indem man eben sagt,
117 okay, sie müssen bis zu einem gewissen Zeitpunkt einmal eine elektronische Version
118 abgeben und bis zu einem Zeitpunkt eine wirklich physische, lebendige Version. Dann
119 kann es vielleicht auch noch um ein paar Tage Unterschied geben, weil man den
120 Postweg usw. mitberechnet, oder wenn hier noch zusätzliche Unterschriften vom
121 zweiten Geschäftsführer oder was auch immer erforderlich ist. Aber grundsätzlich
122 muss die Information natürlich dieselbe sein. Was wir zusätzlich noch von den
123 Tochtergesellschaften einfordern, sind noch ein paar Informationen, die nicht im SAP
124 verfügbar sind. Dadurch, dass alle Gesellschaften, oder nahezu alle Gesellschaften,
125 wirklich eigens im SAP abgebildet sind und wir auf diese Daten zugreifen können,
126 brauchen wir jetzt nicht, wie es bei anderen Konzernen oft abläuft, wirklich so ein
127 detailliertes Konzernpaket mit einer Bilanz und GuV, weil wir sozusagen direkt Zugriff
128 auf das Ganze haben. Aber es gibt jetzt ein paar darüberhinausgehende Sachverhalte,
129 die man aus den SAP-Daten nicht direkt ablesen kann. Dafür haben wir eine Vorlage
130 mit gewissen Fragestellungen bzw. Möglichkeiten, Zusatzinformationen einzutragen,
131 die wir an die Konzerngesellschaften auch ausschicken und zusammen dann mit den
132 Jahresabschlüssen auch wieder einfordern und dann auch wieder bekommen.

133 *I:* Was ist zum Beispiel so eine zusätzliche Information?

134 *M:* Zusatzinformationen wären, was in den Anhängen vorkommt. Informationen zu
135 nicht bilanzierten Leasing- und mit Mietverhältnissen, die Information über zukünftige
136 Leasingverträge oder Aufwendungen in den nächsten Folgejahren. Manche
137 Gesellschaften haben auch lokale Regelungen, die nicht UGB-konform sind. Die
138 würden in ihren eigenen Jahresabschlüssen solche Sachverhalte abschließen, die wir
139 dann aber zum Zwecke der Konzernabschlusserstellung dann aber wieder raushaben
140 wollen. Was solche Sachverhalte betrifft, gibt es die Vorgabe, Sachverhalte
141 einzutragen und auf Basis dessen passen wir das an. Was von der Einzelgesellschaft
142 als HB1 daherkommt kann noch aufgrund von solchen Zusatz-Sachverhalten noch als
143 HB2 übergeleitet werden. Die ist dann die Basis für die Konzernabschlusserstellung.

144 I: Weil es dann besser ersichtlich ist in der Buchhaltung.

145 M: So ist es. Also grundsätzlich ist unsere Struktur so aufgebaut, dass alle unsere
146 Tochtergesellschaften eine direkte Ansprechperson hier im Hauptquartier haben. Wir
147 sind aktuell fünf Buchungskreisbetreuer, wie wir das nennen, die in Kontakt mit der
148 Tochtergesellschaft sind. Sehr viel von dem Kommunikationsfluss läuft über diese
149 Buchungskreisbetreuer. Da sind die Kollegen in der Regel schon relativ gut informiert,
150 wenn es solche Abweichungen oder solche Sachverhalte gib. Die würden solche
151 Sachverhalte in den Zusatzinformationen dann an uns melden. Dann wären wir
152 eigentlich soweit, dass die Tochtergesellschaften ihre Jahresabschlüsse erstellt haben
153 und für Zwecke der Konzernabschlusserstellung die Daten bereitstellen. Also
154 einerseits aus dem von der Bilanzierung befüllten SAP und auf der anderen Seite aus
155 Daten, die nicht im SAP ersichtlich sind und auf dem anderen Weg über
156 Zusatzdokumente dann bereitgestellt werden. Dann würde von Seiten der
157 Einzelabschlüsse nur mehr, als ein zusätzlicher Schritt, die durch Sprache vom
158 Management der Konzernleitung mit den Einzelgesellschaften bleiben. Hier gibt es
159 auch eine Art standardisiertes Ritual, dass die Tochtergesellschaft ihren
160 Jahresabschluss der Konzernleitung präsentiert und quasi Rede und Antwort steht.
161 Diese werden von der Geschäftsleitung dann noch besprochen. Genehmigt wäre nicht
162 ganz der exakte Ausdruck, weil die Konzerngesellschaft ist der Gesellschafter und in
163 dem Zuge könnte man sagen, es wäre auch vom Gesellschafter genehmigt. Dann
164 formal gesehen die Jahresabschlusserstellung der Einzelgesellschaft abgeschlossen
165 und als weiteren Schritt würde dann die Konzernabschlusserstellung erfolgen. Also
166 auf Basis der Informationen, die hier bereitgestellt werden, werden die Daten in einem
167 eigenen Konsolidierungsprogramm verarbeitet.

168 I: Wird das wieder mit SAP verarbeitet?

169 M: Es ist eine SAP-Anwendung. Es ist nicht exakt das gleiche Programm, aber es ist
170 ein SAP-Ableger-Programm, mit dem dann diese Daten der Einzelgesellschaften
171 hochgeladen werden. Diese Daten werden mit den zusätzlichen Informationen, die wir
172 von den Gesellschaften bekommen haben, auf eine HB2-Basis angepasst. Danach
173 folgen die typischen Konsolidierungsschritte. von unserem Wirtschaftsprüfer separat
174 geprüft. Als Endergebnis kommt dann die Konzernjahresabschlusserstellung, die dann
175 hier zentral erfolgt. Diese Konzernjahresabschlusserstellung wird dann wiederum
176 Aktuell ist es so, dass wir auf zwei Ebenen konsolidieren. Über der Anton Paar GmbH
177 steht die Anton Paar Group AG. Hier gibt es den zweiten Hauptzweig neben dem
178 typischen Instrumentenzweig. Die Anton Paar ShapeTec als
179 Metallbearbeitungsunternehmen. Ein etwas anderer Geschäftszweig. Vom

180 grundsätzlichen Geschäftsfeld sind sie ein bisschen getrennt. Die ShapeTec ist ein
181 Metall verarbeitendes Unternehmen und die Anton Paar GmbH erzeugt die
182 Messgeräte. Die zwei sind Schwestergesellschaften. Darüber geordnet ist die die
183 Anton Paar Group AG. Auf dieser Group AG findet die erste Konzernerstellung statt.
184 Sie ist die erste Ebene, die konsolidiert wird und auch einer Wirtschaftsprüfung
185 unterliegt und dieses Ergebnis dann auch veröffentlicht. Über der Anton Paar Group
186 AG gibt es dann noch die Santner Privatstiftung. Das ist die 100-prozentige
187 Muttergesellschaft der Anton Paar Group AG. Das hat jetzt auch ein bisschen
188 historische Gründe, weil die Santner Privatstiftung die einzige Gesellschaft war, die
189 einen Konzernabschluss erstellt hat. Das ist jetzt seit zwei Jahren der Fall, dass es
190 hier jetzt zwei Konzernabschlussstellungen gibt. Die werden dann beide noch einmal
191 der Wirtschaftsprüfung unterliegen.

192 *I:* Das heißt, Sie machen den Konzernabschluss zwischen der Anton Paar GmbH und
193 Anton Paar Group AG hier im Haus?

194 *M:* Ja genau, bzw. ist es so, dass alle Gesellschaften und alle Ergebnisse unterhalb
195 der Anton Paar Group AG in diesen ersten Konzernabschluss reinkommen. Dann
196 muss man ehrlicherweise sagen, dass es zwischen der Anton Paar Group AG und der
197 Santner Privatstiftung keine großartigen Unterschiede mehr gibt.

198 *I:* Okay.

199 *M:* Haben Sie irgendwelche Fragen dazu?

200 *I:* Nein, ist alles ganz gut verständlich, aber sehr interessant, wie das so abläuft. Ich
201 arbeite in einer Steuerberatung, wo das alles deutlich kleiner ausfällt. Sehr interessant,
202 wie das in einem großen Konzern ist. Sicher eine Herausforderung, die ganzen
203 Informationen zu bekommen.

204 *M:* Natürlich. Es steckt da sehr viel Abstimmbarkeit schon im Vorfeld. Wir sind da
205 schon bestrebt, den Tochtergesellschaften das so mitzugeben, dass sie die
206 Geschäftsvorfälle soweit ähnlich abbilden, dass man es vergleichen kann. Aber es ist
207 natürlich noch immer eine Herausforderung. Man bekommt immer neue Transaktionen
208 und neue Geschäftsvorfälle dazu, die sich im Zuge der Entwicklung einfach ergeben.
209 Die Prozesse stehen da eigentlich nie still. Es kommen immer wieder neue Sachen
210 und es werden neue Dienstleistungen angeboten. Für die muss man sich dann eine
211 Abbildung in der Bilanzierung überlegen. Es ist ein sehr dynamischer Prozess, das
212 Ganze. Es macht natürlich eben auch die große Masse, es sind mittlerweile an die 40
213 Tochtergesellschaften weltweit, die man entsprechend integrieren und auf einen
214 vergleichbaren ähnlichen Standard bringen muss. Zusätzlich personelle

215 Herausforderungen, dass man hier im Team und auch bei den Töchtern eine gewisse
216 Fluktuation hat.

217 *I:* Da geht dann leider oft auch viel Wissen verloren.

218 *M:* Klarerweise ja.

219 *I:* Ist hier die Kommunikation eigentlich ganz auf Englisch?

220 *M:* Die Kommunikationssprache ist auf Englisch, ja, es sei denn, es sind jetzt wirklich
221 Tochtergesellschaften in Deutschland. Da wird man dann schon auf Deutsch
222 kommunizieren. Wobei wir aktuell auch das so vereinheitlichen, dass gewisse
223 Dokumente wirklich nur mehr in Englisch verfügbar sind und der Standard sind. Da es
224 doch ein zusätzlicher Schritt ist, das auch in Deutsch zu übersetzen. Vielleicht jetzt die
225 Überleitung auf die Erstellung der konsolidierten Budgets. Im Gegensatz zu den
226 Einzelbudgets der Tochtergesellschaften ist es hier auch erforderlich, dass man ein
227 konsolidiertes Budget hat. Dieses wird dann immer monatlich in den Ist-Ergebnissen
228 gegenübergestellt. Diesen Punkt haben wir auch noch nicht angesprochen. Neben
229 einer jährlichen Konsolidierung und einer jährlichen Jahresabschlusserstellung haben
230 wir auch eine monatliche Berichterstattung der Tochtergesellschaften. Diese ist
231 weniger formalisiert, aber wir haben nicht nur eine einzelne Berichterstattung, sondern
232 auch eine konsolidierte. Das funktioniert in einer ähnlichen Art und Weise wie die
233 Jahresabschlusserstellung, nur mit einem geringeren Aufwand und einer geringeren
234 Genauigkeit. Es geht nicht so in das Detail. Diese unterliegt auch keiner externen
235 Prüfung. Das ist rein für interne Zwecke. Es basiert auf einer ähnlichen Art und Weise.
236 Die Genauigkeit ist, wie gesagt, hier jetzt geringer, was die Sachverhalte betrifft. HB1
237 und HB2 werden hier in der Regel jetzt nicht so detailliert abgehandelt. Eigentlich ist
238 es so, dass diese unterjährige Berichtserstattung auch auf unteren Ebenen passiert.
239 Hier gibt es zum Beispiel auch eine Berichterstattung für die Anton Paar GmbH selbst
240 konsolidiert. Also nicht nur auf der Anton-Paar-Group-AG-Ebene, sondern bereits auf
241 der Ebene der Anton Paar GmbH. Ebenso im Bereich der Anton Paar ShapeTec
242 GmbH, die ihrerseits wieder Tochtergesellschaften hat. Für diese Zwecke ist die
243 Gegenüberstellung von konsolidierten Ist-Zahlen zu konsolidierten Plan-Zahlen
244 notwendig. Die konsolidierten Plan-Zahlen werden auf Basis der Planungsprozesse
245 und Einzel-GuV für Planungszwecke ebenfalls zusammengeführt und konsolidiert. Die
246 innerkonzernlichen Geschäftsfälle werden heraus eliminiert. So werden konsolidierte
247 Plan-GuVs für die einzelnen Konsolidierungsebenen erstellt. Grundsätzlich
248 funktioniert das recht ähnlich wie bei der Konzernjahresabschlusserstellung. Es wird
249 hier aber ebenso eine vereinfachte Version gewählt. Beispielsweise wird das Ergebnis

250 der Gesellschaften nur bis vor dem Steuerergebnis berechnet. Körperschaftssteuer
251 zum Beispiel ist hier irrelevant. Ebenso gibt es kein Thema mit HB2-Überleitungen
252 oder Zwischenergebnis Eliminierungen. Grundsätzlich wäre es so, dass
253 Konzernbestände, die von einer Gesellschaft zur anderen verkauft werden, aber nicht
254 nach extern kommen, hier ebenso noch ein Schritt unternommen werden muss,
255 sodass Zwischengewinne von einer Gesellschaft zur anderen eliminiert werden
256 müssen. Das passiert bei der konsolidierten Planergebnisrechnung auch nicht, da man
257 davon ausgeht, dass alles, was eine Konzerngesellschaft an die andere liefert, auch
258 in der gleichen Periode an externe Kunden verteilt wird. Deswegen fallen diese Schritte
259 dann auch heraus. Wir verwenden dann im Endeffekt das komplett gleiche
260 Konsolidierungsprogramm dafür und haben die Möglichkeit, daraus Auswertungen zu
261 generieren. Diese entsprechen dann dieser monatlichen Berichterstattung
262 entsprechend, wo man solche Soll-Ist-Vergleiche so für das Management aufbereitet.

263 *I:* Und wie ist es vom zeitlichen Ablauf, wann wird die Budgetierung bzw. die
264 Konsolidierung genau gemacht?

