



Master Thesis

## **Einführung eines Prozessmanagementsystems**

„Best Practice“ Modell am Beispiel der Swarovski AG in Liechtenstein

eingereicht von

**Daniel Arnus**

Matrikelnummer: 0764669

zur Erlangung des akademischen Grades

**Master of Science**

eingereicht an der

Donau-Universität Krems

Department für Wissens- und Kommunikationsmanagement

Zentrum für Wissens- und Informationsmanagement

im Rahmen des

Universitätslehrgangs Prozessmanagement 5

betreut durch

Prof. Mag. Manfred Hämmerle

Rankweil, 28.2.2009



### ***Eidesstattliche Erklärung***

Ich, Daniel Arnus, geboren am 29.03.1980 in Dornbirn erkläre,

1. dass ich meine Master Thesis selbständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfen bedient habe,
2. dass ich meine Master Thesis bisher weder im In- noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe,
3. dass ich, falls die Arbeit mein Unternehmen betrifft, meinen Arbeitgeber über Titel, Form und Inhalt der Master Thesis unterrichtet und sein Einverständnis eingeholt habe.

Rankweil, 28.02.2009

---

Daniel Arnus

## ***Danksagung***

Ich möchte mich bei allen, die mich bei der Erstellung dieser Arbeit unterstützt haben, herzlich bedanken. Mein Dank gilt insbesondere meinem Betreuer Prof. Mag. Manfred Hämmerle, dessen wertvolle Zeit ich in Anspruch nehmen durfte. Speziell bedanken möchte ich mich auch bei den Experten, Herrn Ing. Günter Lenz von Lenz Consulting in Diepoldsau, Herrn Arno Kindle von der Ivoclar / Vivadent AG in Schaan sowie Herrn Mag. (FH) Patrick Fritz von der FH Vorarlberg. Deren Erfahrungen und Inputs waren eine wichtige Bereicherung. Außerdem bedanke ich mich bei meinen Arbeitskolleginnen und Arbeitskollegen in der Swarovski AG, die mich während meiner Studienaufenthalte in Krems hervorragend vertreten haben. Ein großer Dank gilt meiner Freundin Franziska und meiner Familie, die mir in dieser Zeit sehr viel Unterstützung gegeben haben.

## **Abstract**

Prozessmanagement ist in aller Munde. Spätestens wenn sich ein Unternehmen damit beschäftigt, wie Kosteneinsparungen und optimierte Abläufe erreicht werden können, stolpert es zwangsläufig über das Thema Prozessmanagement. In dieser Master Thesis wird kurz auf die Definitionen, Nutzen und Ziele des Prozessmanagements eingegangen. Danach soll mithilfe eines strukturierten Forschungsdesigns die Forschungsfrage beantwortet werden, wie ein Prozessmanagementsystem so wirksam wie möglich eingeführt werden kann. Am Beispiel der Swarovski AG in Liechtenstein soll ein mögliches Projekt für die Einführung präsentiert werden, das auch als „Best Practice“ Beispiel für andere Unternehmen verwendet werden kann. Bei der literarischen Forschung steht das 7-S-Modell von McKinsey im Mittelpunkt, da beabsichtigt ist, nicht nur die harten sondern auch die weichen Faktoren in die Forschung einzubeziehen. Das 7-S-Modell ist auch die Grundlage für den Leitfaden der anschließenden Experteninterviews. Die Ergebnisse aus der literarischen Forschung sowie das Know-How und die Erfahrung der Experten aus der empirischen Forschung sollen in die Projektplanung des Projektes einfließen und somit einen optimierten Projektablauf gewährleisten. Dabei sollen mögliche Risiken aufgedeckt bzw. durch Maßnahmen ihre Wirkung minimiert werden. Am Ende des Projektes soll eine genaue Anleitung für eine mögliche Einführung eines Prozessmanagementsystems bei der Swarovski AG entstehen.

## **Inhaltsverzeichnis**

1	Einleitung .....	1
1.1	Ausgangssituation und Zielsetzung.....	1
1.2	Aufbau dieser Master Thesis.....	2
1.3	Vorstellung Swarovski AG im Fürstentum Liechtenstein.....	3
2	Grundlagen Prozess-Management .....	7
2.1	Was ist ein Prozess?.....	7
2.2	Was ist Management?.....	8
2.3	Was ist Prozessmanagement?.....	10
2.4	Was ist ein Prozessmanagementsystem? .....	12
2.5	Nutzen eines Prozessmanagementsystems .....	17
3	Forschungsmethode .....	19
3.1	Literarische Forschung: Das 7-S-Modell .....	20
3.1.1	Strategy (Strategie) .....	22
3.1.2	Structure (Struktur) .....	24
3.1.3	Systems (Systeme) .....	25
3.1.4	Style (Unternehmenskultur).....	27
3.1.5	Staff (Mitarbeiter).....	29
3.1.6	Skills (Fähigkeiten) .....	31
3.1.7	Shared Values (Vision).....	32
3.2	Empirische Forschung: Die Experteninterviews.....	33
3.2.1	Auswahl der Experten .....	34
3.2.2	Erstellung des Leitfadens .....	35
3.2.3	Durchführung der Interviews .....	35
3.2.4	Auswertung der Experteninterviews.....	37
3.3	Forschungsabschluss.....	50
4	Projektmanagement „Einführung eines Prozessmanagementsystems“.....	51
4.1	Was ist ein Projekt?.....	52
4.2	4 Phasen eines Projektes.....	53
4.3	Projektinitialisierung .....	53
4.3.1	Idee oder Problem.....	53
4.3.2	Projektsponsoren.....	54
4.3.3	Projektleiter/Projektteam .....	54
4.3.4	Business Case.....	54
4.4	Projektplanung .....	54

4.4.1	Projektziele/Nichtziele .....	54
4.4.2	Sozialer Kontext Projektumweltanalyse .....	56
4.4.3	Projektorganisation .....	57
4.4.4	Projektstruktur .....	59
4.4.5	Projektkosten .....	60
4.4.6	Projektrisikomanagement .....	62
4.4.7	Projektmarketing .....	63
4.4.8	Projektauftrag .....	63
4.5	Projektsteuerung .....	65
4.5.1	Projektkoordination .....	65
4.5.2	Projektcontrolling .....	66
4.5.3	Ist-Kostenerfassung .....	66
4.5.4	Projekttermine .....	66
4.5.5	Abarbeitung der Phasen bzw. Arbeitspakete .....	67
4.5.5.1	Phase 2 Vorinfo (01.02.2009 – 01.06.2009) .....	67
4.5.5.2	Phase 3 Prozesslandschaft (02.06.2009 – 01.09.2009) .....	70
4.5.5.3	Phase 4 Prozesse definieren (02.09.2009 – 01.02.2010) .....	72
4.5.5.4	Phase 5 Mitarbeiter Info (02.02.2010 – 01.05.2010) .....	81
4.5.5.5	Phase 6 Prozesse in Adonis aufnehmen (02.05.2010 – 01.07.2010) ..	84
4.5.5.6	Phase 7 Mitarbeiter schulen (02.07.2010 – 31.08.2010) .....	86
4.6	Projektabschluss .....	90
5	Zusammenfassung und Schlussfolgerungen .....	92
6	Literaturverzeichnis .....	94
7	Abbildungsverzeichnis .....	97
8	Tabellenverzeichnis .....	98
9	Abkürzungsverzeichnis .....	99
10	Anhang .....	100
10.1	Anhang 1: Leitfaden für das Experteninterview .....	101
10.2	Anhang 2: Projektstrukturplan .....	104
10.3	Anhang 3: Projekt FMEA .....	105
10.4	Anhang 4: Prozesslandschaft der Swarovski AG .....	106
10.5	Anhang 5: Ist Prozess Kundenaufträge abwickeln .....	107
10.6	Anhang 6: Wertschöpfungsanalyse Kundenaufträge abwickeln .....	109
10.7	Anhang 7: 7a Prozess FMEA, 7b Kontaktstellenanalyse .....	110
10.8	Anhang 8: 8a Schnittstellenanalyse, 8b LVP .....	111
10.9	Anhang 9: LVP Matrix .....	112

10.10	Anhang 10: Prozessziele für den Prozess Kundenaufträge abwickeln .....	113
10.11	Anhang 11: Prozessbeschreibung mit Soll Prozess.....	114
10.12	Anhang 12: Prozesslandschaft in Adonis .....	117
10.13	Anhang 13: Kundenaufträge abwickeln in Adonis .....	118
10.14	Anhang 14: Verknüpfung zum Intranet.....	120
10.15	Anhang 15: Master Thesis Exposé.....	122

# 1 Einleitung

## 1.1 Ausgangssituation und Zielsetzung

Mittlerweile sind sehr viele Unternehmen im Umbruch, weg von einer klassisch funktionalen, hin zu einer prozessorientierten Struktur. Die Unternehmen richten ihre Abteilungen nach den Prozessen des Unternehmens aus. Mehrere Abteilungen definieren abteilungsübergreifende Prozesse. Im Vordergrund steht nicht mehr das Abteilungsdenken, sondern der Erfolg der jeweiligen Prozesse geht über die Abteilungsgrenzen hinaus.<sup>1</sup> Mitarbeiter sehen sich als Teil eines Ganzen. Auch die Swarovski AG in Liechtenstein, Produktions- bzw. weltweites Logistikunternehmen für Swarovski Konsumgüter, hat seine Sicht auf die Prozesse des Unternehmens gelegt, jedoch ohne diese Prozessorientierung mittels eines Prozessmanagementsystems zu verankern und dadurch Prozessmanagement zu leben. Es gibt bei der Swarovski AG derzeit kein Prozessmanagementsystem, welches einen genauen Überblick über das ganze Unternehmen und dessen Abläufe geben könnte. Ziel dieser Master Thesis ist es, eine genaue Anleitung für die mögliche „Einführung eines Prozessmanagementsystems“ in Projektform zu erstellen. Diese Arbeit soll nicht nur der Swarovski AG als Anleitung dienen, sondern auch als „Best Practice“ Vorlage für andere Unternehmen. Die folgende Forschungsfrage soll dabei beantwortet werden:

Wie kann ein Prozessmanagementsystem so wirksam wie möglich eingeführt werden?