265 *M:* Die konsolidierte Budgetierung wird unmittelbar im Anschluss an die Budgetierung
266 der Einzelbudgets gemacht. Das ist dann eigentlich auch der Punkt, der dann final
267 noch mit dem Management durchgesprochen wird bzw. auch dann zum Aufsichtsrat
268 geht und dort freigegeben wird. Also grob gesprochen, ist das immer so Anfang
269 Dezember.

270 *I:* Okay.

271 *M:* Für das Folgejahr dann. Diese konsolidierten Budgets werden dann auch als
272 Vergleichszahlen bei der monatlichen Berichterstattung herangezogen.

273 *I:* Und die Budgetzahlen sind alle monatlich?

274 *M:* Genau, die Budgetzahlen sind grundsätzlich, so wie sie in den Einzelgesellschaften
275 ermittelt werden, Jahresbudgets und werden dann gezwölfelt. Also das gesamte Jahr
276 in die Monate unterteilt. Es gibt ein paar Ausnahmen. Gesellschaften, wie es die Anton
277 Paar GmbH ist, wird beispielsweise der Personalaufwand detaillierter betrachtet und
278 nicht gezwölfelt. Das sind aber wirklich sehr wenige einzelne Aufwandspositionen. Da
279 stehen dann auch detailliertere Informationen dahinter, wann man zum Beispiel damit
280 rechnet, wann Personen dazukommen. Auf Basis dessen, kann man die Monate auch
281 genauer planen.

282 *I:* Zum zeitlichen Ablauf vielleicht noch einmal kurz. Gestartet wird also Ende Februar,
283 weil hier die Daten der Tochtergesellschaften geschickt werden?

284 M: Genau. Ein Punkt zum zeitlichen Ablauf noch kurz. Grundsätzlich ist es so, dass so
285 ca. im Herbst im November herum den Tochtergesellschaften die genauen
286 Abgabetermine fürs Folgejahr bekannt geben werden. Einmal, wann die monatlichen
287 Abschlüsse zu erfolgen haben, und als zweiten Punkt, wann die wirkliche Deadline für
288 die Jahresabschlusserstellung ist. Das wird ihnen so ca. November Dezember
289 mitgeteilt. Zu dem Zeitpunkt werden auch unsere Vorlagen, die wir den
290 Tochtergesellschaften dann zum Zwecke der Jahresabschlusserstellung geben
291 ausgesendet. Diese gewissen Informationen, die von der Tochtergesellschaft zur
292 Bilanzierung verwendet werden, sprich für Abgrenzungen, Wertberichtigungen usw.
293 Die werden dann in der Regel so in der ersten/zweiten Jännerwoche gesammelt. Dann
294 kann man diese entsprechenden Auswertungen hier gesammelt machen und den
295 Tochtergesellschaften zur Verfügung stellen. Ja, die Tochtergesellschaften haben
296 dann ihren definierten Zeitraum, bis zu dem sie die Jahresabschlusserstellung
297 vornehmen müssen, inklusive ihrer Wirtschaftsprüfung. Das ist, wenn die
298 Tochtergesellschaft wirtschaftsprüfungspflichtig ist, dann muss sie sich natürlich
299 entsprechend darum kümmern, dass der Prüfer ihnen auch finale Zahlen oder finale
300 eine Berichterstattung bis zu diesem Zeitpunkt liefert. So Ende Februar. Hier jetzt auch
301 noch einmal gesagt. Gesellschaften, die zum Beispiel zu klein sind und keine
302 Wirtschaftsprüfung haben, die haben eine verkürzte Frist. Da ist es eher Mitte Februar,
303 wo sie ihre Jahresabschlüsse und Zusatzdokumente abgeben müssen. Dadurch, dass
304 sie keiner Wirtschaftsprüfung unterliegen, ist der Aufwand für einen Jahresabschluss
305 deutlich niedriger. Die Masse der Gesellschaften hat aber den Termin zur Abgabe
306 Ende Februar. Dann sind so grob Mitte März die Gespräche, diese Gespräche der
307 einzelnen Gesellschaften mit der Konzernleitung zum Zwecke der
308 Einzeljahresabschlüsse. Zu diesem Zeitpunkt startet man im Endeffekt auch mit der
309 Konzernbilanzierung. Das ist dann in der Regel bis Ende März. Dann folgt die
310 Wirtschaftsprüfung und dort auch die entsprechende Berichterstattung. Im Anschluss
311 kommt die zweite Bilanzierungsebene auf der Santner Privatstiftung. Das auch wieder
312 in einem eigenen Zeitraum bis zur Erstellung der Konzernbilanz der Santner
313 Privatstiftung. Danach wieder eine Wirtschaftsprüfung und eine Berichterstattung vom
314 Wirtschaftsprüfer. Wenn man ganz genau ist, dann folgen in der Zeit darauf noch die
315 Einreichungen im Firmenbuch, die Bestätigung der Konzernabschlüsse in den
316 entsprechenden Aufsichtsräten der Anton Paar Group AG. Dann ist das Jahr
317 abgeschlossen. Das ist dann so ca. Mai.

Interview 3

1 M: Wo sind wir das letzte Mal stehen geblieben? Beim Personal oder?

2 I: Genau, und beim Marketingbudget.

3 M: Aja, also Marketing und Personal, wobei ich dir Marketing nur grob sagen kann, da
4 ich hier nicht so stark involviert bin. Starten wir mit dem Personal, denn das ist
5 eigentlich das größte. Dann öffne ich hier jetzt auch wieder unseren Plan. Bei Personal
6 ist es so, dass das auch wieder in den Fachabteilungen geplant und abgewickelt wird.
7 Ich mach zwar den groben Zeitplan, das grobe Gerüst. Das habe ich dir das letzte Mal
8 gezeigt und geschickt. Das sieht so aus (zeigt Bildschirm). In dem Zeitplan steht nur
9 die Investitionsplanung.

10 I: Ja.

11 M: Und dann da Personalplanung ab 24. Oktober. bis 28. Oktober. Das ist das Einzige,
12 was in diesem groben Plan drinnen steht, da ist dann die Freigabe eine Woche später.
13 Aber im Hintergrund ist eigentlich ein Detailplan für die Personalplanung. Den kann ich
14 dir dann noch extra schicken und der schaut so aus (zeigt Bildschirm). Grundsätzlich,
15 Personalplanung wie funktioniert das? Also, ein Großteil der Personalkosten wird so
16 geplant, dass wir schon wissen, was auf uns zukommt. In der Theorie zumindest, weil
17 bestehendes Personal, also zum Beispiel meine Stelle, ist ja besetzt mit mir und da
18 gibt es gewisse Kosten, auf dieser Planstelle nennt sich das. Ich habe jetzt laufende
19 Gehaltskosten und man weiß im System, dass diese im nächsten Jahr wegen der KV-
20 Erhöhung steigen wird. Eventuell wird der Manager eine außerordentliche Erhöhung
21 einplanen, dann kann das im Zuge dieser Planung berücksichtigt werden. Wenn nichts
22 Außergewöhnliches passiert, wenn sich keine Änderungen bei den Stundenzahlen
23 ändern, dass jemand auf Teilzeit reduziert zum Beispiel oder, dass jemand viel mehr
24 Überstunden machen muss, weil ein spezielles Projekt mehr, dann bleibt es einfach
25 so, wie es jetzt ist plus die KV-Erhöhung. Diese Parameter steuern sie direkt in der
26 Fachabteilung bei HR. Der erste Schritt ist, dass das System rein gedanklich
27 eingefroren wird. Das heißt, man macht keine Änderungen bis zu den
28 Strategiemeetings. In diesem Zeitraum bis zu den Strategiemeetings ist man damit
29 beschäftigt, diese aktuell bestehenden Stellen, die es gibt, ohne dass man neue
30 Stellen berücksichtigt, zu simulieren, also Kosten auszurechnen. Das Simulieren
31 selbst macht das SAP automatisch, aber das ganze Pflegen der Parameter ist wichtig.
32 Bei meiner Stelle zum Beispiel ist es relativ einfach, da ist wahrscheinlich nichts zu
33 tun, weil sie wissen, ich bin ganz normal da, ich habe keine Karenz geplant, ich habe
34 keine Änderungen geplant, Stundenänderungen oder irgendwas. Das heißt, da wird
35 das System einfach mit den gleichen 38,5 Stunden weiterrechnen und einfach den

36 einmalig gepflegten KV-Erhöpfungssatz einplanen. Das müssen sie als einen
37 Parameter steuern, aber der ist für alle dann gleich. Das ist jetzt nicht die große Kunst,
38 aber da gibt es hunderte Fälle, wo irgendwelche kleinen Änderungen sind, die jetzt
39 schon bekannt sind. Die müssen dann auch in diesem System gepflegt werden. Zum
40 Beispiel, wenn jemand schon weiß, dass er in Karenz geht. Dann ist fix, ab wann der
41 Mutterschutz beginnt. Da müssen diese ganzen Parameter gepflegt werden und
42 einstellen, dass sie ab dann Mutterschutz ist. Wenn diese Stelle wegfällt, ist es
43 technisch so, dass sie hier einen Ersatz einplanen müssen. Dann kann es sein, dass
44 jemand aus der Karenz zurückkommt und wieder einsteigt, aber mit geringeren
45 Stunden. Was meistens auch üblich ist. Ferialpraktikanten müssen gepflegt sein.
46 Pensionierungen ebenfalls. Da muss ebenfalls überlegt werden, ob es einen Ersatz
47 gibt, oder fällt die Stelle weg, weil die Stelle nicht mehr benötigt werden. Dieser ganze
48 Prozess dauert und ist relativ zeitintensiv, weil das SAP auch nicht so einfach ist zu
49 pflegen und relativ umständlich und verwinkelt zum Eingeben.

50 *I:* Pflegen heißt eintragen?

51 *M:* Also die Person, die auch alle Abrechnungen im SAP macht, die ist jetzt nebenbei
52 damit beschäftigt, das System für die Planung zu füttern.

53 *I:* Okay.

54 *M:* Das ist technisch, glaube ich, so, dass ein Teil aus dem Ist-System genommen und
55 ein Teil aus der Planung genommen wird.

56 *I:* Also sie gibt das dazu, weil sie weiß, dass da jemand dazu kommt und eine Stelle
57 aufgemacht wird.

58 *M:* Genau, das muss sie alles eingeben und entsprechend im SAP eintragen, dass das
59 dann bereit ist und man auf einen Knopf drücken kann und dann Personalkosten für
60 das ganze Jahr simuliert werden können. Was wir da nebenbei noch mitmachen und
61 wichtig ist, dass wir die Personalkosten für das laufende Jahr fertig machen. Wir haben
62 die bestätigten Ist-Abrechnungen jetzt bis Oktober. Für die restlichen Monate des
63 Jahres simulieren wir genau so auch mit. Damit wir wissen, was heuer auf uns
64 zukommt. Damit später, wenn die Management Meetings zu Personalkosten sind,
65 gesagt werden kann, was ist der Anstieg vom heurigen Budget zum weiteren Budget.

66 *I:* Und das macht eine Person für die ganze Firma?

67 *M:* Ja, also in das SAP eingeben macht eine Person, aber sonst ist das eine ganze
68 Abteilung, die das macht. Im Wesentlichen ist es aber bei einer Person. Das ist auch
69 der Grund, warum der Prozess meistens ziemlich schwierig ist.

70 *I:* Die Daten an sich bekommt sie schon von den jeweiligen Abteilungen, oder?

71 *M:* Naja, also grundsätzlich ist es ja so, wir haben letztes Jahr ein neues HR-Programm
72 eingeführt. Ganz genau kenne ich mich damit nicht aus. Das ist die HR-Suite und dort
73 werden solche Daten auch laufend eingegeben und gepflegt, wenn Änderungen
74 kommen.

75 *I:* Das heißt, wenn zum Beispiel bei euch in der Abteilung jemand schwanger wird,
76 dann wird das eingetragen. Ab diesem Zeitpunkt fällt der weg und dann ist das im
77 System enthalten.

78 *M:* Genau, also grob. Das ist ein bisschen gefährliches Halbwissen. Ganz genau kann
79 ich das nicht beschreiben, wie das zusammenhängt. Das wurde erst letztes Jahr neu
80 eingeführt und deswegen noch ein bisschen schwierig zu verstehen, wie das Ganze
81 zusammenhängt. Zu diesen Änderungen bei den bestehenden Personen gibt es einen
82 wesentlichen Punkt, und zwar neue Planstellen. Offene Planstellen. Das heißt, alles,
83 was jetzt zum Beispiel auf der Homepage ausgeschrieben ist und was es an neuen
84 Stellen gibt. Wir können uns das kurz anschauen, dass man sich das konkret vorstellen
85 kann. Ja, zum Beispiel die Stelle als HR-Experte für Prozess und Systementwicklung,
86 also die Person, die diesen Prozess gemacht hat, hat jetzt aufgehört und wird gesucht.
87 Passt gut dazu. Also es wird jetzt eine Person zum Beispiel gesucht, die genau diesen
88 Planungsprozess nächstes Jahr machen kann und das überlegen kann. Das ist nicht
89 die Person, die es im SAP pflegt, das ist jemand anderer. Es gibt bei uns eine eigene
90 Abteilung, die nur für Prozesse, für die Abwicklung zuständig ist, die das Ganze
91 durchplant usw. Ich bin da bei den Prozessen auch involviert. Die Stelle war leider
92 nicht sehr lang besetzt. Diese Person wird gerade gesucht. Das heißt, in dem Fall ist
93 es gar keine neue Stelle, weil das jemand ist, der aufgehört hat. Dem System wäre es
94 also egal, ob man sagt, dass die Kosten der gleichen Person weiterlaufen und man
95 tut, als ob sie nicht aufhören würde, da die Kosten pro Stelle sind und nicht pro Person.
96 Man könnte da also theoretisch auch nichts tun und das so lassen. Das muss aber bei
97 jedem einzelnen Fall immer geprüft werden. Da weiß man, dass die Person austreten
98 wird und ab Oktober niemand da ist. In so einem konkreten Fall kann es sein, dass es
99 dann auch drei Monate niemanden gibt. Das heißt, dass man hier natürlich auch keine
100 Kosten hat und das ist dann falsch, wenn man das dann einfach weiterlaufen lässt.
101 Das sind dann genau solche Feinheiten, die kontrolliert und überprüft werden müssen.
102 Das ist extrem zeitaufwendig. Bis das alles passt und gegengecheckt wird. Da wird
103 dann meistens ein Testlauf gemacht und geschaut, was herauskommt. Wenn hier
104 etwas nicht stimmt, muss das wieder geprüft werden usw. Das war jetzt also eine
105 Stelle, die sowieso da ist, aber eine Veränderung hat. Dann gibt es aber hier auch