Wirksam bedeutet in diesem Zusammenhang, das Pflegen einer ganzheitlichen Betrachtungsweise, bei der alle möglichen Auswirkungen, die im Zusammenhang mit der Einführung eines Prozessmanagementsystems auftreten können, in der Forschung behandelt werden. Die Forschungsfrage wird abgegrenzt auf Produktions- und Logistikunternehmen in einer Größenordnung von 500 – 700 Mitarbeitern.

Die Forschungsmethode kann in zwei Teile gegliedert werden und hat das 7-S-Modell von McKinsey als Grundlage (Strategy, Structure, Systems, Style, Staff, Skills, Shared Value). Für den literarischen ersten Teil der Forschung wird das 7-S-Modell von McKinsey als Grundlage genommen und anhand der harten bzw. weichen „S“ die möglichen Auswirkungen der Einführung eines Prozessmanagementsystems im gesamten

---

<sup>1</sup> Fischermanns, 2008, S.11.

Unternehmen transparent gemacht. Im empirischen zweiten Teil der Forschung werden drei Experteninterviews durchgeführt, wobei auch hier das 7-S-Modell als Leitfaden dient. Jeder Experte hat seine Sichtweisen und Erfahrungen zu diesem Thema. Die Ergebnisse beider Untersuchungen fließen mit in die Projektplanung ein. Gefahren bzw. Risiken werden im Vorhinein bewusst gemacht bzw. durch Maßnahmen im Projektplanungsprozess minimiert. Am Ende des Projektes soll eine genaue Anleitung für eine mögliche Einführung eines Prozessmanagementsystems bei der Swarovski AG entstehen.

## **1.2 Aufbau dieser Master Thesis**

Nach der Vorstellung der Swarovski AG in Liechtenstein kann diese Arbeit in vier Abschnitte eingeteilt werden.

Im ersten Teil werden Definitionen näher erläutert bzw. wichtige Grundlagen im Bereich des Prozessmanagement behandelt. Außerdem wird der Nutzen eines Prozessmanagementsystems konkret aufgezeigt.

Im zweiten Abschnitt steht die Forschungsmethode im Mittelpunkt, wobei dort zunächst die Grundlage für die Untersuchung, das 7-S-Modell, erklärt wird. Das Forschungsdesign wird anschließend in zwei Teile untergliedert, wobei im ersten Teil die Auswirkungen bei der Einführung eines Prozessmanagementsystems anhand der 7-S literarisch untersucht werden. Im zweiten Teil werden mittels dreier Experteninterviews, welche als Basis auch das 7-S-Modell haben, die Auswirkungen bei der Einführung eines Prozessmanagementsystems empirisch untersucht. Die Ergebnisse beider Untersuchungen sollen in die Projektplanung des dritten Abschnittes einfließen.

Der dritte Abschnitt beschäftigt sich mit dem Projektmanagement des Projektes „Einführung eines Prozessmanagementsystems“ bei der Swarovski AG in Liechtenstein. Die Ergebnisse aus der Forschungsmethode im zweiten Abschnitt fließen hier in den Projektplanungsprozess ein. Das Projekt wird anhand der vier Phasen „Initialisierung, Planung, Steuerung und Abschluss“ durchgearbeitet. Jede Phase bzw. jedes Arbeitspaket des Projektstrukturplans wird genau erläutert. Zusätzlich soll mithilfe zahlreicher Projektmanagementtools eine wirksame Einführung eines Prozessmanagementsystems gewährleistet werden.

Im vierten und letzten Abschnitt gibt es Schlussfolgerungen bzw. eine Zusammenfassung dieser Arbeit, bei der nochmals näher auf die Ergebnisse eingegangen wird.

### **1.3 Vorstellung Swarovski AG im Fürstentum Liechtenstein**

Es folgen allgemeine Informationen über die Swarovski AG in Triesen. Die Swarovski AG in Triesen leistet in der Swarovski Unternehmensgruppe einen wesentlichen Beitrag für den Geschäftsbereich Kristall und hält für diesen Geschäftsbereich weltweit die Marken- und Vertriebsrechte.

Unternehmensbereiche:

- Vertrieb von Produkten des Geschäftsbereichs Kristall
- Supply Chain Management für alle Artikel des Swarovski Konsumgüterbereiches
- Produktionszentren für Swarovski Kristallobjekte in Liechtenstein, Tirol (Wattens), Thailand, Jordanien und Litauen
- Distributionslogistik mit hoch automatisiertem Zentrallager
- Dienstleistungen in den Bereichen Finanzen und Informatik

Anzahl der Mitarbeiter: 680 per 31.12.2008

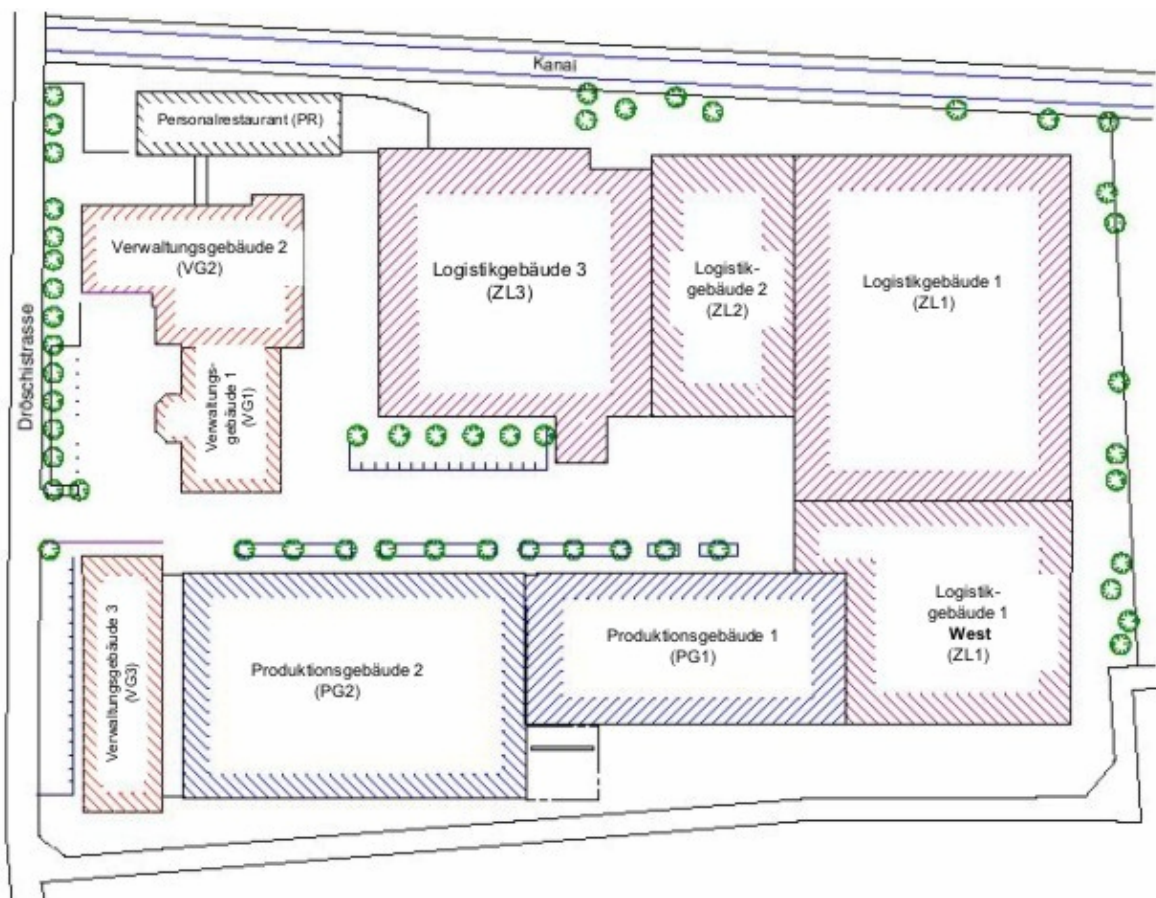
Geschichte:

- 1960 wurden erstmals Geschäfte über einen unabhängigen Großhändler in Liechtenstein getätigt
- 1968 Gründung der Swarovski AG und Übernahme der weltweiten Vertriebsrechte von Produkten des Geschäftsbereiches Kristall
- 1984 Kauf der Firma Elastin Werk AG, Triesen, und Übernahme der Infrastruktur zum Aufbau der Produktion und Logistik von Swarovski Kristallprodukten
- 1992 Inbetriebnahme eines hoch automatisierten Zentrallagers mit Ausbaustufen in den Jahren 1998, 2002, 2006. Damit wurde die Möglichkeit der weltweiten Direktbelieferung aller Kunden geschaffen

Heute:



**Abbildung 1: Swarovski AG in Triesen aus der Vogelperspektive**  
 Quelle: Swarovski Intranet



**Abbildung 2: Swarovski AG in Triesen im Grundriss**  
 Quelle: Swarovski Intranet

Den vorigen Abbildungen kann man den heutigen Aufbau des Unternehmens entnehmen. Das Unternehmen besteht derzeit aus drei Verwaltungsgebäuden, zwei Produktionsgebäuden, vier Logistikgebäuden und einem Personalrestaurant.

Leitbild:

Nach den folgenden Werten erfolgt die Erreichung der Ziele:

- Wir bieten unseren Kunden hervorragenden Service
- Wir erkennen und erfüllen aktiv die Bedürfnisse und Wünsche unserer Kunden
- Wir stärken und fördern das Image des Unternehmens und der Marke Swarovski
- Wir fördern Ideen
- Wir handeln zukunftsorientiert und pflegen eine ganzheitliche Sichtweise
- Wir fördern die Stärken und die Weiterbildung unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Wir sind leistungsorientiert
- Wir haben ein hohes Qualitätsbewusstsein
- Wir handeln zuverlässig
- Wir gehen respektvoll, partnerschaftlich und tolerant miteinander um
- Wir vertrauen und unterstützen einander
- Wir kommunizieren offen und ehrlich
- Wir stehen zu unserer hohen sozialen und ökologischen Verantwortung
- Wir fördern Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz

Die oberste Prämisse, nach der gestrebt wird ist: „Das Gute stets verbessern“.<sup>2</sup>

Hier gibt es einen Zusammenhang zu Prozessmanagement, bei welchem auch die kontinuierliche Verbesserung der Arbeitsabläufe und perfekt eingesetzte Ressourcen im Vordergrund stehen. Die oberste Prämisse der Swarovski AG, nämlich „das Gute stets verbessern“, kann durch ein Prozessmanagementsystem erlangt werden. Bei der Einführung eines Prozessmanagementsystems muss jedoch darauf geachtet werden, dass die oben genannten sozialen Werte (z.B. „Wir vertrauen und unterstützen einander“ oder „Wir kommunizieren offen und ehrlich“) nicht missachtet werden.

---

<sup>2</sup> Swarovski AG Liechtenstein, Intranet, (10.1.2009).

Information zum Verfasser dieser wissenschaftlichen Arbeit:

Der Verfasser dieser wissenschaftlichen Arbeit ist im Kundenauftragsprozess der Swarovski AG in Liechtenstein in der Auftragsbearbeitung tätig. Dabei besteht seine Hauptaufgabe darin, bei Artikelengpässen die Aufträge der wichtigsten Kunden zu erfüllen. Zusätzlich ist er SAP Key User dieser Abteilung und für die Lösung bestehender SAP-Probleme mitverantwortlich. Auch die Mitarbeiterschulungen fallen in sein Aufgabengebiet. In seiner Position als Abteilungsleiterstellvertreter ist er mitverantwortlich für 7 Sachbearbeiter. Die Aufgabe dieser Sachbearbeiter ist die vollständige Betreuung der weltweiten Verkaufsgesellschaften. Die Verkaufsgesellschaften, die sich über fast alle Länder erstrecken, können für ihre jeweiligen Shops über SAP weltweit die Aufträge eingeben. Die Abteilung ist verantwortlich dafür, dass die Shops ihre Aufträge termingerecht erhalten und eventuelle Probleme oder Fragen der Verkaufsgesellschaften in kürzester Zeit beantwortet werden. Swarovski ist auf allen Kontinenten zuhause und es wird somit mit den verschiedensten Kulturen zusammengearbeitet.

Zahlen zum Kundenauftragsprozess der Swarovski AG:

Im Logistik Service Center der Swarovski AG arbeiten ca. 120 Mitarbeiter. Pro Tag werden bis zu 180.000 Stück kommissioniert und bis zu 3.000 Bestellungen verschickt. Im Jahr 2008 wurden 528.976 Lieferscheine mit ca. 25 Mio. Stück verschickt. Das Logistikkvolumen beträgt 21.8 Mio. Stück und die Gesamtlagerfläche beträgt 17.000 m<sup>2</sup>.

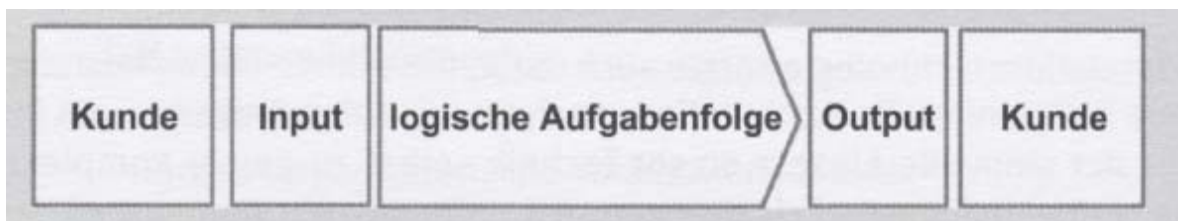
## 2 Grundlagen Prozess-Management

Die Grundlagen zum Thema Prozessmanagement werden vorab detailliert behandelt um zu gewährleisten, dass im Verlauf der Arbeit keine Definitionsprobleme auftreten.

### 2.1 Was ist ein Prozess?

Wenn hier von Prozessen gesprochen wird, werden nicht jene Prozesse gemeint, die aus Gerichtssälen bekannt sind.

Laut Schwab ist ein Prozess eine Folge von Handlungen zur Erreichung eines Zieles.<sup>3</sup> Das ist eine sehr einfache Definition für den Begriff Prozess, mit der wahrscheinlich jeder etwas anzufangen weiß. Eine etwas wissenschaftlichere Definition kommt von Fischermanns, welche besagt, dass ein Prozess eine Struktur ist, deren Elemente Aufgaben, Aufgabenträger, Sachmittel und Informationen sind, die durch logische Folgebeziehungen miteinander verknüpft sind. Fischermanns führt weiters aus, dass ein Prozess ein definiertes Startereignis (Input) und ein Ergebnis (Output) hat und das Ganze dazu dient, einen Wert für den Kunden zu schaffen.<sup>4</sup> Abbildung 3 zeigt die logische Kette eines jeden Prozesses.



**Abbildung 3: Prozessdefinition**

Quelle: Praxishandbuch Prozessmanagement

Auslöser des Prozesses ist immer ein Kunde, z.B. eine Privatperson oder Firma, die eine Bestellung per E-Mail abschickt. Diese Bestellung ist für das Unternehmen der notwendige Input. Hier startet die Folge der logischen Handlungen zur Erreichung des Ergebnisses dieses Prozesses, das den Output, z.B. den Versand des bestellten Gutes, darstellt. Dieser Output schafft einen Wert für den Kunden.

<sup>3</sup> Schwab, 2006, S. 2.

<sup>4</sup> Fischermanns, 2008, S. 12.

## 2.2 Was ist Management?

Management ist abgeleitet vom lateinischen Wort „manus agere“ und bedeutet im übertragenen Sinn „an der Hand nehmen“.<sup>5</sup> Malik beschreibt Management als gestaltende, steuernde und lenkende Funktionen einer Gesellschaft. Laut Malik hängt vom Management die wirtschaftliche Wertschöpfung und damit auch das Wohlstandsniveau ab. Management ist die Triebfeder, um Ressourcen zu mobilisieren bzw. brach zu legen, es hängen Produktivität und Innovationskraft vom Management ab.<sup>6</sup> Abbildung 4 zeigt das Führungsrads nach Malik, in dem die Aufgaben bzw. Werkzeuge des Managements beschrieben sind.