106 Stellen, die zusätzlich sind, weil es hier noch keine Stelle gegeben hat. Man sagt, dass
107 diese notwendig sind, weil es so viel Arbeit gibt und das nicht von bestehenden
108 Mitarbeitern mitgemacht werden kann. Dann wird ein Antrag gestellt, kann man sich
109 einen neuen Mitarbeiter (Abteilungsleiter) leisten. Dann ist das in der Datenbank
110 enthalten und wird freigegeben. Das muss ein Geschäftsbereichsleiter oder in
111 manchen Fällen auch wirklich von CEO Friedrich Santner freigegeben werden. Das
112 wurde hier also freigegeben, nachdem es online ist, und das ist dann eine neue
113 Planstelle. Da ist es dann in diesem Planungsschritt notwendig, das Eintrittsdatum
114 einzutragen. Normalerweise steht ein Eintrittsdatum im System. Das wird aber nicht
115 immer so sauber gepflegt. Jetzt kann es sein, dass hier steht „gewünscht ab zum
116 Beispiel September“. Jetzt ist September bereits vorbei und wir wissen, dass die Stelle
117 immer noch offen ist. Jetzt muss das im System überprüft werden und angefragt
118 werden, ob es hier jetzt jemanden gibt usw. Das ist hier eine Schnittstelle zum
119 Recruiting. Auf jeden Fall muss hier abgeschätzt werden, wann welche Stelle besetzt
120 wird, weil das wieder Auswirkungen auf Kosten hat. Das wird ja jeden Monat geplant.
121 Wenn man davon ausgeht, dass man ab Dezember jemanden hat, dann wird das für
122 das heurige Jahr noch ein Monat mitgeplant und entsprechend für das nächste Jahr
123 zwölf Monate. Wie du siehst: bestehende Stellen, neue Stellen und Veränderungen
124 bei bestehenden Stellen, das alles muss im Detail angeschaut werden für über 1000
125 Mitarbeiter am Standort.

126 *I:* Da denkt man sich, dass man einmal locker um zehn Stunden aufstockt, aber so
127 einfach ist das gar nicht.

128 *M:* Genau, so einfach ist das nicht, da steckt im Hintergrund einiges dahinter. Auch
129 diese ganzen Freigaben sind sehr langwierig, weil das alles ja etwas kostet. Meistens
130 ist das immer die Geschäftsleitung, die über das Personal entscheidet. Ja, und der
131 Parameter für Planung ist das, was ich gesagt habe. Diese KV-Erhöhung ist ein
132 einmaliger Parameter, der gesteuert wird. Wir planen dann auch immer ein eine
133 sogenannte Gratifikation. Das ist die Prämie. Die ist immer unterschiedlich bemessen.
134 Also meistens ist es mit einem gewissen variablen Anteil, den die Abteilungsleiter
135 entscheiden dürfen, und ein gewisser Fixbetrag pro Mitarbeiter.

136 *I:* Okay.

137 *M:* Das in guten wirtschaftlichen Jahren, also wenn es ganz schlecht läuft, dann kann
138 es auch sein, dass keine Prämie ausbezahlt wird. Zum Zeitpunkt der Planung gehen
139 wir aber von irgendeinem Szenario aus und dann pauschal zum Beispiel ein
140 Monatsgehalt oder ein Wochengehalt als Prämie geplant.

141 I: Ja.

142 M: Aber das ist meistens eine Pauschale, die wir in der Planung dann einfach
143 festlegen, weil es dann zu kompliziert wird, auf einzelne Mitarbeiter
144 herunterzubrechen. Da wird pauschal für jeden Mitarbeiter eine Woche zusätzlich
145 eingetragen. Das wird dann auch sauber auf der jeweiligen Kostenstelle simuliert.

146 I: Ja.

147 M: Vorrückungen. Also die gesetzliche Vorrückung, wann wer nach welchen
148 Dienstjahren vorrückt, wird auch automatisch eingefügt. Das kann man relativ
149 automatisiert im SAP steuern. Das ist der Vorteil von so einem System, wo das alles
150 hinterlegt ist. Da ist dann nicht so viel Handarbeit dabei. Für Überstunden wurde auch
151 eine gewisse Logik einprogrammiert damals. Es werden automatisch die letzten zwölf
152 Monate als Durchschnittswert genommen und diese Überstunden dann auch
153 eingeplant.

154 I: Das heißt, es wird berechnet und dann geht man davon aus, dass diese Überstunden
155 anfallen.

156 M: Ja, und dann gibt es einen Teil der Personalkosten, die jetzt nicht über SAP
157 simuliert werden können, weil das zum Beispiel Rückstellungen sind. Die müssen am
158 Jahresende dann gebucht werden. Das wird dann von uns, von Finance, also vom
159 Chef, vom Leiter direkt in Abstimmung HR geplant. Das ist dann ein einmaliger Betrag,
160 den man fürs Jahresende ansetzen muss. Entsprechend der Abfertigungen, alt und
161 neu usw. muss man überlegen, ob der Betrag höher oder niedriger wird und dann
162 entsprechend als Rückstellung angepasst wird. Das kommt von uns noch dazu. Wenn
163 diese ganzen Parameter im SAP gepflegt sind, wenn wir diese sonstigen
164 Personalkosten geplant haben, dann wird die erste Simulation gemacht und
165 gleichzeitig dieser Forecast. Forecast bezieht sich auf das laufende Jahr, also die
166 letzten drei Monate und Simulation heißt, das ganze Plan-Jahr, das folgt. Also in dem
167 Fall, das Jahr 2023. Das passiert ab dritten bis siebten. Also wir sind da aktuell gerade
168 mittendrin. Das heißt, da rauchen im Moment gerade die Köpfe und Computer in der
169 HR-Abteilung, die simulieren das gerade. Wir haben das so, so dass wir diese Daten
170 von der HR bekommen, und wir checken das dann. Weil das SAP hier leider keine
171 gute Übersicht liefert. Man kann im SAP viel ausrechnen und viel machen, aber man
172 kann es meistens schwer anschauen. Also es fehlt komplett die Übersicht. Das gibt es
173 im SAP einfach nicht, zumindest nicht in der Form, wie wir es haben. Es fehlt die
174 Übersicht, dass man auf einen Blick sieht, was Sache ist, was die Personalkosten
175 betrifft und Personalkosten sind doch einer der größten Positionen und es wäre sehr

176 wichtig, hier eine gute Übersicht zu haben. Gibt es aber nicht. Deswegen haben wir
177 da so einen händischen Teil dabei, wo wir das aus diesem Plan kopieren in Form von
178 Excel-Listen und wir dann aufbereiten. Es wird eine übersichtliche Darstellung über
179 das laufende Jahr mit den laufenden Ist-Abrechnungen und dem Forecast-Wert. Dann
180 die Darstellung über das nächste Jahr, wo man dann so Abweichungspfeile sieht, wo
181 es Veränderungen gibt usw. Das kann man dann pro Geschäftsbereich runterbrechen
182 und sogar pro Kostenstelle. Denn die Daten haben wir in Listenform pro Kostenstelle.
183 Pro Person lässt es sich nicht so einfach machen, weil die Ist-Abrechnungsbelege
184 nicht pro Person und in der gleichen Struktur da sind wie die Plan-Abrechnung. Das
185 wäre auch viel zu kompliziert und man verliert sich im Detail. Weil es, wie vorher
186 gesagt, so viele Veränderungen gibt. Das läuft dann ab Freitag, da bekommen wir die
187 Daten. Das heißt, wir werden das dann am Montag, den 10., aufbereiten. Das ist die
188 Aufgabe von uns, also von Finance und Controlling. Dann gibt es ab Mittwoch, den 12.
189 Oktober, ein sogenanntes Strategiemeeting. Also es gibt mehrere Strategiemeetings,
190 jeder Geschäftsbereich bzw. jede Business Unit hat mit der Geschäftsführung ein
191 Strategiemeeting. Da wird das laufende Jahr bis aktuell besprochen und angeschaut
192 und zusätzlich, was wir im nächsten Jahr vorhaben. Oder gerade in den
193 Produktbereich, wo neue Produkte entwickelt werden und wir in neue Märkte gehen,
194 auch über mehrere Jahre. Es wird überlegt, was brauchen wir, neue Ressourcen, neue
195 Personalstellen oder externe Kosten, wenn wir irgendwelche Großprojekte angehen.
196 Also einfach aktueller Stand plus, was verändert sich im kommenden Jahr. Aus dem
197 heraus der entsprechende Personalbedarf. Das kommt aus diesen Strategiemeetings
198 raus. Die Strategiemeetings dauern relativ lange, weil das in jedem Bereich stattfindet.
199 Wir haben drei Business Units, wo Produktlinien enthalten sind und dann noch die
200 allgemeinen Bereiche wie Administration, Produktion, IT und Prozesse und den
201 Bereich, wo wir dabei sind, Controlling, Finance usw. Diese Geschäftsbereiche gibt
202 es, deswegen dauert das relativ lange. So, was passiert da? Diese neuen HR-
203 Personalstellen werden dann weitergegeben an die HR-Administration, also wieder an
204 die Kollegin, die das alles eingeben muss. Die kriegt diese Änderungen. Wenn jetzt
205 aus dem Geschäftsbereich herauskommt, dass sieben neue Stellen benötigt werden,
206 weil ein neues Projekt in vier Jahren geplant wird und sie wollen ein neues
207 Entwicklerteam einstellen. Diese Personen werden in dem Strategiemeeting
208 besprochen und freigegeben. Es wird also bestätigt, dass sie diese Kosten haben
209 dürfen und die Stellen ausschreiben dürfen. Das ist natürlich in Abstimmung mit dem
210 geplanten Sales-Budget. Da erfahren wir schon ungefähr, wo die Sales-Planung
211 ungefähr steht. In welchen Ländern und welchen Produktbereichen mehr und weniger
212 geplant ist. Aus diesen Zuwächsen heraus, kann man dann auch sagen, in dieser

213 Produktlinie ist genügend Geld da, dass wir uns das leisten können, neue
214 Entwicklungen anzugehen und diese neuen Stellen zu genehmigen.

215 *I:* Weil im Endeffekt für die Entwicklung kommt ja noch kein Geld herein, das heißt,
216 andere müssen das mitfinanzieren.

217 *M:* Genau. Das muss von anderen mitfinanziert werden, richtig. So, wie gesagt,
218 bekommt die Kollegin dann diese Daten, zum Beispiel sieben Stellen, und gibt die
219 dann im SAP zusätzlich zu dem, was sie ohnehin zum Ende dieser Woche schon
220 drinnen gehabt hat. Also zu den bestehenden Stellen und die ausgeschriebenen
221 Stellen, die in jeden Fall besetzt werden, weil die dann ja schon genehmigt sind,
222 kommen dann noch diese sieben Stellen dazu. Dann wird das noch einmal simuliert
223 und dann entsteht eine neue Summe. Diese neuen Stammdaten, in denen enthalten
224 ist, welche Stellen im Unternehmen dann pro Abteilung sind, können dann die
225 einzelnen Geschäftsbereichsleiter noch anpassen. Sie sehen dort die Stellen, die
226 schon bestehen und die, die im Strategiemeeting dazu gekommen sind. Das ist dann
227 ein bisschen Feinplanung, wo sie dann Stundenerhöhungen, die vorher noch nicht
228 bekannt waren, einplanen können. Oder noch einmal checken können, ob das alles
229 passt. Denn bisher hat ja niemand von den Managern direkt Änderungen bei der HR
230 bekanntgegeben. Das wäre dann außerhalb vom Prozess gewesen. Sie haben nur die
231 Daten, die ohnehin im System sind, so zusammengetragen, dass es funktioniert. Aber
232 wenn jetzt noch Änderungen, die nicht irgendwo hinterlegt sind, für das nächste Jahr
233 geplant sind, also Karenzen etc., die noch nicht automatisch müssen, diese bis zum
234 28. eingegeben werden. Das heißt, wenn ich dem Chef sage, dass ich auf Teilzeit
235 reduzieren möchte, dann würde er das seinem Geschäftsbereichsleiter sagen und der
236 würde das hier einplanen. Ja, das nennt sich Personalplanung. Das kann nur der
237 Business Unit Manager. Okay. Und wenn das fertig ist am 28., dann sind die Daten
238 nicht mehr im SAP-System, sondern in diesem Planungstool. Aus diesem
239 Planungstool kann man dann die Daten exportieren, weil auch dieses Planungstool
240 leider nicht so leistungsfähig ist, dass es eine schöne Übersicht macht. Es wird ins
241 Excel exportiert und von uns aufbereitet, damit man überhaupt sagen kann, was Sache
242 ist.

243 *I:* Ja.