**Abbildung 4: Führungsrads nach Malik**

Quelle: Führen Leisten Leben, Wirksames Management für eine neue Zeit

Das Führungsrads von Malik zeigt in der oberen Hälfte die Aufgaben, welche Manager immer schon hatten, und stellt diesen in der unteren Hälfte die Werkzeuge des Managements gegenüber. Es wird somit aufgezeigt, wie die Aufgaben in die Tat umgesetzt werden können. Die zweite Betrachtungsweise dieses Führungsrades kann

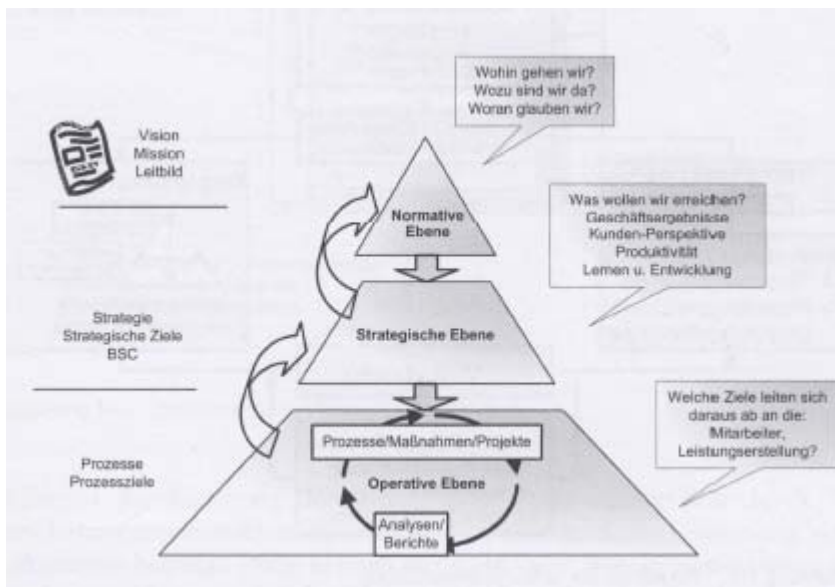
<sup>5</sup> Wikipedia, <http://de.wikipedia.org/wiki/Management> (20.12.2008).

<sup>6</sup> Malik, 2006, S. 63.

von innen nach außen getätigt werden. Hier sind die Elemente des Managements ersichtlich, im Kern steht die Verantwortung, dann die Grundsätze der wirksamen Führung, anschließend die Kommunikation und zu guter letzt die Aufgaben und Werkzeuge.

Laut Malik deckt sein Führungsrad sämtliche typischen Managementaufgaben vollumfänglich ab, welche vom Prinzip her immer und überall erfüllt werden müssen. Richtig und gut managen heißt, die dargestellten Grundelemente logisch und inhaltlich zu verstehen und in unterschiedlich schwierigen Situationen umsetzen zu können.<sup>7</sup>

Die im Führungsrad von Malik genannten Aufgaben und Werkzeuge des Managements müssen in allen 3 Ebenen der Unternehmensführung angewandt werden um den Unternehmenserfolg zu gewährleisten. Die 3 Ebenen sind in Abbildung 5 ersichtlich.



**Abbildung 5: Ebenen der Unternehmensführung**

Quelle: Performance Excellence, Der Praxisleitfaden zum effektiven Prozessmanagement

Wagner/Patzak beschreiben die drei Ebenen der Unternehmensführung wie folgt:

Normative Ebene:

In dieser Ebene werden die generellen Ziele der Unternehmen festgelegt, mit Prinzipien, Normen und Spielregeln, die darauf ausgerichtet sind, die Lebens- und Entwicklungsfähigkeit der Unternehmung zu ermöglichen. Auf der normativen

<sup>7</sup> Malik, 2006, S.381.

Managementebene legt eine Organisation ihre Unternehmenspolitik, Leitsätze/Leitlinien, Grundsätze und Unternehmensstandards fest.

Strategische Ebene:

Auf der strategischen Ebene entwickelt eine Organisation Vorgehensweisen, um ihre im normativen Management definierten Leitsätze zu verfolgen und Ziele zu erreichen.

Operative Ebene:

Auf der operativen Managementebene einer Organisation erfolgt die Führung der Mitarbeiter, die Bereitstellung der Mittel sowie die Planung, Steuerung und Überwachung der Prozesse. Das operative Management betreut auch den sozialen Aspekt des Mitarbeiterverhaltens.<sup>8</sup>

Jedes Unternehmen kann in diese drei Ebenen der Unternehmensführung gegliedert werden. In der normativen Ebene geht es darum, die höchsten Ziele für das Unternehmen festzulegen, dies erfolgt im Zusammenhang mit einer Vision. In der strategischen Ebene wird festgelegt, wie man diese Vision erreichen will. Die Strategie ihrerseits sollte Auswirkungen auf die operative Ebene haben: Was müssen alle Mitarbeiter in der operativen Ebene dafür tun, dass die Strategie und letztlich die Vision erreicht werden kann. Es gibt unterschiedliche Möglichkeiten, die oberste Vision zu erreichen, Prozessmanagement ist eine davon und wird in dieser Arbeit beleuchtet.

### **2.3 Was ist Prozessmanagement?**

Der Begriff Prozessmanagement wird in der heutigen Zeit sehr oft verwendet, kann für die Mitarbeiter eines Unternehmens aber oft einen negativen Beigeschmack haben, da viele unter Prozessmanagement vorrangig das Aufzeigen von freien Ressourcen und dadurch eine Rationalisierung von Arbeitsstellen verstehen. Wie nachfolgend aufgezeigt, hat Prozessmanagement jedoch viele andere wichtige Aspekte.

Mithilfe des Prozessmanagement werden die Abläufe eines Unternehmens oder einer Organisation aus der Strategie abgeleitet und unter Berücksichtigung der vorhandenen Ressourcen ziel- und ergebnisorientiert gestaltet, überwacht, gesteuert, geregelt, verbessert oder erneuert.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> Wagner/Patzak, 2007, S. 2.

<sup>9</sup> Lenz, 2008, S. 13.

Wie man aus den vorigen Ausführungen erkennt, ist es sehr wichtig, dass die Abläufe aus der Strategie abgeleitet werden. Beim Prozessmanagement werden die Prozesse am Kunden ausgerichtet. Der Kunde steht im Mittelpunkt und es wird versucht, so gut wie möglich auf die Vorlieben des Kunden einzugehen, was natürlich auch strategisch verankert sein sollte. Ein weiterer wichtiger Ansatz kann aus einem Prozess- bzw. Qualitätsmanagement-Spruch abgeleitet werden: „Was man nicht messen kann, kann man nicht verbessern“. Bevor man jedoch irgendetwas messen oder verbessern kann, ist es wichtig, dass die Prozesse sichtbar gemacht, aufgeschrieben oder aufgezeichnet, werden. Wenn ein Ist-Status über die Abläufe vorliegt, kann man beginnen zu überwachen, steuern, regeln, verbessern oder erneuern.

Prozesselement	Erläuterung
Prozessinput	Eingaben in den Prozess: Daten/Informationen, Dienstleistung, materielle Produkte
Prozessoutput	Ausgaben des Prozesses: Daten/Informationen, Dienstleistung, materielle Produkte
Prozessziele	Ziele die der Prozess erreichen muss, und die in den Prozessmessgrößen abgebildet sind
Prozessmessgrößen (-kennzahlen)	qualitative oder quantitative Größen zur Messung der Prozessleistung und zur Überprüfung der Zielerreichung
Prozesseigentümer (-verantwortlicher)	für die Prozesslenkung (inkl. ständige Verbesserung) und Erreichung der Prozessziele verantwortliche Person
Prozessnutzer	Person(en), die den Prozess nutzen, anwenden, in bzw. mit ihm arbeiten
Prozesskunde	Person(en), die den Nutzen vom Prozessergebnis (-output) haben
Prozessbeschreibung	Dokument, das den Prozess und dessen Elemente beschreibt

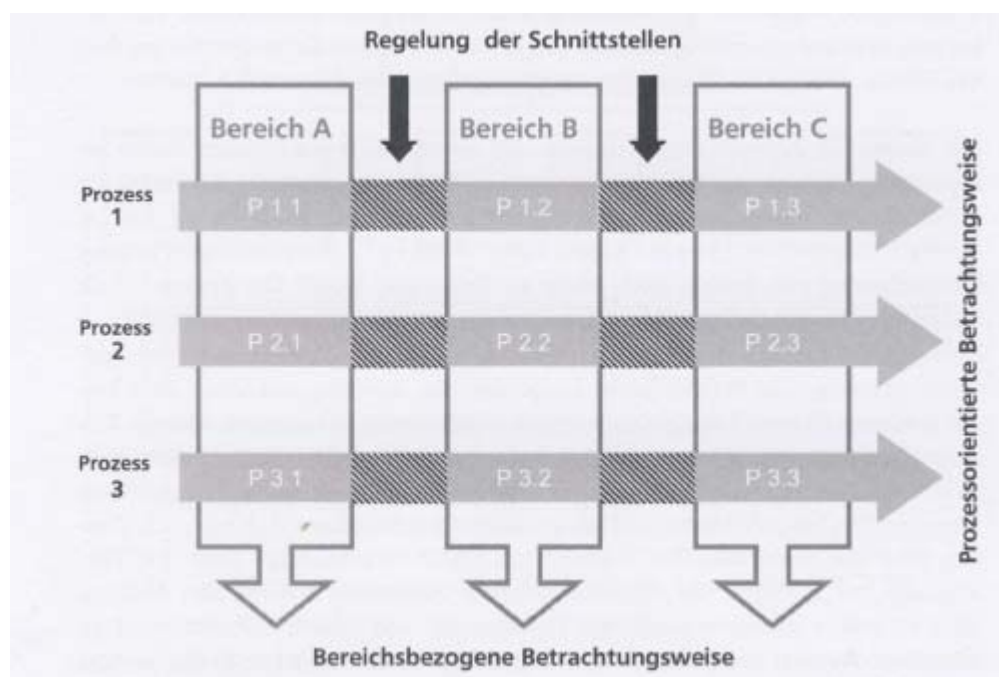
**Tabelle 1: Elemente des Prozessmanagement**

Quelle: Integriertes Prozessmanagement, Erfolgreiche Einführung und Optimierung

Tabelle 1 zeigt die wesentlichen Elemente des Prozessmanagements. Wenn Prozessmanagement wirklich gelebt wird dann sind die oben angeführten Elemente unerlässlich für jeden Prozess und sollten bei jedem Prozess vorhanden sein.

## 2.4 Was ist ein Prozessmanagementsystem?

Parallel zur Aufbauorganisation eines Unternehmens, bei welcher das Organigramm im Mittelpunkt steht, gibt es auch eine Ablauforganisation, bei welcher die Prozesse im Mittelpunkt stehen. Abbildung 6 zeigt die Prozess-versus bereichsorientierte Betrachtungsweise.



**Abbildung 6: Prozess-versus bereichsorientierte Betrachtungsweise**

Quelle: Geschäftsprozessmanagement mit Visio, Viflow und MS Project

Von oben nach unten sieht man die verschiedenen Abteilungen, von links nach rechts die prozessorientierte Betrachtungsweise. Hier wird deutlich, dass sich ein Prozess über mehrere Abteilungen richtet und beim Übergang von einer Abteilung zur anderen so genannte Schnittstellen existieren. Die ganze Organisation kann in solche Prozesse gegliedert werden. Die Gesamtheit dieser Prozesse wird in einer Prozesslandschaft oder Prozesslandkarte erfasst und kann auch dementsprechend visualisiert werden.

Im klassischen Prozessmanagement werden sämtliche Prozesse in drei Prozessarten eingeteilt, nämlich in Kernprozesse, Managementprozesse und Unterstützungs- (Support) Prozesse.

Schwab beschreibt diese drei Arten von Prozessen wie folgt:

Kernprozesse sind alle Prozesse, die direkt die Wertschöpfung bewerkstelligen, im wesentlichen Entwicklung, Beschaffung, Produktion, Auslieferung, Montage usw.

Managementprozesse sind die Prozesse, die die Kernprozesse lenken und kontrollieren, z.B. Unternehmensführungsprozess, Personalentwicklung, betriebliches Vorschlagswesen, interne Audits, Marketing usw.

Unterstützungsprozesse sind die Prozesse, die Kernprozesse unterstützen, also z.B. IT, Wartung der Maschinen und Einrichtungen, Prüfmittelüberwachung usw.<sup>10</sup>

Im Zusammenhang mit den Kernprozessen ist darauf hinzuweisen, dass mit „direkte Wertschöpfung“ all jene Prozesse gemeint sind, die einen Beitrag dazu leisten um einen externen Kunden zufrieden zu stellen. Ein weiteres Beispiel für einen Kernprozess wäre die Kundenauftragsabwicklung. Im Prozessmanagement wird das Hauptaugenmerk auf die Kernprozesse gelegt, um sicher zu gehen, dass das Ergebnis so ist, wie es sich der Kunde vorstellt.

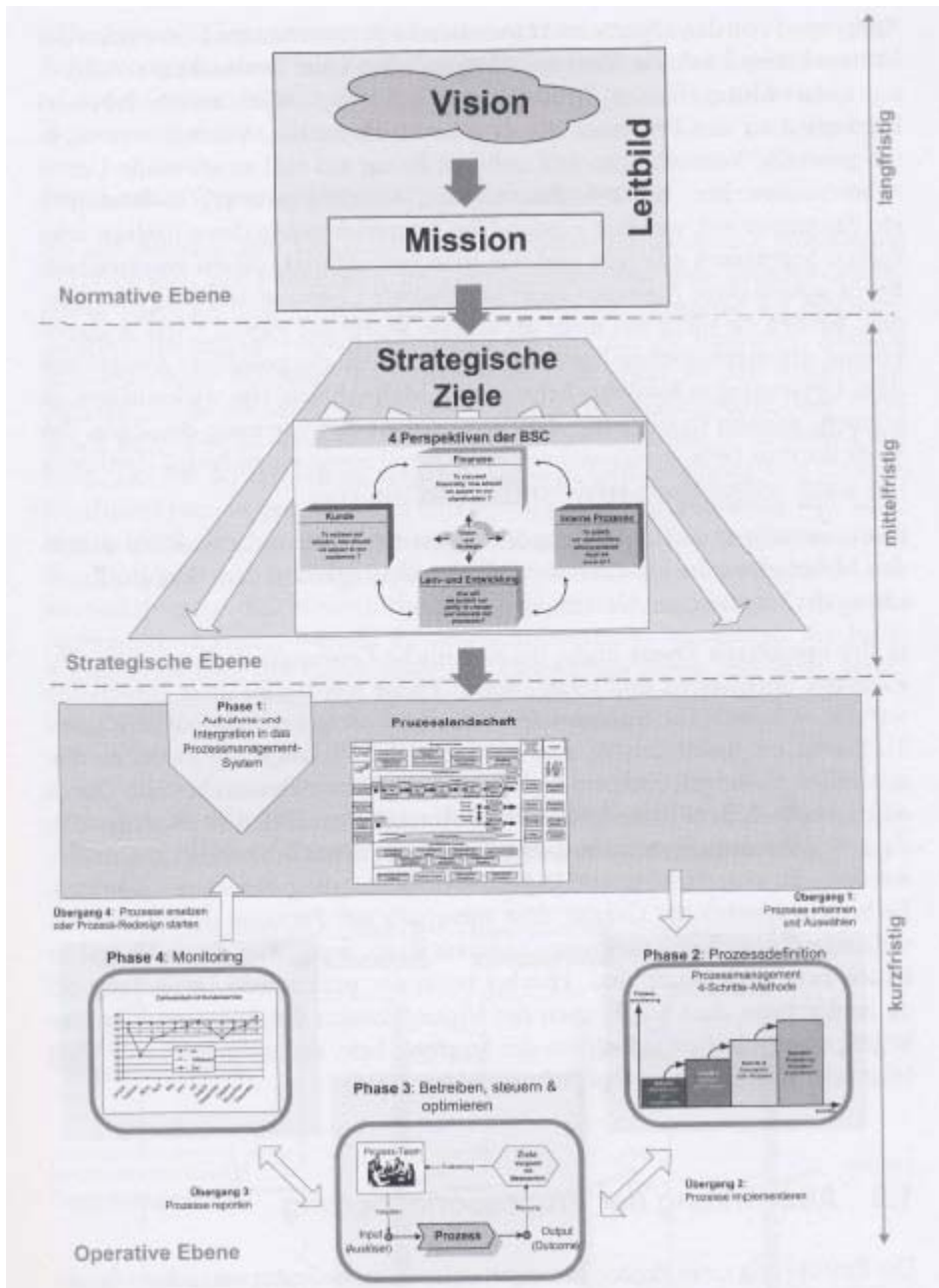
Die Prozesslandschaft der Ablauforganisation entspricht dem Organigramm der Aufbauorganisation. Die Prozesslandschaft ist die oberste Ebene der Prozessdarstellung mit dem niedrigsten Detaillierungsgrad. Der Detaillierungsgrad variiert je nach Unternehmen und kann von der Prozesslandschaft bis zu den Arbeitsanweisungen in der untersten Ebene gehen. Ein Unternehmen muss für sich entscheiden, welcher Detaillierungsgrad angemessen ist. In der Prozesslandschaft wird ein Überbegriff für den jeweiligen Ablauf verwendet, z.B. Kundenaufträge abwickeln. Im nächsten Detaillierungsgrad wird für den Prozess ein genauer Ablaufplan erstellt, mit allen dazugehörigen Tätigkeiten. Zusätzlich zum Ablaufplan sollten auch die Verantwortlichkeiten festgelegt werden. Im weiteren Detaillierungsgrad werden die

---

<sup>10</sup> Schwab, 2008, S. 26.

einzelnen Tätigkeiten aus dem Ablaufplan näher betrachtet. Dort kann man in die Tiefe gehen, das heißt detailliert bis in die letzten Arbeitsanweisungen.