244 *M:* Also es wird in Excel exportiert und dargestellt und wird noch einmal angeschaut.
245 Theoretisch kann man es dann noch abändern oder bearbeiten, aber die Idee ist, dass
246 es spätestens dann am 3 November. entschieden wird, ob das so passt und ob alles
247 okay ist. Die Umsatzplanung ist final am 24. Deswegen startet da die Personalplanung

248 genau am 24. Weil wir sagen, es macht nur dann Sinn, Personal im Detail zu planen,
249 wenn wir wissen, wie viel Sales geplant ist. Das ist im Endeffekt die ganze Basis für
250 alles. Ohne Sales können wir gar nichts machen. Ja, und dann, wie gesagt, am 3. wird
251 das hoffentlich entschieden. Danach wird das Ganze noch an den Aufsichtsrat
252 gesendet. Die tatsächliche Kostenplanung der sonstigen Kosten, die findet dann erst
253 ab November statt. Das haben wir hier in diesem Plan, „Cost Planning“ ab 7.
254 November Also wenn diese Personalplanung abgeschlossen ist, kommen erst im
255 Anschluss dann die sonstigen Kosten. Zum Beispiel Marketing, Reisekosten, Strom,
256 Instandhaltung, Produktion und solche Themen. Das findet im Laufe des Novembers
257 bis Mitte November statt. Dann gibt es noch diese ganzen Umlage-Läufe im SAP usw.,
258 die jetzt für die Kostenrechnung relevant sind, aber für die GuV keine Auswirkung
259 haben. Am Ende gibt es eine GuV, die wir dann im Dezember der Geschäftsführung
260 präsentieren. Das auch konsolidiert für den gesamten Konzern. Dann ist die Planung
261 fertig. Vom 22. bis 8. Dezember findet die Konsolidierung statt und dann gibt es eine
262 Präsentation der gesamten Plan-GuV für die gesamte Gruppe konsolidiert. Soweit der
263 Personalplanungsprozess.

264 *I:* Hätte ich nicht gedacht, dass es so genau gemacht wird.

265 *M:* Ja, es hat Vor- und Nachteile. De facto ist es wirklich so, dass pro Person jedes
266 Detail überlegt, angeschaut und plausibilisiert wird und entsprechend dann den Kosten
267 geplant.

268 *I:* Ja.

269 *M:* Die Alternative wäre, dass man sagt, es gibt nur einen groben Rahmen. Dann hast
270 du aber das Problem, sobald die Stellen besetzt werden sollen, also wenn dann
271 wirklich jemand im Jahr 2023 sagt, dass er jemanden braucht, dann kann man nicht
272 sagen, wer jetzt welches Budget hat. Du kannst nur sagen, dass diese Kostenstelle so
273 und so viele Kosten geplant hat. Man weiß aber dann gar nicht, ob sich das mit einer
274 neuen Stelle dann ausgeht. Bei jeder Beantragung müsste man dann alles überprüfen.

275 *I:* Also eigentlich ist es der Vorteil, im aktuellen Jahr Entscheidungen treffen zu können,
276 ob gewisse Personen aufgenommen werden können oder nicht.

277 *M:* Genau. Du weißt dann einfach, ob die Planstelle genehmigt ist oder nicht und wenn
278 sie genehmigt ist, dann fangt man genau so zum Suchen an, dass sie dann besetzt
279 ist. Natürlich kommt es dann immer wieder vor, dass außerhalb von den genehmigten
280 Stellen trotzdem jemand gesucht wird, aber das wird dann im laufenden Jahr
281 gesondert freigegeben. Hier gibt es dann außerplanmäßige Kosten. Das ist die Plan-
282 Ist-Abweichung. Genauso kann es aber auch sein, dass Kosten wegfallen, weil jemand

283 gekündigt hat und die Stelle eine Zeit lang unbesetzt bleibt. Das ist dann die
284 Abweichung in die andere Richtung. Was für uns in der Kostenrechnung dann auch
285 immer wichtig ist, dass wir die Kostenstellen-Tarife sauber halten. Tarif heißt
286 Stundensatz. Wir können genau sagen, weil wir das so genau planen, dass die und
287 die Kostenstelle nächstes Jahr statt 40 Euro Personaltarif 44 Euro haben, weil die
288 Gehälter von allen Personen um 10 % steigen. Das fließt dann in die Bewertung der
289 Herstellungskosten ein. Das hängt alles zusammen. Da sind wir rechtlich auch in
290 einem gewissen Rahmen gebunden, dass die Herstellkosten sauber geplant und
291 gebucht werden müssen. Das ist wichtig, da die Produkte, die wir fertigen, jeder
292 Auftrag und jedes Material mit dem Plan-Tarif bewertet wird. Das heißt, wenn jemand
293 aus einem Rohmaterial mit einer CNC-Drehmaschine fertigt, dann kommt am Ende
294 ein Teil für ein Gerät heraus. Der hat dann Fünf-Stunden-Personal darauf gebucht und
295 die Maschine ist aber zehn Stundengelaufen. Jede Stunde, die gebucht wird, wird mit
296 einem Kostensatz gebucht, damit man das dann auch in Kostenform drinnen hat.
297 Wenn das Material dann fertig ist, wird das auf Lager gelegt und der Wert, mit dem es
298 auf Lager gelegt wird, hängt davon ab, wie hoch der Plan-Tarif ist. Der hängt wieder
299 von der sauberen Personalplanung ab. Da kann man sich natürlich auch keine groben
300 Unschärfen leisten. Das wird ja alles geprüft. Die Bestandsbewertung ist ja ein
301 wichtiger Punkt. Das hängt, wie gesagt, dann auch von dieser Tarifplanung ab. Wenn
302 wir da ein komplettes Durcheinander in der Planung hätten und nicht genau wissen,
303 welche Kostenstelle überhaupt wie eingeplant ist, da müssten wir unterjährig irgendwie
304 eingreifen und neu bewerten. Das wäre relativ kompliziert.

305 *I:* Das zieht eigentlich dann sehr viel mit.

306 *M:* Genau, deswegen ist es schon wichtig, dass wir einen sauberen, genauen
307 Personalplanungsprozess haben.

308 *I:* Ja.

309 *M:* Auch diese sonstigen Kosten, von denen ich vorher gesprochen habe, die fließen
310 ja auch in die Tarife ein. Bei den Maschinen, die reine Maschinen kosten, wo keine
311 Person darauf ist. Dort ist es auch so, dass Neuanschaffungen entsprechend geplant
312 werden müssen und dann entstehen daraus auch Abschreibungen. Die Maschine wird
313 für acht oder zehn Jahre verwendet. Die jährliche Abschreibung der Maschine fließt
314 da auch in den Stundensatz wieder ein. 100.000 ist die Abschreibung, dann kommen
315 30.000 Instandhaltung dazu, weil immer etwas zu erneuern ist. Dann sind 130.000
316 Euro auf der Maschine und die läuft zum Beispiel 1300 Stunden und dann entsteht
317 daraus der Tarif. Der fließt dann hier wieder in das Produkt in die Herstellkosten mit

318 ein. Deshalb ist, je feiner und genauer dieser Planungsprozess abläuft, umso besser
319 sind die Herstellkosten bewertet. Deswegen ist das recht wichtig.

320 *I:* Und bei den anderen sonstigen, wie Marketing? Wie funktioniert es da?

321 *M:* Also die meisten der sonstigen Kosten laufen, in diesen sogenannten „Cost
322 Planning“ mit, den wir als Schritt drinnen haben. 7. bis 14. November. Da ist es so,
323 dass ich den Bereichsleitern eine Übersicht über die aktuell angefallenen Kosten der
324 letzten zwölf Monate in Listenform schicke. Ich kann dir das hier so zeigen zum
325 Beispiel. das Planungs-File hier ist wieder eine Excel-Liste. Wir haben versucht, das
326 zu automatisieren, aber wir sind dann bei der Prüfung draufgekommen, dass es
327 deutlich einfacher und weniger Aufwand ist, wenn wir das einfach per Excel
328 verschicken. So schaut ein solches Planungs-File aus. Das ist relativ klein. Die
329 Produktion hat ein viel längeres. Hier war Arbeitskleidung, Reiseaufwand und
330 sonstiger Werbeaufwand. Das ist meistens ein Geschäftsessen und solche Themen.
331 Das waren die Ist-Kosten der letzten zwölf Monate. Wir zeigen da nur Kosten über
332 1000 Euro damit die Liste nicht so lange wird. Alles, was unter 1000 Euro ist, wird
333 automatisch auf der Kostenstelle als Budget eingeplant. Das wird mir geschickt und
334 ich spiele das Ganze dann im SAP ein, damit das dann wieder sauber auf jeder
335 Kostenstelle im SAP drinnen ist. Aus der Sicht der Kostenart wird dann entsprechend
336 die GuV geplant, weil Kostenart = Konto bei der GuV. So ist das dann gesteuert. Aus
337 dem entsteht einerseits die Kostenrechnung, die Basis für die Kostenplanung für jede
338 Kostenstelle, aber auch die Plan GuV für das ganze Unternehmen. Und Marketing wird
339 da mitgeplant. Da laufen zwar im Hintergrund Abstimmungen, welcher Produktbereich
340 wie viel bekommt, aber im Endeffekt schicke ich die Listen auch an den Marketingleiter
341 in der gleichen Form aus und er gibt mir für diese Kostenarten, die dann im Marketing
342 entstehen, die Beträge einfach bekannt. Wir haben eigene Codierungselemente, also
343 eigene Kostenstellen für bereichsübergreifende Marketingkosten und dann pro
344 Produktbereich einen Innen-Auftrag. Diese Planwerte pro Innen-Auftrag und Kostenart
345 bekomme ich dann vom Marketing im Endeffekt. Es läuft mit dem Prozess quasi mit.
346 Das ist kein eigener Prozess, wo wir beteiligt sind. Hier wird im Vorfeld abgestimmt.
347 Der Leiter schickt hier auch an alle Produktbereichsleiter aus, was geplant ist. Welche
348 Product Launches. Diese Liste ist eine Preisliste. Ein Product Launch kostet so und so
349 viele tausend Euro Wie viele sind geplant. Eine Messe kostet pauschal das und das
350 und wie viele Messen sind für diesen Produktbereich geplant. Das ist ein Katalog, da
351 können Produktbereiche überlegt werden und dann kommt ein gewisser Wert heraus
352 und das ist dann das Marketingbudget. Das wird dann noch einmal gegengecheckt mit
353 dem geplanten Umsatz. Ob das in einem sinnvollen Verhältnis steht. Da gibt es

354 gewisse Kennzahlen, Hausnummer 1,5 % vom Umsatz ist für Marketing drinnen, mehr
355 nicht. Und dann wird dann halt wieder gegengerechnet und abgecheckt. Doch weniger
356 messen oder nicht so teuer einplanen.

357 *I:* Ist es so, dass dann die Abteilung, die den Product Launch durchführt, die
358 Marketingkosten, auch so wie beschrieben, aufgegliedert haben? Oder kommt das
359 zurück zur Marketingabteilung und die schreiben alle Kosten auf?

360 *M:* Das ist nur auf ein paar Zeilen reduziert, weil, was im Hintergrund genau gemacht
361 wird und wer wie viel für Printwerbung und für Inserate ausgibt, ist nicht enthalten. Es
362 steht nur als Summe. Was dann dahinter steckt, das weiß der Marketingleiter und
363 sehen wir gar nicht.

364 *I:* Okay, verstehe. Das heißt, im Endeffekt gibt der Produktbereich alle sonstigen
365 Kosten an und es wird nur zusammengefügt und somit entstehen dann die gesamten
366 Kosten?

367 *M:* Die gesamte GuV und gesamte Kostenplanung. Wenn wir uns die GuV gedanklich
368 überlegen, haben wir gesagt, dass Sales über den Sales-Planungsprozess gesteuert.
369 Material wird durch Prozente und Anpassungen durch externe Käufe gesteuert. Dann
370 die unteren Positionen, vor allem Personalaufwand und der Personalprozess und alle
371 sonstigen betrieblichen Aufwendungen. Zinsen, Finanzergebnis und solche Themen
372 sind da mit dabei. Das ist dann eigentlich die GuV im Endeffekt.

373 *I:* Ich glaube ja. Also mir fällt nichts ein, was mir fehlen würde.

Leitfaden für die Budget und Jahresabschlusserstellung der Anton Paar Group AG

Graz, 28. April 2023

Inhaltsverzeichnis

1.	ANWENDUNGSBEREICH UND ZWECK.....	140
2.	ALLGEMEINE GRUNDSÄTZE.....	140
2.1	Begriffe und Definitionen.....	140
2.2	Prozesseigner und Verantwortlichkeiten	141
2.3	Schnittstelle zu anderen Prozessen	141
3.	BUDGETIERUNGSERSTELLUNGSPROZESS	141
3.1	Prozessziel Budgeterstellung.....	141
3.2	Prozessdarstellung des Budgeterstellungprozesses	142
3.3	Prozessbeschreibung des Budgeterstellungprozesses.....	143
3.4	Prozessdarstellung des Budgets der Vertriebstöchter	147
3.5	Prozessbeschreibung des Budgets der Vertriebstöchter.....	148
3.6	Prozessdarstellung des Budgets produzierenden Tochterunternehmen.....	150
3.7	Prozessbeschreibung des Budgets der produzierenden Tochterunternehmen	150
3.8	Prozessdarstellung der Personalkostenplanung für die Anton Paar GmbH.....	151
3.9	Prozessbeschreibung der Personalkosten für die Anton Paar GmbH.....	152
4.	JAHRESABSCHLUSSERSTELLUNGSPROZESS	154
4.1	Prozessziel Jahresabschlusserstellung	154
4.2	Prozessdarstellung des Jahresabschlusserstellungsprozesses	155
4.3	Prozessbeschreibung des Jahresabschlusserstellungsprozesses	156

1. Anwendungsbereich und Zweck

Diese Prozesse sind für die Anton Paar Group AG anwendbar.

Ziel des Budgetierungsprozesses ist es, die Strategie in Jahresbudgets der einzelnen Geschäftsbereiche zu operationalisieren und die finanziellen Ziele auf oberster Ebene auf die nachfolgenden Ebenen der Organisation zu übertragen. Auf diese Weise dient er als gemeinsame und einheitliche Grundlage für die Leistungsmessung während des gesamten Geschäftsjahres.

Ziel des Jahresabschlussprozesses ist es, in den tatsächlichen Verhältnissen ein entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage für die Anton Parr Group AG zu ermitteln.