Wie bereits in Punkt 2.3, Tabelle 1 ersichtlich, bringt die Einführung eines Prozessmanagementsystems zusätzliche Rollen in ein Unternehmen. Wie in Abbildung 6 zu sehen ist, erstreckt sich der Prozess von links nach rechts über mehrere Abteilungen. Der Abteilungsleiter hat die Führungsrolle in einer Abteilung. Gleichzeitig aber muss es auch jemanden geben, der die Verantwortung über einen Prozess hat und somit auch Einfluss in die am Prozess beteiligten Abteilungen. Diese Rolle hat der Prozessverantwortliche. Er ist wie schon in Tabelle 1 erwähnt, verantwortlich für den Erfolg des Prozesses. Der Prozessverantwortliche muss ein Querdenker sein, das heißt über alle Abteilungen eines Prozesses hinweg. Sein Ziel ist es, das Maximum für seinen Prozess herauszuholen. Um das zu erreichen, muss er Brücken zwischen den Abteilungen bauen, ein hohes Maß an Kommunikation und Information zwischen den Abteilungen schaffen.



**Abbildung 7: Prozess-Lifecycle im Zusammenhang mit der Strategie**

Quelle: Performance Excellence, Der Praxisleitfaden zum effektiven Prozessmanagement

Abbildung 7, Prozess-Lifecycle zeigt, wie Wagner/Patzak von Vision und Strategie ausgehend in Phase 1 die gesamten Prozesse aufnehmen in die Prozesslandschaft, in Phase 2 die Prozesse definieren mittels der 4-Schritte-Methode, in Phase 3 die Prozesse betreiben, steuern und optimieren und in Phase 4 die Prozesse einem Monitoring unterziehen.<sup>11</sup>

<sup>11</sup> Wagner/Patzak, 2007, S. 37.

Die ersten beiden Phasen des dargestellten Prozess-Lifecycle sind gerade im Aufbau eines Prozessmanagementsystems von maßgeblicher Bedeutung und werden auch im später folgenden Projekt dieser Arbeit behandelt. Die Phasen drei und vier werden beim bereits „lebenden“ bzw. existierenden Prozessmanagementsystem angewandt.

Phase 1: Aufnahme und Integration eines Prozesses in das Prozessmanagementsystem

Hier werden sämtliche Prozesse des Unternehmens in Kernprozesse, Managementprozesse und Supportprozesse gegliedert und in die Prozesslandschaft integriert. Wichtig ist hier, dass alle Prozesse ungefähr denselben Detaillierungsgrad aufweisen und nicht schon in der Prozesslandschaft zu tief ins Detail gegangen wird.

Phase 2: Prozessdefinition

Mittels der 4-Schritte-Methode kann ein Prozess definiert werden. Schritt I ist dabei die Identifikation und Abgrenzung des Prozesses, Schritt II die Analyse der Ist Prozesse, Schritt III die Konzeption der Soll Prozesse und Schritt IV die Realisierung von Verbesserungspotential. Diese 4 Schritte helfen dabei einen Prozess genauestens zu analysieren und erste Verbesserungspotentiale herauszufinden.

Phase 3: Prozesse betreiben, steuern und optimieren

Hier ist der Prozess bereits eingegliedert in die Prozesslandschaft und definiert. Er wird aktiv „gelebt“. Er ist klar abgegrenzt und Verantwortlichkeiten sind geregelt. Es gibt einen Input und einen Output. Der Prozess hat Prozessziele, die gemessen werden und ein Prozessteam, das die Prozesse überwacht und misst und bei Bedarf anpasst. Es entsteht ein Kreislauf, bei dem ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) eintritt.

Phase 3: Prozesse reporten

Beim Prozessreporting werden die Ergebnisse der Prozesse für die oberste Leitung aufbereitet. Durch Änderungen bei den Zielen bzw. Priorisieren der Prozesse, kann somit eine Steuerung der Prozesse durch die oberste Leitung entstehen, es können dann auch strategisch wichtigere Prozesse herausgefiltert werden.

## 2.5 Nutzen eines Prozessmanagementsystems

Wagner/Patzak beschreiben den Nutzen eines Prozessmanagementsystems in den folgenden Punkten:

- Verbesserung der Ablauftransparenz und der Kostentransparenz
- Eindeutige Definition der Kompetenzen und Verantwortlichkeiten
- Schaffung von internen Kunden-Lieferanten-Verhältnissen
- Steigerung der Produktivität durch kontinuierliche Prozessverbesserung
- Messbarkeit und Überwachung der Prozessleistung
- Spürbare Ausrichtung der Unternehmensprozesse am Kunden
- Steigerung der Mitarbeitermotivation durch die Möglichkeit für die Mitarbeiter, Prozesse mitgestalten zu können<sup>12</sup>

Spätestens in wirtschaftlich schwierigeren Zeiten - wie wir sie derzeit haben (Februar 2009) - ist es sehr wichtig für den Erfolg eines Unternehmens, dass es sich mit den oben angeführten Punkten beschäftigt. Eine erfolgreiche Einführung eines Prozessmanagementsystems, sowie in späterer Folge das aktive Leben des Systems, steuert eine Erreichung der oben angeführten Punkte an. Es wird so versucht, einen höchstmöglichen Grad an Effektivität für ein Unternehmen zu erreichen. Aus den genannten Nutzen eines Prozessmanagementsystems können sich jedoch auch Gefahren ergeben, die in der anschließenden Forschung dieser Arbeit erläutert werden.

Um nicht nur die einzelnen Vorteile, sondern auch die Relevanz von Kundenorientierung aufzuzeigen, fasst Tabelle 2 eine Studie (Bothe, 1995) zusammen, bei welcher kundenorientierte Unternehmen mit Durchschnittsunternehmen verglichen wurden.

Ökonomische Größen	„Kundenorientierte“ Unternehmen	Durchschnittsunternehmen
Eigenkapitalrendite	17%	11%
Umsatzrendite	9,2%	5%
Marktanteilswachstum	6%	2%
Kostenreduktion	10-15 %	2-3 %
Börsenkursanstieg	16,9%	10,9%

**Tabelle 2: Vergleich kundenorientierte zu Durchschnittsunternehmen**

Quelle: Performance Excellence, Der Praxisleitfaden zum effektiven Prozessmanagement

<sup>12</sup> Wagner/Patzak, 2007, S. 53.

Die Eigenkapitalrendite dokumentiert, wie hoch sich das vom Kapitalgeber investierte Kapital innerhalb einer Rechnungsperiode verzinst hat. Die Formel lautet Gewinn / Eigenkapital mal 100%. Ein Unternehmer kann daran erkennen, ob seine Investition in das Unternehmen mehr oder weniger rentabel ist als eine andere Kapitalanlage.<sup>13</sup> Bei kundenorientierten Unternehmen beträgt diese Verzinsung des Eigenkapitals 17%, bei Durchschnittsunternehmen dagegen nur 11%. Höhere Kundenorientierung wirkt sich somit positiv auf das Eigenkapital aus.

Die Umsatzrendite bezeichnet das Verhältnis von Gewinn zu Umsatz innerhalb einer Rechnungsperiode. Die Formel lautet Gewinn / Umsatz mal 100%. Es wird dabei deutlich, wie viel Gewinn ein Unternehmen pro Euro Umsatz im betrachteten Zeitraum erzielt hat.<sup>14</sup> Eine Umsatzrendite von 9,2% bedeutet also, dass etwa 9 Cent pro 1 Euro Umsatz Gewinn sind. Bei Durchschnittsunternehmen sind es nur 5 Cent pro 1 Euro Umsatz.

Als Marktanteil wird der Absatz- oder Umsatzanteil eines Unternehmens am Absatz bzw. Umsatz der jeweiligen Branche bezeichnet.<sup>15</sup> Kundenorientierte Unternehmen haben ein Marktanteilswachstum von 6%, dreimal höher als Durchschnittsunternehmen.

Die Kundenorientierung schlägt sich auch bei den Kosten nieder. So haben Durchschnittsunternehmen eine durchschnittliche Kostenreduktion von 2-3 % in einer bestimmten Periode, während Unternehmen mit höherer Kundenorientierung 10-15% Kostenreduktion erzielen.

Kundenorientierung wirkt sich auch auf den Börsenkurs eines Unternehmens aus. Kundenorientierte Unternehmen haben einen Börsenkursanstieg von etwa 17%, während Durchschnittsunternehmen mit rund 11% Börsenkursanstieg zufrieden sein müssen.

---

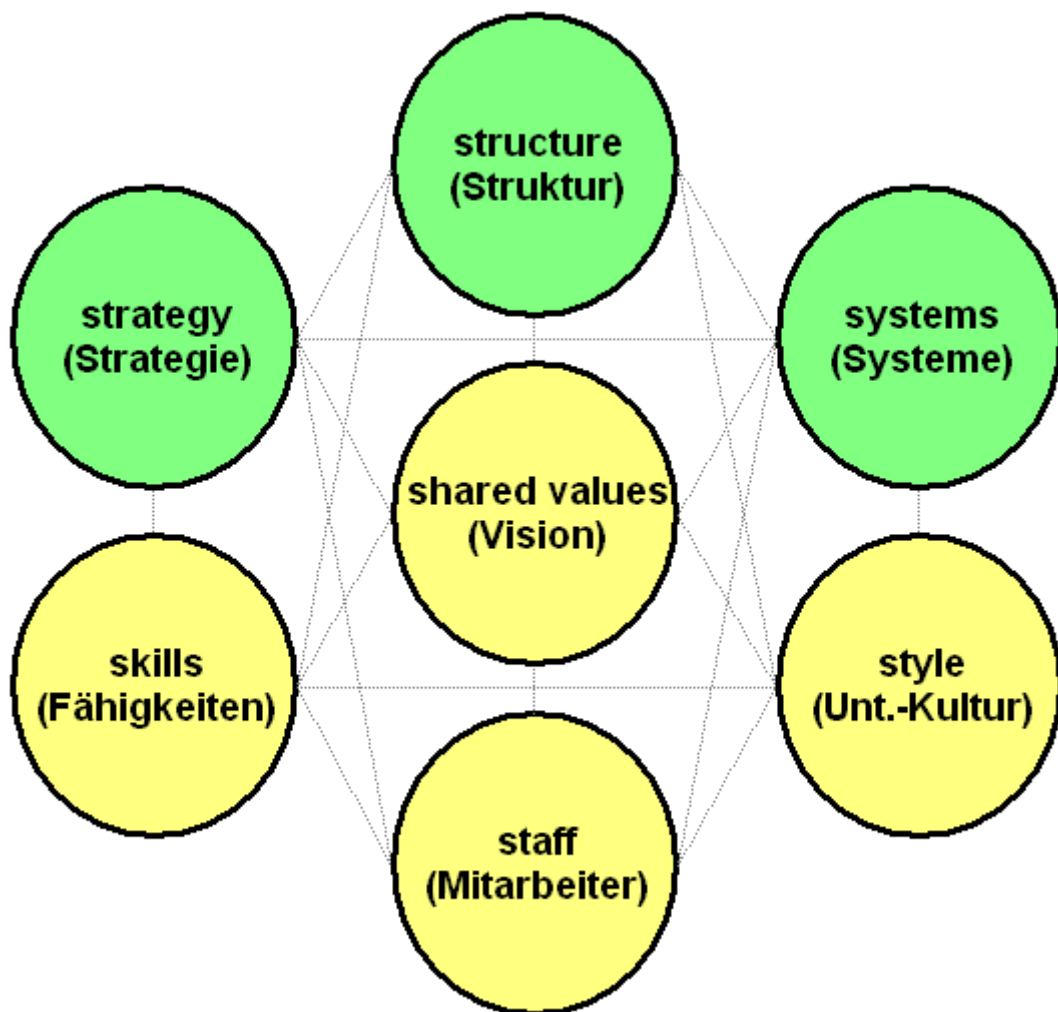
<sup>13</sup> Wikipedia: <http://de.wikipedia.org/wiki/Eigenkapitalrendite> (21.2.2009)

<sup>14</sup> Wikipedia: <http://de.wikipedia.org/wiki/Umsatzrendite> (21.02.2009)

<sup>15</sup> Wikipedia: <http://de.wikipedia.org/wiki/Marktanteil> (21.02.2009)

### 3 Forschungsmethode

Bei der Forschungsmethode steht das 7-S-Modell von McKinsey im Vordergrund. Einerseits wird anhand des Modells literarisch untersucht, welche Einflüsse bei der Einführung eines Prozessmanagementsystems vorhanden sind und wie man ihnen entgegenwirken kann. Weiters wird das 7-S-Modell auch für die empirische Forschung verwendet. Es dient als Grundlage für drei Experteninterviews und soll eine ganzheitliche Untersuchung der Einführung eines Prozessmanagementsystems ermöglichen. Die Ergebnisse aus der literarischen sowie der empirischen Untersuchung sollen in den Projektplanungsprozess einfließen für das Projekt „Einführung eines Prozessmanagementsystems bei der Swarovski AG“, das auch als „Best Practice“ Beispiel für andere Unternehmen dienen kann.



**Abbildung 8: Das 7-S-Modell von McKinsey**  
Quelle: Auf der Suche nach Spitzenleistungen

### 3.1 Literarische Forschung: Das 7-S-Modell

Tom Peters und Robert Waterman von McKinsey waren Unternehmensberater und haben in den 70er Jahren die Organisationsstrukturen der amerikanischen Topunternehmen untersucht. Sie haben sich selbst dabei erlappt, wie sie zunachst bei den Untersuchungen die menschliche Komponente vollig auBer Acht gelassen haben. Nun wollten sie ein Modell, dass auch auf den Faktor Mensch eingeht.

Gemäß Peters und Waterman muss jede Behandlung des Organisationsproblems zumindest sieben Variablen berücksichtigen und als voneinander abhängig betrachten. Diese Variablen sind die Struktur, die Strategie, die Menschen, der Führungsstil, die Systeme und Verfahren, die Leitmotive und das Wertsystem sowie die vorhandenen oder angestrebten Stärken oder Spezialkenntnisse des Unternehmens. Eine vierjährige Testphase in aller Welt zeigte, dass das Modell einen äußerst wirksamen Anreiz bietet, systematisch nicht nur über die organisatorische Hardware nachzudenken, sondern auch über die Software.<sup>16</sup>

Dabei ist das noch heute gültige 7-S-Modell entstanden mit drei harten Faktoren (Strategie, Struktur, Systeme) und 4 weichen Faktoren (Skills = Fähigkeiten, Staff = Mitarbeiter, Style = Unternehmenskultur, Shared Values = Vision).

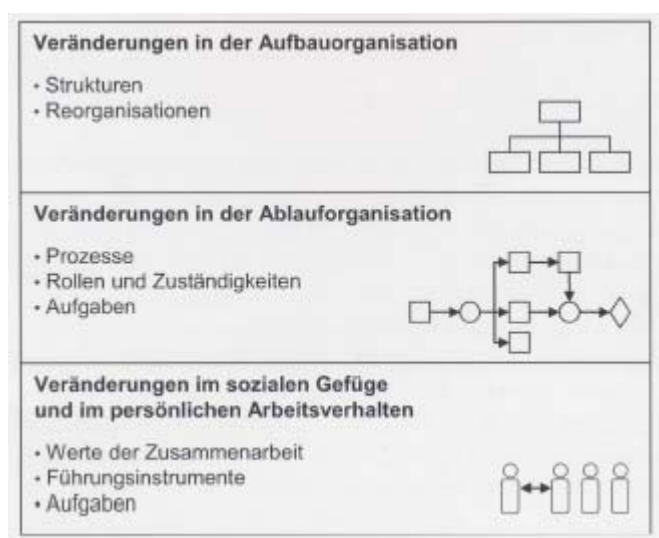
Das 7-S-Modell soll in dieser Arbeit dazu dienen, dass bei der Einführung eines Prozessmanagementsystems kein wichtiger Faktor auBer Acht gelassen wird und auch die Software, nämlich der Mensch, nicht zu kurz kommt.

Gerade bei Umgestaltungen und Veränderungen konzentrieren sich die Unternehmen meist zu sehr auf die harten „S“ und vernachlässigen die weichen „S“. Es ist jedoch sehr wichtig, dass es eine Balance zwischen allen sieben „S“ gibt.

Im Bereich Veränderungen ist festzuhalten, dass es bei Organisationen 3 Arten von Veränderungen gibt, die in Abbildung 9 näher erläutert werden.

---

<sup>16</sup> Peters/Waterman, 1982, S. 52.



**Abbildung 9: Drei Ebenen auf die Veränderungen einwirken können**

Quelle: Change Management, Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten

Nach Stolzenberg/Heberle können alle Veränderungen von Organisationen in mindestens einen dieser drei Bereiche untergliedert werden.

Veränderungen können gravierend in das bestehende Gefüge einer Organisation eingreifen und dabei auf deren Aufbau/Strukturen und Abläufe/Prozesse Einfluss haben. So entstehen neue Abteilungen und bereits vorhandene Abteilungen werden zusammengeführt. Bestehende Arbeitsabläufe werden effizienter gestaltet oder automatisiert, oder es werden neue Prozesse eingeführt. Neue Aufgaben kommen hinzu und alte erhalten veränderte Schwerpunkte. An Mitarbeiter werden zusätzliche Erwartungen gestellt oder bestehende Erwartungen werden modifiziert. Dabei ist hervorzuheben, dass sich Veränderungen nicht nur auf Strukturen und Prozesse auswirken, sondern vielmehr auch die Ebenen des sozialen Gefüges bzw. das Arbeitsverhalten von Mitarbeitern beeinflussen.<sup>17</sup>

Bei der Einführung eines Prozessmanagementsystems treten Veränderungen in allen drei angesprochenen Ebenen auf, in der Aufbauorganisation, in der Ablauforganisation und im sozialen Gefüge bzw. im persönlichen Arbeitsverhalten. Die Veränderungen in diesen Ebenen werden nachfolgend behandelt.

<sup>17</sup> Stolzenberg/Heberle, 2006, S. 2.