2. Allgemeine Grundsätze

2.1 Begriffe und Definitionen

FICO	Finance- und Controllingabteilung
C-Level	CEO, CTO, COO
R&D PM Admin	Research & Development Project Manager
BUM	Business Unit Manager
DM	Division Manager
BAM	Business Administration
GM	General Manager
WP	Wirtschaftsprüfung
CHR/BPS HR	Human Resources
AD	Administration
SRM	Sales Regional Manger
Sales SUB GM	Sales Subsidiary Manager
SRM	Sales Regional Manager

2.2 Prozesseigner und Verantwortlichkeiten

Prozessverantwortlicher: Finance- und Controllingabteilung

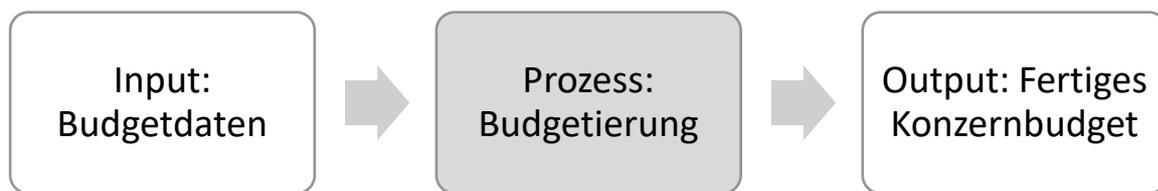
Verantwortlichkeiten: Siehe Prozessablauf

2.3 Schnittstelle zu anderen Prozessen

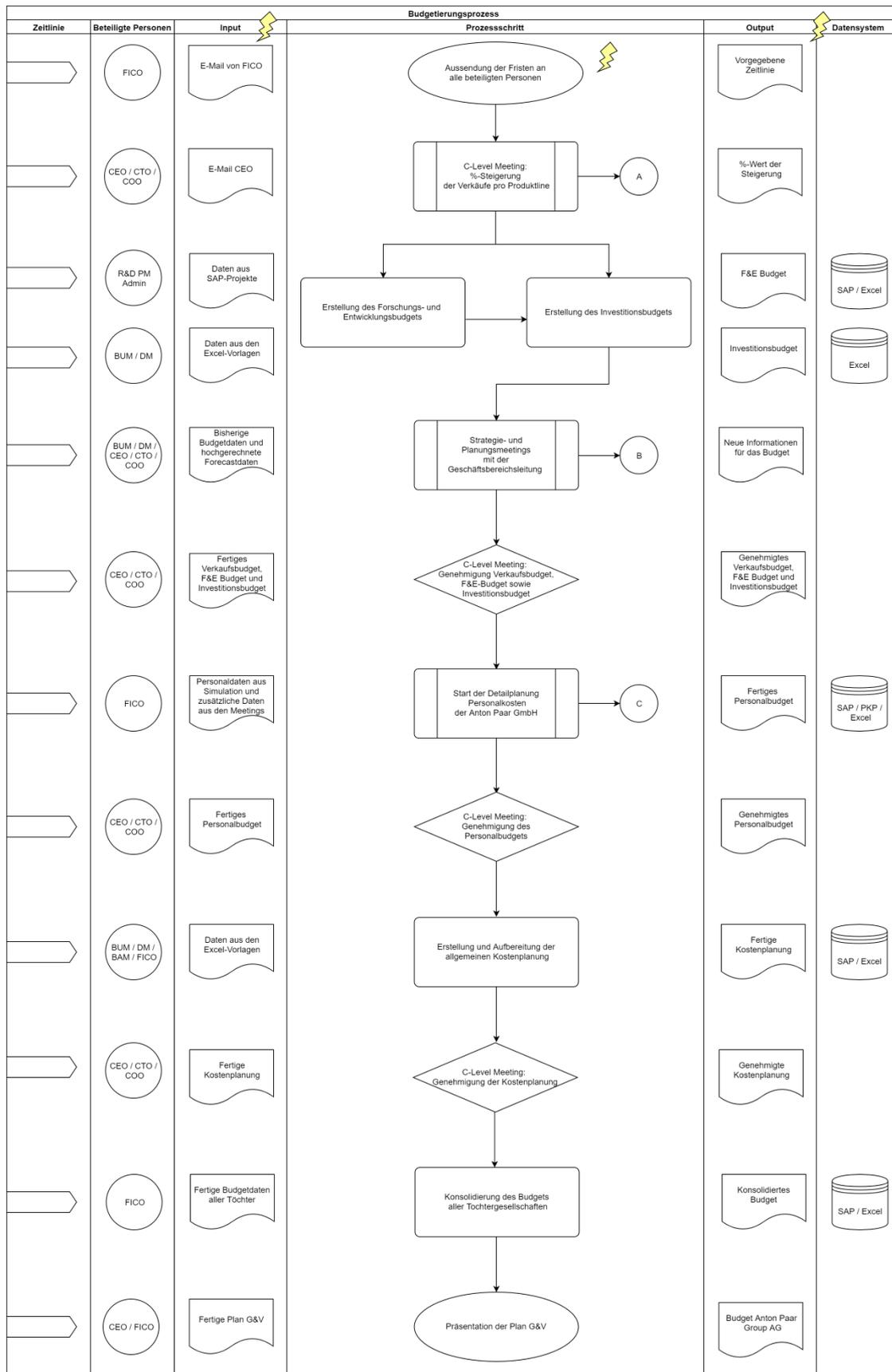
Alle Geschäftsbereiche, Tochtergesellschaften und Abteilungen

3. Budgetierungserstellungsprozess

3.1 Prozessziel Budgeterstellung



3.2 Prozessdarstellung des Budgeterstellungprozesses



3.3 Prozessbeschreibung des Budgeterstellungprozesses

Vorab kann festgestellt werden, dass beim Budgetierungsprozess des Kooperationspartners zwei große Schwerpunkte gelegt werden. Dies sind zum einen die „Erlöse“ und zum anderen die „Personalkosten“. Die Erlöse spielen deshalb eine so große Rolle, da von den Erlösen auch die Abdeckung der Kosten abhängt und damit die Profitabilität des Unternehmens. Die Personalkosten sind neben den Herstellungskosten eine der größten Positionen für den Kooperationspartner. Deshalb wird hier auch großer Wert darauf gelegt, eine saubere und realistische Planung für diese Position umzusetzen. Von diesen zwei Parameter lassen sich sehr viele weitere Prozessschritte und weitere Budgetierungsmaßnahmen ableiten. Ebenso sollte erwähnt werden, dass das Controllingteam im Konzern die zeitliche Vorgabe des Budgetierungsprozesses in Absprache mit dem C-Level Management festlegt und darauffolgend alle beteiligten Parteien über ihre Fristen per E-Mail informiert. Zum allgemeinen Verständnis muss noch erwähnt werden, dass der Kooperationspartner im Budgetierungsprozess zwischen den Verkaufstöchtern, den produzierenden Tochterunternehmen und dem Headquarter der Anton Paar GmbH unterscheidet. Das Headquarter, somit die Anton Paar GmbH ist die größte produzierende Einheit beim Kooperationspartner.

Der erste Prozessschritt des Budgetierungsprozesses beim Kooperationspartner ist das C-Level Meeting, bei dem eine prozentuelle Vorgabe über die Steigerung der Verkäufe pro Produktlinie für den gesamten Konzern festgelegt wird. Hierzu treffen sich CEO, CTO und COO und legen die Vorgabe fest. Dieser Prozessschritt endet mit einem E-Mail der Geschäftsführung an alle Tochterunternehmen des Konzernes.

Im nächsten Prozessschritt wird das Forschungs- und Entwicklungsbudget, welches im SAP-Projektsystem eingetragen ist, ermittelt. Das bedeutet, der Kooperationspartner hat einen rollierenden bestehenden Planungsprozess für jedes Projekt, an dem er arbeitet. Diese Planungsprozesse sind über mehrere Jahre fortlaufend gestaltet. Somit ist jedes Forschungsprojekt und jede Produktentwicklung in einem SAP-Projekt hinterlegt und wird laufend von den Projektleitungen gewartet. Diese Vorgangsweise ist sinnvoll, da auch alle Kapazitäten, wie zum Beispiel Personalressourcen, im SAP hinterlegt sind. Für den Budgetierungsprozess wird die Erstellungsfrist diesbezüglich an die Projektleitung geschickt und somit festgemacht, bis wann alle Kosten des Projekts final einzutragen sind. An diesem Stichtag wird vom Controllingteam für die Budgetierung die Summe aller Kosten der jeweiligen Projekte für das jeweilige Budgetjahr als Kosten Forschung und Entwicklung für das nächste Jahr im Budget aufgenommen. Dies erfolgt durch die Datenweitergabe vom SAP-Projekt in ein Excel-Tool. Diese Maßnahme wird getroffen, da eine Weiterverarbeitung im Rahmen des Budgets in diesem Excel-Tool besser möglich ist. Hier ist wichtig anzuführen, dass, sobald der Stichtag erreicht wurde, auch wenn noch Veränderungen nach diesem Stichtag erfolgen, diese nicht mehr ins Budget

integriert werden können. Diese Veränderungen müssen schwerwiegend und essenziell sein, um sie mit Rücksprache der Geschäftsführung noch nachträglich zu ergänzen. Im Rahmen des Forschungs- und Entwicklungsbudgets werden auch mögliche Zuschüsse abgedeckt. Das bedeutet, wenn ein Zuschuss für ein Projekt möglich ist, wird dieser vom*von der Projektleiter*in in die Projektplanung integriert und wird dann automatisch in das Budget aufgenommen.

Anschließend muss das Investitionsbudget festgelegt werden. Hierzu wird allen Bereichsleitern vom Controllingteam eine Excel-Vorlage zur Verfügung gestellt. Somit kann der*die Bereichsleiter*in in der jeweiligen Kategorie die Anschaffungskosten, den Anschaffungszeitpunkt und die Nutzungsdauer eintragen. Ebenso muss vom*von der Bereichsleiter*in festgelegt werden, ob auf diese Investition auch verzichtet werden könnte und ob es eine Alternative, wie zum Beispiel aktivierte Eigenleistungen, gibt. Die Bereichsleiter*innen sind verpflichtet, diese Vorlagen in einer bestimmten Frist ausgefüllt an das Controllingteam zurückzusenden. Dieses fügt dann alle Daten aus den Vorlagen, je nach Kategorien und Geschäftszweigen, zu einem großen Investitionsbudget zusammen. Durch das Investitionsbudget lässt sich auch die Planabschreibung berechnen. Im Rahmen des Investitionsbudgets wird auch die Finanzierungsfrage der einzelnen Investitionen geklärt. Für größere Investitionen von Tochtergesellschaften gibt es wieder vorgefertigte Vorlagen, wo alle notwendigen Informationen einzutragen sind, welche dann an das Controllingteam zur Weiterverarbeitung weitergeleitet werden.

Ist das Investitionsbudget abgeschlossen, folgen darauf mehrere Strategie- und Planungsmeetings mit den Geschäftsbereichsleitern*Geschäftsbereichsleiterinnen sowie auch dem C-Level Management. Hier wird das laufende Jahr bis zum aktuellen Stand besprochen und es wird betrachtet, was im nächsten Jahr umgesetzt wird. Das bedeutet, es werden verschiedenste Aspekte analysiert. Zum Beispiel, wo neue Produkte entwickelt werden oder wo neue Märkte möglich sind. In dem Zusammenhang wird auch besprochen, ob neue Ressourcen, Personalstellen oder externe Kosten für neue Projekte notwendig sind. Diese Strategiemeetings werden somit nicht nur mit den produzierenden Geschäftsbereichen, sondern auch mit den allgemeinen Bereichen wie Administration, IT, Prozesse oder Finance und Controlling durchgeführt. Ebenso wird das Forschungs- und Entwicklungsbudget sowie auch das Investitionsbudget dem C-Level Management vorgelegt.

Darauffolgend kommt es zu einem C-Level Meeting mit CEO, CTO und COO, wo die endgültige Genehmigung des Verkaufsbudgets erteilt wird. Wie schon eingangs beschrieben, ist das Verkaufsbudget beim Kooperationspartner einer der wichtigsten Punkte, da davon viele weitere Faktoren abhängen.

Wurden das Verkaufsbudget, das Forschungs- und Entwicklungsbudget sowie auch das Investitionsbudget vom C-Level Management genehmigt, kommt es nun durch die Personalabteilung aus Strategiesitzungen zur Eingabe von Personaländerungen ins SAP. Diese Informationen fließen wiederum in das aktuelle Gesamtbudget mit ein.

Durch diese endgültige Genehmigung werden die Detailplanungen für das Personal der Anton Paar GmbH gestartet. Da der Prozess der Personalplanung sehr aufwendig und umfangreich ist, wird dieser Teilprozess im folgenden Kapitel noch genauer erörtert. Darauf folgend kommt es zu einem weiteren C-Level Meeting mit CEO, CTO und COO, in dem das endgültige Personalbudget genehmigt wird.

Ist dies erfolgt, folgt die allgemeine Kostenplanung in der Anton Paar GmbH. Die Kosten für die Produktion der Produkte berechnen sich anhand eines Prozentsatzes, welcher sich durch die prozentuelle Steigerung in den Verkäufen ergibt. Das bedeutet, dass die Abteilungen vom Controllingteam nach der Genehmigung des Verkaufsbudgets durch das C-Level Management einen Prozentsatz der Steigerung erhalten. Da der Budgetierungsprozess im Oktober und November des aktuellen Jahres stattfindet, ist es notwendig, auch die letzten Monate des aktuellen Jahres hochzurechnen. Basierend auf diesen Jahresdaten kann die Kostensteigerung für das Budgetjahr festgelegt werden. Basierend auf diesem Prozentsatz werden die Produktionskosten gesteigert. Alle dafür notwendigen Größen wie zum Beispiel Rüstzeiten oder Rüstkosten sind im SAP hinterlegt und werden somit automatisch berücksichtigt. Eine detailliertere Planung im Bereich Produktion kann von der jeweiligen Abteilung selbst jederzeit vorgenommen werden. Jedoch kann für den Budgetierungsprozess des Konzerns auf solche Detailplanungen aus Gründen der Komplexität nicht Rücksicht genommen werden. Durch die Produktvielfalt und auch die unterschiedliche Breite an Stückzahlen wird es fast unmöglich, die Produktionskosten auf Basis von Stückzahlen zu berechnen. Eine Bestandsveränderung wird nicht im Planungsprozess berücksichtigt, da der Kooperationspartner von dieser prozentuellen Steigerung an Verkäufen ausgeht und somit auch diese prozentuelle Steigerung in die Produktion einplant.

Beim Beschaffungsbudget wird grundsätzlich das Verhältnis im aktuellen Jahr für das Budgetjahr übernommen. Das bedeutet, wenn beispielsweise 20 % zugekauft wurden, dann werden diese 20 % im Budget ebenso wieder eingeplant. Durch das Controllingteam kommt es hier noch zu Verfeinerungen, welche die aktuellen Marktgeschehnisse und auch die prozentuelle Steigerung der Verkäufe berücksichtigt. Das bedeutet, dass extreme Preissteigerungen, wie sie momentan gegeben sind, natürlich auch im Budget berücksichtigt werden müssen. Ein weiterer Fall könnte sein, dass die Erhöhung des Verkaufsbudgets zur Folge hat, dass mehr Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter benötigt werden. Der Kooperationspartner weiß jedoch, dass nicht so viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wie benötigt eingestellt werden können, somit muss natürlich das

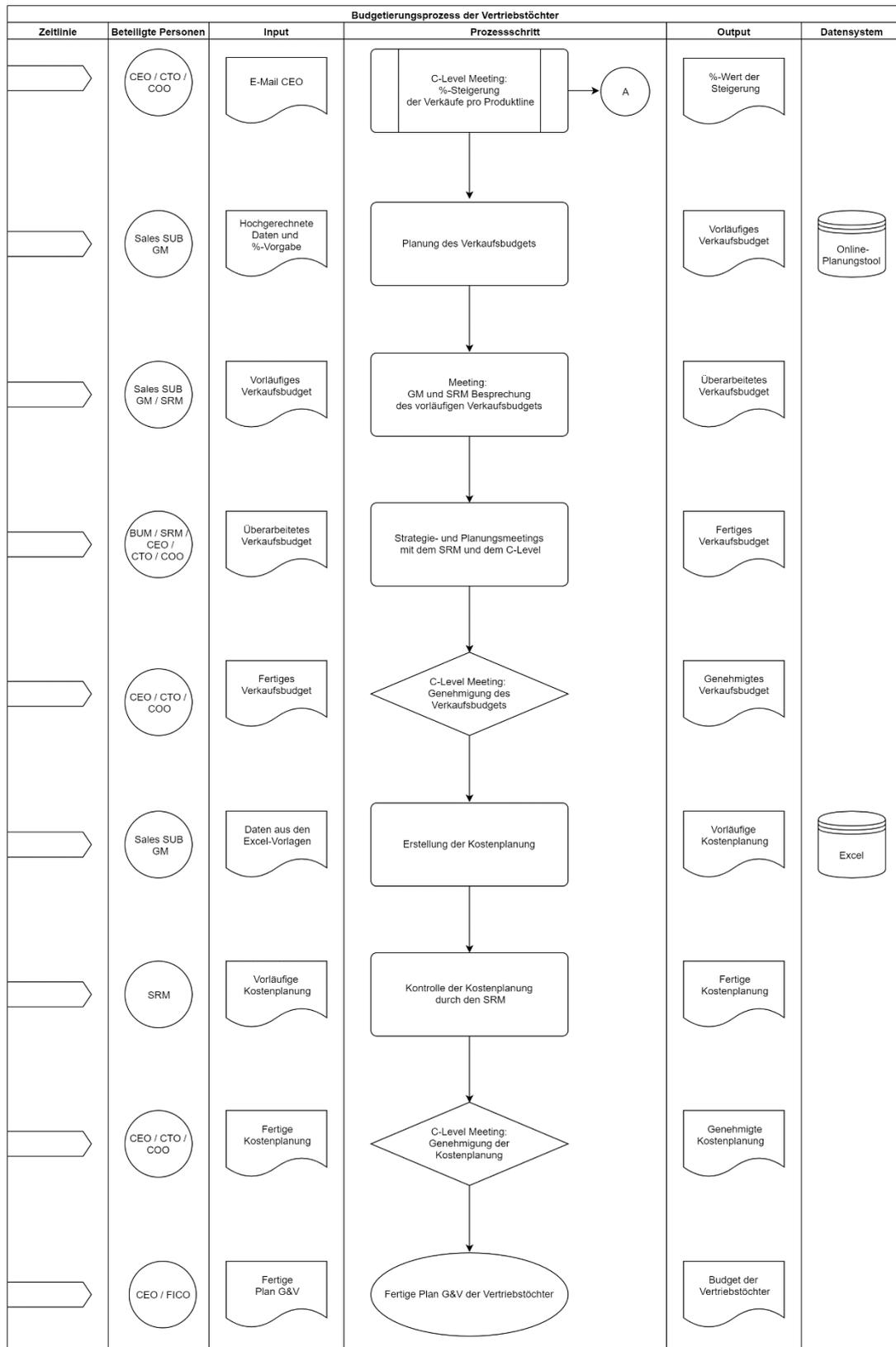
Beschaffungsbudget steigen. Daher lässt dieses sich nicht mehr vom aktuellen Jahr ableiten, sondern muss an die prozentuelle Steigerung des Verkaufsbudgets angepasst werden. Der umgekehrte Fall könnte natürlich auch sein, dass die Auslastung geringer ist, und somit würden die Produktionskosten auch sinken, was wiederum zur Folge hätte, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entlassen werden müssten. Dies kann auch zu Änderungen im Beschaffungsbudget führen.

Bei den restlichen Kosten wird es gehandhabt, wie bei der Planung des Investitionsbudgets schon genauer beschrieben. Es wird eine Excel-Vorlage an alle Abteilungen ausgeschickt. In diese Liste müssen nicht nur die notwendigen Investitionen eingetragen werden, sondern auch alle weiteren Kosten. Diese Excel-Vorlage ist so aufgebaut, dass am Beginn eine Beschreibung zur Benutzung der Vorlage angeführt ist und dahinter alle Kostenstellen in Listenform dargestellt sind. In dieser Listenform sind alle aktuell angefallenen Kosten über eintausend Euro der letzten 12 Monate enthalten. Die Bereichsleiter*innen sind verpflichtet, diese Vorlagen bis zu einer bestimmten Frist ausgefüllt an das Controllingteam zu senden. Dieses spielt dann alle Excel-Vorlagen in das SAP-System ein. Somit finden sich alle Plankosten wieder auf den jeweiligen Kostenstellen und passend dazu auch auf den jeweiligen Kostenarten (G&V-Konto). Somit lassen sich die Plankostenrechnung, jedoch auch Plan-, Gewinn- und Verlustrechnung ermitteln. Wenn man die Marketingkosten als Beispiel näher erörtert, erfolgt die Kostenplanung wie folgt: Die Marketingabteilung erhält ebenso wie jede andere Abteilung solch eine Excel-Vorlage. Der*die Abteilungsleiter*in gibt die anfallenden Kosten an. Durch Codierungselemente, also eigene Kostenstellen für bereichsübergreifende Marketingkosten, können diese Kosten richtig zugeordnet werden. Für die Produktbereiche werden eigens Innenaufträge erfasst. Die einzelnen Kostenpositionen werden immer anhand von Kennzahlen in Relation zu den Umsätzen kontrolliert.

Weitere Kosten wie Rückstellungen für Reklamationen, Garantien oder Wertberichtigungen werden direkt mit den jeweiligen Verantwortlichen in den Produktbereichen abgesprochen und berücksichtigt. Das bedeutet, dass diese Informationen direkt an das Controllingteam gemeldet werden, wenn solche Kosten anfallen oder geplant werden. Ist diese Kostenplanung abgeschlossen, wird diese durch den C-Level genehmigt.

Ist die Kostenplanung der Anton Paar GmbH abgeschlossen, erfolgt ein Konsolidierungsschritt, wo alle Daten der Tochtergesellschaften der Anton Paar Group AG zusammengefasst werden. Bei der Konsolidierung für die Budgetierung werden manche Schritte verkürzt umgesetzt, da man davon ausgeht, dass gewisse Geschäftsfälle sich innerhalb des Jahres wieder auflösen. Als Beispiel kann hier genannt werden, dass alle konzerninternen Geschäftsfälle eliminiert werden. Somit kann dem*der Geschäftsführer*in die fertige Plangewinn- und Verlustrechnung des gesamten Konzerns durch das Controllingteam präsentiert werden.

3.4 Prozessdarstellung des Budgets der Vertriebstöchter



3.5 Prozessbeschreibung des Budgets der Vertriebstöchter

Nun wird der Teilprozess der Budgetierung der Verkaufstöchter genauer erörtert. Es gibt rund fünfzehn Produktbereiche, in denen die einzelnen Produkte jeweils pro Produktbereich von den Vertriebstöchtern weltweit verkauft werden. Der Kooperationspartner hat über 30 Tochterunternehmen für den Vertrieb und weitere Vertriebspartner weltweit. Die Kommunikation mit den Vertriebstöchtern erfolgt über den*die Geschäftsführer*in des jeweiligen Tochterunternehmens mit den verantwortlichen Verkaufsleitern*Verkaufsleiterinnen der jeweiligen Region. Diese wiederum geben die Daten an das Controllingteam weiter. Kommt es zu Abweichungen im Zeitplan, werden diese über die dargelegte Kommunikationsstruktur kommuniziert. Vorab kann auch festgehalten werden, dass auch hier nur eine Planung auf Basis von Euro und nicht Stück erfolgt. In Bezug auf Fremdwährungen plant jedes Vertriebstochterunternehmen in seiner Landeswährung. Das Controllingteam erhält somit alle Daten in den Landeswährungen und rechnet anhand eines festgelegten Wechselkurses in Euro um.

Der Auslöser dieses Teilprozesses ist die von der Geschäftsführung versendete E-Mail mit ihren Erwartungen in Bezug auf die Steigerung des Verkaufsbudgets pro Produktbereich bei den Vertriebstochterunternehmen. Dies dient als Anhaltspunkt für die Planung der Verkäufe bei den Vertriebstochterunternehmen.

Dieses E-Mail leitet den Prozessschritt „Planung Verkaufsbudget“ ein. Das bedeutet, dass alle Tochterunternehmen für den Vertrieb einen Vorschlag abgeben müssen, wie viel diese an Umsatzsteigerung im nächsten Jahr planen. Somit müssen die Tochterunternehmen festlegen, wie viel sie nächstes Jahr verkaufen werden. Diese Daten müssen vom*von der Geschäftsführer*in des jeweiligen Tochterunternehmens in ein „Online -Planungstool“, welches vom Kooperationspartner selbst entwickelt wurde, eingetragen werden.

Sind diese Daten vollständig, erfolgt ein Meeting zwischen dem*der Geschäftsführer*in der Tochterunternehmen und den verantwortlichen Verkaufsleitern*Verkaufsleiterinnen der jeweiligen Region. In diesem Meeting wird intern diskutiert, ob die Vorstellungen der Tochterunternehmen mit dem produzierenden Werk, der Anton Paar GmbH, übereinstimmen. Hier kann es zu Abweichungen kommen. Diese Abweichungen müssen analysiert und eliminiert werden. Als Beispiel für eine Abweichung könnte man hier anführen, dass ein Tochterunternehmen viel mehr Verkäufe eingeplant hat als produziert werden kann. Somit müssen hier Anpassungen erfolgen.

Basierend auf diesen Daten findet ein Strategiemeeting mit allen Geschäftsbereichsleitern pro Produktlinie, Verkaufsleitern*Verkaufsleiterinnen pro Region und dem C-Level Management statt. In diesem Meeting werden die Verkaufsbudgets für die einzelnen Regionen der Geschäftsführung

vorgestellt und jeweilige Veränderungen festgelegt. Diese Veränderungen werden von den einzelnen Verkaufsleitern*Verkaufsleiterinnen pro Region adaptiert.

Darauffolgend kommt es nochmals zu einem C-Level Meeting, wo das fertige Verkaufsbudget endgültig genehmigt wird.

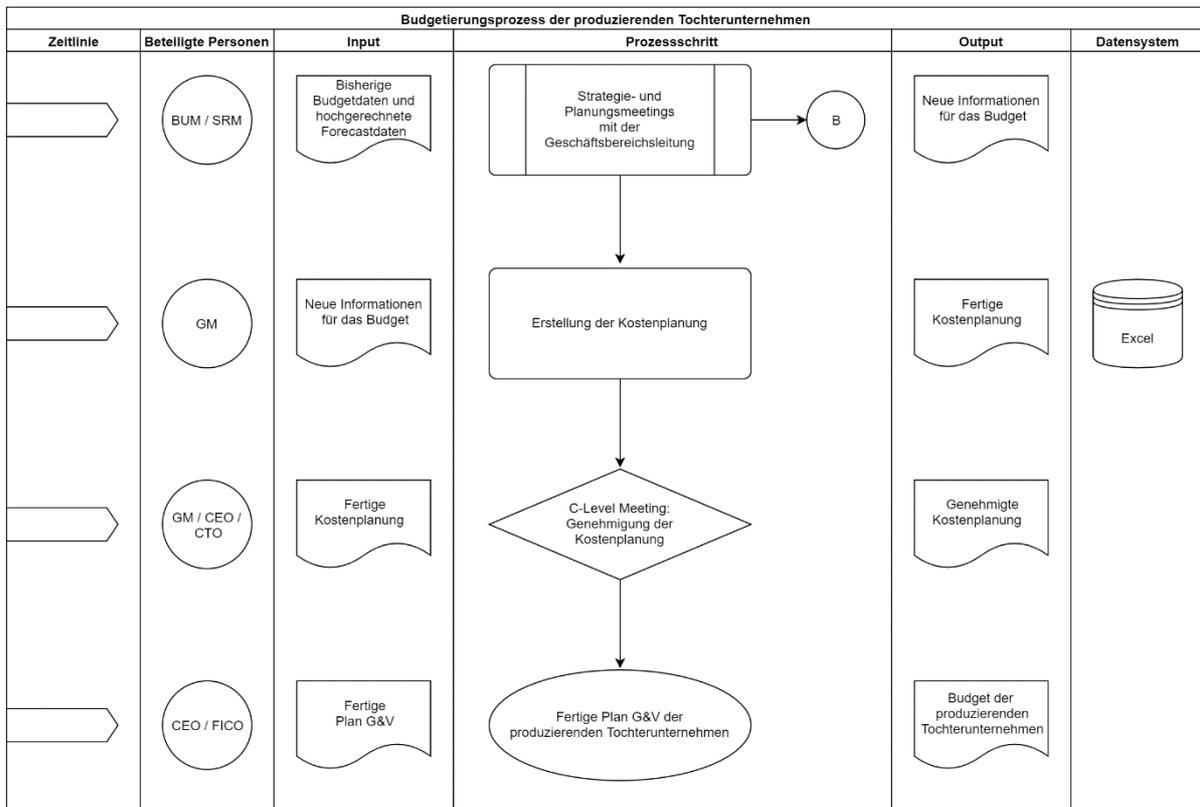
Dies ist dann der Startpunkt der Kostenplanung im Vertrieb der Tochterunternehmen. Das bedeutet, alle Geschäftsführer*innen der Vertriebstochterunternehmen planen alle in der Gewinn- und Verlustrechnung relevanten Positionen eigenständig. Hierfür gibt es eine Excel-Vorlage vom Controllingteam. Somit werden alle anfallenden Kosten bei den Tochterunternehmen in diese Vorlage eingetragen und an die Verkaufsleiter*innen pro Region weitergegeben.

Hier findet dann eine Plausibilitätsprüfung durch die Verkaufsleiter*innen pro Region statt. Somit können Abweichungen festgestellt und korrigiert werden. Diese Abweichungen werden dann bei einem darauffolgenden Meeting zwischen dem*der Geschäftsführer*in des Vertriebstochterunternehmens und dem*der Verkaufsleiter*in pro Region besprochen und aktualisiert.

Dann wird die fertige Kostenplanung der Vertriebstochterunternehmen an die Geschäftsführung weitergeben und es erfolgt die finale Genehmigung.

Wurde die Kostenplanung final durch die Geschäftsführung genehmigt, kommt es bei den jeweiligen Vertriebstochterunternehmen zur Detailplanung. Hier wird bis auf jeden*jede einzelnen*einzelne Verkäufer*in hin geplant. Diese Planungen dienen dann für das Berichtswesen, jedoch werden sie im Budgetierungsprozess des Konzerns auf Grund der Komplexität nicht berücksichtigt.

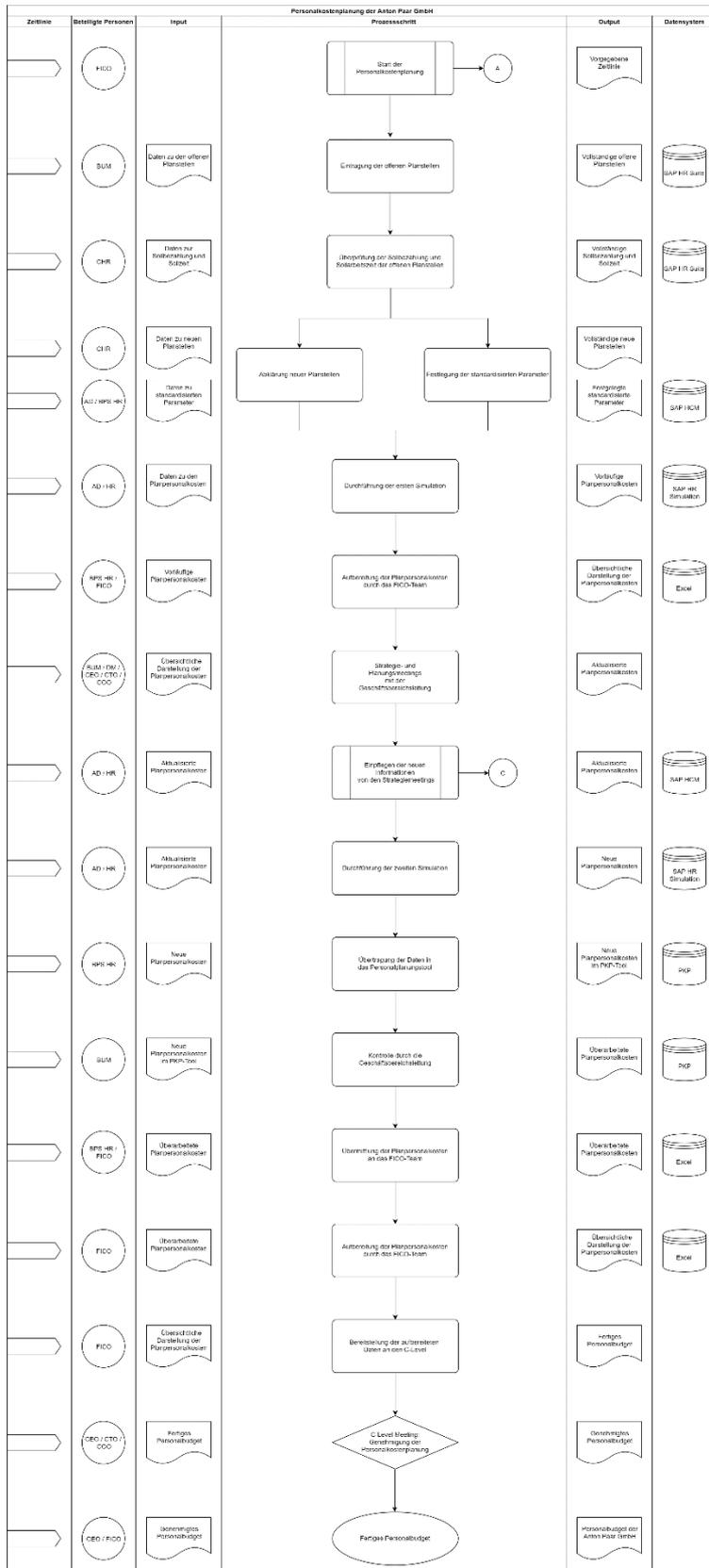
3.6 Prozessdarstellung des Budgets produzierenden Tochterunternehmen



3.7 Prozessbeschreibung des Budgets der produzierenden Tochterunternehmen

Neben den Vertriebstochterunternehmen gibt es auch produzierende Tochterunternehmen. Auf Basis der Ergebnisse des Strategiemeetings zwischen allen Geschäftsbereichsleitern pro Produktlinie und Verkaufsleitern*innen pro Region können auch die produzierenden Tochterunternehmen mit der jeweiligen Kostenplanung starten. Diese erfolgt durch den*die Geschäftsführer*in des produzierenden Tochterunternehmens. Diese Planungen sind vollkommen von der prozentuellen Steigerung des Verkaufsbudgets abgeleitet. Ist die Planung abgeschlossen, kommt es zu einem Budgetmeeting zwischen den produzierenden Tochterunternehmen und dem CEO sowie auch dem CTO. Hier wird das fertige Gesamtbudget der produzierenden Tochterunternehmen genehmigt.

3.8 Prozessdarstellung der Personalkostenplanung für die Anton Paar GmbH



3.9 Prozessbeschreibung der Personalkosten für die Anton Paar GmbH

In diesem Teilprozess wird die Planung der Personalkosten für die Anton Paar GmbH beschrieben.

Vor dem Start des Budgetierungsprozesses müssen einige Prozessschritte für die Personalkostenplanung erfolgen. Prinzipiell wird es von der Personalabteilung so gehandhabt, dass mit Stellen und nicht mit Personen geplant wird. Das hat den Grund, dass beim Personal immer eine gewisse Fluktuation herrscht: Wenn eine Person gekündigt hat, heißt das jedoch nicht, dass diese Stelle dann wegfällt. Generell lässt sich zwischen drei Kategorien unterscheiden:

- *Bestehende Stellen:* Hierbei handelt es sich um Stellen, welche im aktuellen Jahr schon besetzt sind und im Budgetjahr in Bezug auf Gehalt und Arbeitszeit gleich bleiben.
- *Neue Stellen:* Hierbei handelt es sich um neu generierte Stellen. Das bedeutet, eine bestimmte Stelle wurde von einem*iner anderen Mitarbeiter*in mitbetreut und wird nun separat vergeben, oder auch, dass durch ein neues Projekt neue Stellen notwendig werden.
- *Bestehende Stellen mit Veränderung:* Hierbei handelt es sich um Stellen, welche im aktuellen Jahr schon vergeben sind, jedoch im Budgetjahr eine Veränderung in Bezug auf Gehalt und Arbeitszeit erfordern. Dies ist der Fall, wenn ein*e Mitarbeiter*in seine*ihre Stunden reduziert oder erhöht, in Karenz geht, von der Karenz mit neuer Stundenaufteilung zurückkommt, Altersteilzeit beantragt, in Pension geht oder aber wenn es sich um Ferialpraktikanten handelt.

Im Allgemeinen stammen die Grunddaten der Personalplanung für das Budgetjahr von den Ist-Personalkosten des aktuellen Jahres. Das bedeutet, dass alle Stellen, welche besetzt sind, mit den aktuellen Kosten in die Planung aufgenommen werden. Bei all jenen Stellen, bei denen man weiß, dass es keine Veränderungen geben wird, werden die Ist-Kosten des aktuellen Jahres inklusive kollektivvertraglicher Erhöhungen für die Planung verwendet.

Der erste Schritt ist, dass alle Geschäftsbereichsleiter die Informationen der offenen Planstellen im SAP-System „HR-Suite“ eintragen. Durch das neue SAP-System „HR-Suite“ sollten alle Veränderungen bei bestehenden Stellen laufend durch die Person, welche die Abrechnung im SAP-System macht, eingegeben und gepflegt werden. Hier steckt sehr viel Arbeit dahinter, da bei Veränderung immer überlegt werden muss, ob es einen Ersatz gibt, oder ob die Stelle wegfällt. Dies muss bis zu einer bestimmen Frist erledigt sein.

Darauffolgend werden diese offenen Planstellen von der Personalabteilung auf Sollbezahlung und Sollarbeitszeit hin geprüft. Das bedeutet, es muss bei jedem Einzelfall analysiert werden, wann und wie hoch die anfallenden Kosten sind.

Als nächster Schritt muss ebenso abgeklärt werden, ob es neue Planstellen gibt und mit welchen Kosten hier zu rechnen ist. Hier besteht eine Schnittstelle zur Recruitingabteilung. Es muss geklärt werden, ob es schon jemanden für die neue Stelle gibt und abgeschätzt werden, ab wann die neue Stelle besetzt wird.

Darauffolgend müssen alle weiteren standardisierten Parameter festgelegt werden. Einer dieser Parameter sind die kollektivvertraglichen Erhöhungen, welche bei jeder Stelle hinterlegt werden müssen. Weiters gibt es auch sogenannte Gratifikationen. Hierbei handelt es sich um Prämien, welche unterschiedlich bemessen werden. Meist gibt es einen variablen Anteil, über welchen die Abteilungsleiter entscheiden dürfen, und einen fixen Anteil pro Mitarbeiter*in. Für den Planungsprozess wird pauschal ein Fixbetrag als Prämie eingetragen. Vorrückungen müssen ebenfalls berücksichtigt werden. Die gesetzlichen Vorrückungen werden automatisch eingefügt. Für Überstunden wurde im SAP-System eine Logik einprogrammiert. Es werden automatisch die letzten zwölf Monate als Durchschnittswert genommen und diese Zahl wird als Überstunden eingeplant. Bei der Planung der Personalrückstellungen wird von der Controllingleitung ebenso ein bestimmter Betrag mit hineingerechnet. Diese Überprüfungen und Berücksichtigungen all der oben genannten Punkte erfolgen außerhalb des SAP-Systems. Die Anpassung der Parameter erfolgt im SAP-System „HCM“.

Wenn all diese vorangehenden Schritte erfolgt sind und somit alle Parameter im SAP eingepflegt wurden, erfolgt eine erstmalige Simulation der Planpersonalkosten. Hier muss noch ergänzt werden, dass dieser Schritt meist im Oktober oder November gesetzt wird, und daher müssen die aktuellen Daten für die noch nicht verbuchten Personalkosten simuliert werden, um darauf basierend die richtigen Basisplandaten zu erhalten. Diese Simulation erfolgt durch die Personaladministration im SAP-System „HCM“.

Wurde die Simulation der Personalkosten abgeschlossen, werden diese Daten an das Controllingteam versendet. Hier kommt es zu einer Weiterverarbeitung dieser Daten, denn das Controllingteam muss diese kontrollieren, auf Plausibilität überprüfen und neu grafisch sowie tabellarisch aufbereiten. Das bedeutet, diese Daten werden in eine Excel-Vorlage importiert, um eine übersichtliche Gestaltung der Personalkosten zu erhalten. Diese Darstellung zeigt das laufende Jahr inklusive Forecast-Werte für die letzten Monate im Jahr sowie auch die vorläufigen Budgetdaten für das Folgejahr. Die Daten werden in Listenform pro Geschäftsbereich sowie auch pro Kostenstellenebene aufbereitet. Mithilfe einer grafischen Pfeildarstellung können

Abweichungen ersichtlich gemacht werden. Diese Daten dienen für die anstehenden Strategie- und Planungsmeetings.

Durch die durchgeführten Strategie- und Planungsmeetings in den unterschiedlichsten Bereichen können neue Informationen in Bezug auf die Personalplanung entstehen. Diese neuen Informationen werden dann an die Personaladministration weitergegeben. Ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin pflegt die Daten wiederum in das SAP-System „HCM“ ein.

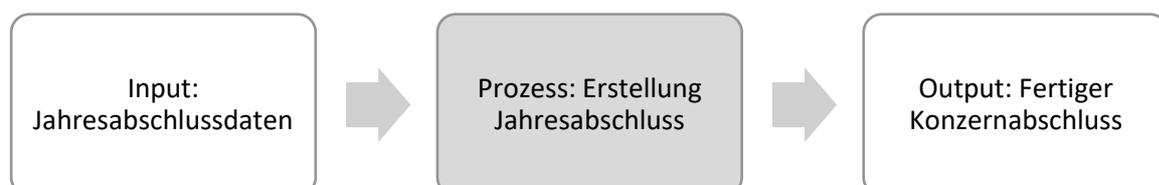
Darauffolgend wird eine weitere Simulation durchgeführt. Ist dieser Prozessschritt abgeschlossen und sind alle Daten bezüglich Planpersonalkosten im SAP-System enthalten, findet eine Übertragung der Planungsdaten der Personalkosten durch die Personalabteilung aus der SAP-HR-Simulation in das Personalplanungstool „PKP“ statt.

Ist dieser Prozessschritt abgeschlossen, werden alle Geschäftsbereichsleiter*innen darüber informiert und haben nochmals die Möglichkeit, die Daten anzupassen. Hier handelt es sich um eine Feinplanung, wo zum Beispiel noch Arbeitsstunden korrigiert werden können. Ebenso können noch neue Informationen oder noch nicht enthaltene Informationen an die Personalabteilung weitergegeben werden. Diese neuen Informationen werden dann durch die Personalabteilung im Personalplanungstool „PKP“ ergänzt.

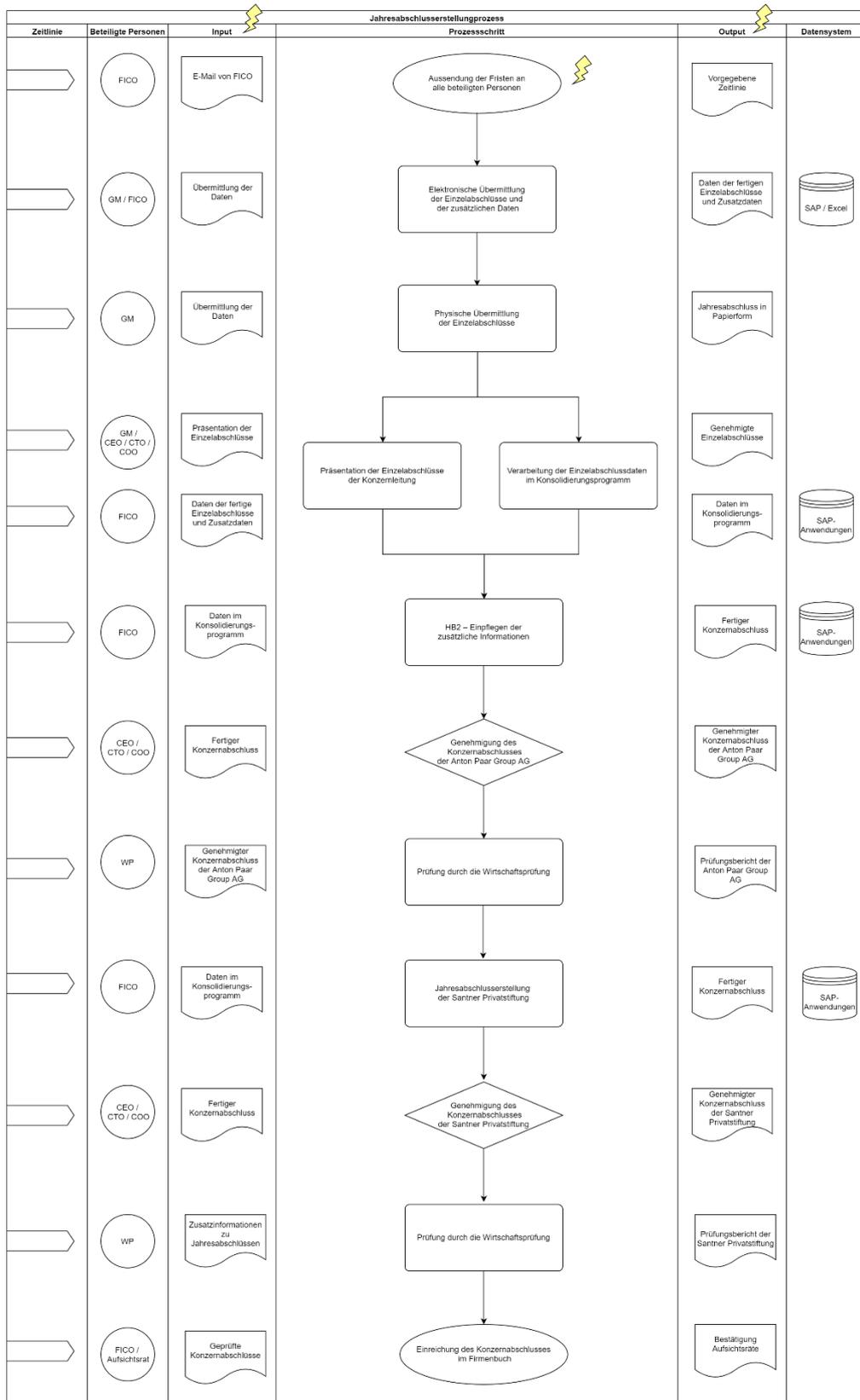
Anschließend werden diese Daten von der Personalabteilung dem Controllingteam übergeben. Das Controllingteam importiert aus dem Personalplanungstool „PKP“ alle Daten in eine Excel-Vorlage und bereitet diese auf. Hier erfolgt nochmals eine Kontrolle und ein Übersichtsblatt wird gestaltet. Abschließend werden die Personalkosten des Konzernes an das C-Level Management per E-Mail versendet. Daraufhin wird das fertige Personalbudget durch das C-Level Meeting endgültig genehmigt.

4. Jahresabschlusserstellungprozess

4.1 Prozessziel Jahresabschlusserstellung



4.2 Prozessdarstellung des Jahresabschlussenerstellungsprozesses



4.3 Prozessbeschreibung des Jahresabschlusserstellungprozesses

Prinzipiell wird im Konzern des Kooperationspartner nach UGB bilanziert. Dementsprechend hat der Kooperationspartner für die Tochtergesellschaften ein Konzernhandbuch aufgelegt, wo die Grundsätze des österreichischen Unternehmensgesetzbuches dargelegt werden. Die Tochtergesellschaften sind dazu verpflichtet, sich an diese vorgegebenen Grundsätze zu halten. Hierbei kann es Ausnahmen geben, wenn die lokalen Rechnungswesensvorschriften oder das lokale Gesetz dem widerspricht, was im Konzernhandbuch festgelegt ist. In diesen Fällen ist die Tochtergesellschaft autorisiert, von dem Konzernhandbuch abzuweichen und somit bei der Jahresabschlusserstellung diese Ausnahmen laut lokalem Recht zu berücksichtigen. Nahezu alle Tochtergesellschaften verwenden das gleiche Buchhaltungssystem SAP, das die GmbH und auch alle Konzerngesellschaften österreichweit und weltweit verwenden. Die Tochtergesellschaften bilden ihre laufenden Geschäftsfälle eigenständig ab und zum Jahresende sind sie aufgrund von nationaler Gesetzgebung beziehungsweise des Konzernhandbuches verpflichtet, Jahresabschlüsse zu erstellen. Dieses Konzernhandbuch gibt auch in manchen Bereichen genaue Vorgaben, wie diverse Sachverhalte einheitlich abgewickelt werden müssen. Als Beispiel kann hier die Bildung von Abgrenzungen genannt werden. Es ist zwar grundsätzlich in nahezu jedem Rechnungslegungssystem so vorgesehen, dass Umsätze periodenrein abzugrenzen sind. Das Konzernhandbuch präzisiert auch bestimmte vorgegebene Sachverhalte, welche bei der Geschäftstätigkeit des Kooperationspartners eine besondere Bedeutung haben. Zum Erstellen von Jahresabschlüssen bei den Tochterunternehmen werden auch mehrere Zusatzprogramme oder auch Vorlagen zur Verfügung gestellt. Hier kann als Beispiel die Umsatzabgrenzung im Zusammenhang mit Dienstleistungen angeführt werden. Beim Verkauf von Geräten werden auch Wartungs- und Serviceleistungen mit angeboten und verkauft. Das bedeutet, es wird ein mitunter mehrjähriger Vertrag über Wartungsleistungen abgeschlossen. Somit wird die Rechnung schon im aktuellen Jahr gelegt und die Leistung der Wartung erfolgt zu einem späteren Zeitpunkt, welcher auch in einem anderen Geschäftsjahr liegen könnte. Für solch einen Sachverhalt hat der Kooperationspartner die Möglichkeit, Auswertungen konzernweit durchzuführen und somit an die Tochtergesellschaften weiterzuleiten mit der Auflage, diesbezüglich eine entsprechende Abgrenzung zu erstellen. Alle Tochtergesellschaften haben eine direkte Ansprechperson im Headquarter des Kooperationspartners. Das bedeutet, fünf Buchungskreisbetreuer stehen in Kontakt mit den Tochtergesellschaften.

Als erster Schritt der Jahresabschlusserstellung für den Konzern wird circa im Herbst eine Fristenliste an alle Tochterunternehmen geschickt, mit der Information, bis wann die Einzelabschlüsse fertiggestellt werden müssen. Zum gleichen Zeitpunkt werden auch die Vorlagen für die Erstellung der Jahresabschlüsse sowie die Dokumentation der

Zusatzinformationen ausgeschickt. Somit erhalten alle Tochterunternehmen alle dafür benötigten Informationen, um die Erstellung der Jahresabschlüsse fristgerecht zu ermöglichen.

Sind dann alle Geschäftsfälle der Tochtergesellschaften verbucht und alle Maßnahmen im Rahmen der Jahresabschlusserstellung umgesetzt, müssen die Einzelabschlüsse elektronisch bis zu einer vorgegebenen Frist meist Mitte beziehungsweise Ende Februar an die Financeabteilung übermittelt werden. Ist dieser Prozessschritt erfolgt, werden noch zusätzliche Informationen und Daten erforderlich. Es gibt auch darüberhinausgehende Sachverhalte, welche man aus dem SAP-System nicht direkt ablesen kann. Dafür wurde eine Vorlage vom Financeteam generiert, welche bestimmte Fragestellungen beziehungsweise die Möglichkeit, Zusatzinformationen eintragen zu können, gestattet. Diese Vorlagen werden an alle Tochtergesellschaften ausgeschickt. Die Tochtergesellschaften müssen alle notwendigen Daten in diese Vorlagen eintragen, die zusammen mit den Jahresabschlüssen wieder eingefordert werden. Solche Zusatzinformationen können Daten sein, welche üblicherweise im Anhang des Jahresabschlusses zu finden sind. Als Beispiel könnte man hier die Informationen zu nicht bilanzierten Leasing- und Mietverhältnissen, die Informationen über zukünftige Leasingverträge oder die Aufwendungen der Folgejahre anführen. Ein weiteres Beispiel wären die lokalen Bestimmungen, die einige Gesellschaften durch die lokale Gesetzgebung befolgen müssen. Diese Bestimmungen sind möglicherweise nicht UGB-konform. Daher schließt die Tochtergesellschaft ihren eigenen Jahresabschluss entsprechend diesen Sachverhalten ab. Im Konzernabschluss müssen diese Regelungen jedoch wieder eliminiert werden. Insbesondere bei eben diesen Sachverhalten gibt es die allgemeine Vorgabe des Kooperationspartners, die speziellen Sachverhalte in die Vorlage einzutragen. Auf dieser Basis können sie im Konzernabschluss berichtigt oder angepasst werden.

Somit sind alle notwendigen Daten für den Konzernabschluss vorhanden. Einerseits die elektronischen Daten im SAP-System, andererseits die Zusatzinformationen, welche über die standardisierten Vorlagen zum Financeteam gelangen.

Sobald die physische Übermittlung der Einzelabschlüsse erfolgt ist, werden diese der Konzernleitung präsentiert. Diese Präsentationen finden üblicherweise Mitte März statt. Das Durchführen der Präsentationen wurde durch die Jahre zu einem standardisierten Ritual. Die Tochtergesellschaften präsentieren ihren Jahresabschluss der Konzernleitung und stehen diesbezüglich Rede und Antwort.

In der Folge ist die Jahresabschlusserstellung der Einzelgesellschaft formal gesehen abgeschlossen und es beginnt der Prozess der Konzernabschlusserstellung. Auf Basis der vorhandenen Informationen werden die Daten der Einzelabschlüsse in einem Konsolidierungsprogramm in einer SAP-Anwendung verarbeitet. Diese Daten werden mit den

zusätzlichen Informationen, welche das Financeteam von den Gesellschaften zur Verfügung gestellt bekommen hat, auf eine HB II Basis gebracht. Darauffolgend werden alle notwendigen Konsolidierungsschritte durchgeführt.

Das Ergebnis dieses Prozessschrittes ist der fertige Konzernjahresabschluss der Anton Paar Group AG, welcher in der Regel Ende März fertig vorliegt. Dieser Konzernabschluss muss durch die Wirtschaftsprüfung geprüft und kontrolliert werden. Wurde hierzu der Prüfungsbericht fertig gestellt, wird der nächste Prozessschritt eingeleitet.

Wurde dieser Schritt abgeschlossen, erfolgt ein weiterer Konsolidierungsschritt. Das bedeutet, es wird der Konzernabschluss für die Santner Privatstiftung erstellt. Hier kommt es nur zu geringen Abweichungen, jedoch müssen hier ebenso bestimmte Konsolidierungsmaßnahmen umgesetzt werden. Auch diese zweite Ebene unterliegt der Wirtschaftsprüfung, welche nach Fertigstellung des Konzernabschlusses der Santner Privatstiftung erfolgt.

Ist dieser Punkt auch abgeschlossen, erfolgt die Berichterstattung des*der Wirtschaftsprüfers*Wirtschaftsprüferin. Das bedeutet, dass der Endbericht durch den*die Wirtschaftsprüfer*in offengelegt wird. Es kommt zur Einreichung des Konzernabschlusses beim Firmenbuch sowie auch zur Bestätigung der Konzernabschlüsse in den entsprechenden Aufsichtsräten der Anton Paar Group AG. Somit ist das letzte Wirtschaftsjahr zahlenmäßig etwa im Mai abgeschlossen.