Zunächst werden die 3 harten „S“ und anschließend die 4 weichen „S“ nach dem 7-S-Modell nach McKinsey im Zusammenhang mit der Einführung eines Prozessmanagementsystems untersucht.

### **3.1.1 Strategy (Strategie)**

Das Wort Strategie wird abgeleitet aus dem altgriechischen Wort “Strategós” und bedeutet übersetzt „Feldherr, Kommandant“. <sup>18</sup> Heute kann die Strategie eines Unternehmens als Weg zur Vision bezeichnet werden. Die dabei gesetzten strategischen Ziele sind wichtige, quantifizierte Zielsetzungen auf dem langfristigen Weg dorthin. Strategien und strategische Ziele müssen sich jedoch ändern, wenn durch Einflüsse aus dem Umfeld des Unternehmens die Ziele nicht mehr realisiert werden können. <sup>19</sup>

Die Strategie sollte also die Frage beantworten, wie man seine übergeordneten Ziele erreichen kann, welcher Weg eingeschlagen werden soll bzw. welche Maßnahmen gesetzt werden müssen, damit die langfristigen Ziele erreicht werden können. Im weitesten Sinne kann man Strategen der Antike schon mit den heutigen Geschäftsführern vergleichen. Schon damals hat man sich gefragt, wie man seine Krieger am besten einsetzt um das große Ziel, die nächste Schlacht, zu gewinnen. Die Unternehmen haben keine Krieger, sondern stellen sich eben die Frage, wie die Mitarbeiter bzw. ihre Ressourcen am besten eingesetzt werden.

Ein möglicher Weg zur Erreichung eines übergeordneten oder strategischen Zieles wie z.B. der Maximierung der Kundenzufriedenheit oder der Reduzierung der Kosten und somit Steigerung des eigenen Gewinnes kann Prozessmanagement bzw. die Einführung eines Prozessmanagementsystems liefern. Prozessmanagement ist ein strategisches Werkzeug, welches die Prozesse an der Strategie bzw. am Kunden ausrichtet. Der Vorteil dabei ist, dass ein Prozess Ziele hat, die gemessen werden können. Hier erhält man also eine Möglichkeit, den Fortschritt zu ermitteln. Diese Prozessziele kommen von der Geschäftsführung und sind verknüpft mit der Vision und der Strategie. Strategische Ziele können z.B. mithilfe einer Balanced Score Card von der strategischen Ebene auf die operative Ebene herunter gebrochen werden, das heißt die strategischen Ziele fließen in

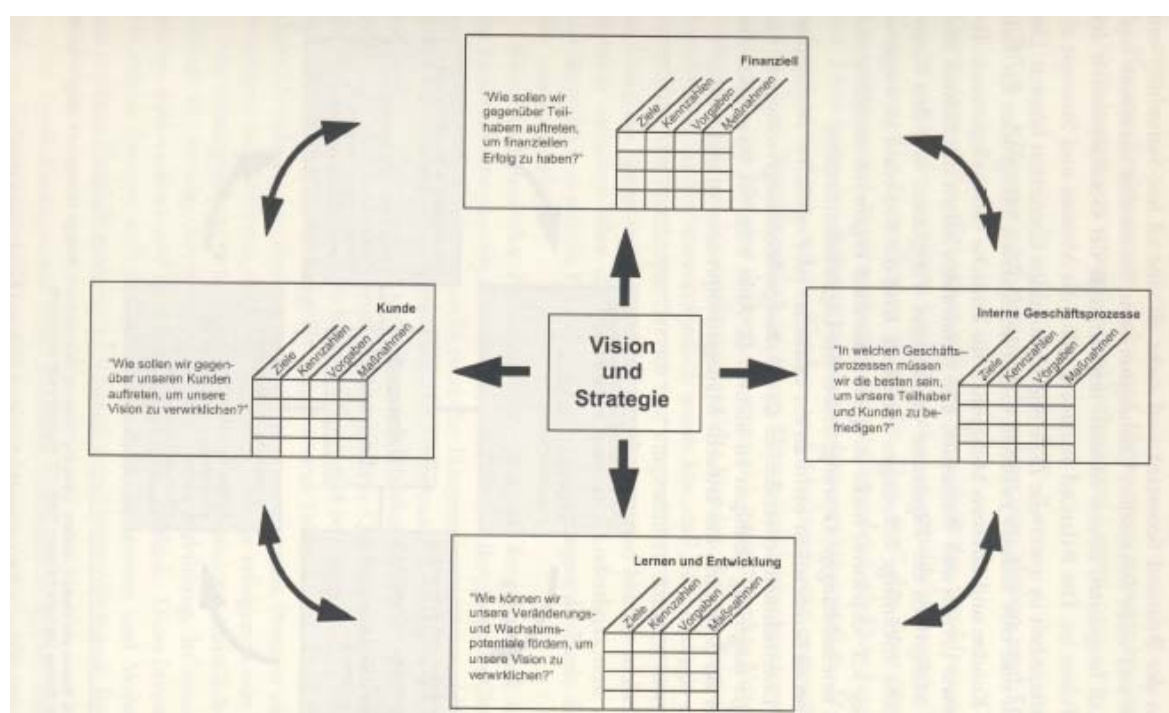
---

<sup>18</sup> Wikipedia: [http://de.wikipedia.org/wiki/Strategie\\_\(Begriffskl%C3%A4rung\)](http://de.wikipedia.org/wiki/Strategie_(Begriffskl%C3%A4rung)) (28.12.2008).

<sup>19</sup> Wagner/Patzak, 2007, S. 7.

die Prozessziele ein. Es gibt dann ein Problem, wenn die strategischen Ziele nicht in die Prozessziele einfließen, dann hat ein Prozess keinen Einfluss auf die Strategie.

Die Balanced Scorecard ergänzt finanzielle Kennzahlen vergangener Leistungen um treibende Faktoren von zukünftigen Leistungen. Die Ziele und Kennzahlen dieses Unterrichtsbogens werden von der Vision und der Strategie des Unternehmens abgeleitet. Die Ziele und Kennzahlen fokussieren die Unternehmensleistung aus vier Perspektiven: der finanziellen Perspektive, der Kundenperspektive, der Perspektive der internen Prozesse, sowie der Lern- und Entwicklungsperspektive. Diese vier Perspektiven schaffen den Rahmen für die Balanced Scorecard.<sup>20</sup>



**Abbildung 10: Rahmen der Balanced Scorecard**

Quelle: Balanced Scorecard, Strategien erfolgreich umsetzen

Mit Kennzahlen kann somit also der Erfolg bzw. die Erreichung der strategischen Ziele gemessen werden. Wie schon erwähnt, fließen die strategischen Ziele dann in die Prozessziele ein. Um zu verdeutlichen wie das aussehen könnte, nehmen wir ein Unternehmen her, dessen strategisches Ziel es ist, sein Geschäft speziell auf den chinesischen Markt auszuweiten. Um dieses strategische Ziel zu erreichen, könnten Prozessziele für den Personalprozess sein, chinesische Mitarbeiter bzw. chinesisch

<sup>20</sup> Kaplan/Norton, 1997, S. 8.

sprechende Mitarbeiter zu rekrutieren oder seinen Vertriebsmitarbeitern Kurse zum Erlernen der chinesischen Kultur anzubieten. Dadurch könnte eine Hilfestellung zur Erreichung des strategischen Zieles geboten werden.

Zum Abschluss des Bereichs Strategie sollte noch einmal erwähnt werden, dass Prozessmanagement Werkzeug einer Strategie und bei der Erreichung der Ziele behilflich sein kann.

### **3.1.2 Structure (Struktur)**

Das Wort Struktur kommt vom lateinischen Wort „structura“ und bedeutet übersetzt „Ordentliche Zusammenfügung, Bau, Zusammenhang“. Unter Struktur versteht man das Muster von Systemelementen und ihrer Wirkbeziehungen untereinander, also die Art und Weise, wie die Elemente eines Systems aufeinander bezogen sind, sodass ein System bzw. Organismus funktioniert.<sup>21</sup>

Die Struktur ist im 7-S-Modell gleichzusetzen mit der Aufbauorganisation eines Unternehmens. Die Struktur bzw. Aufbauorganisation ist abhängig von der Größe, der Vielfalt, der erbrachten Leistungen und der Strategie eines Unternehmens. Im Zusammenhang mit der Einführung eines Prozessmanagementsystems kann es durchaus sehr große Veränderungen im Rahmen der Struktur geben.

Nach Lenz waren die früheren Grundsätze des strategischen Managements: *Strategy follows Vision – Structure follows Strategy*. Die heutigen prozessorientierten Grundsätze lauten: *Strategy follows Vision - Process follows Strategy - Structure follows Process*.<sup>22</sup>

In beiden Fällen folgt die Strategie der Vision, das heißt es wird von der Vision ausgehend eine Strategie abgeleitet. Wie muss ich mich ressourcentechnisch aufstellen um mein oberstes Ziel zu erreichen? Früher folgte die Struktur der Strategie, das heißt die Aufbauorganisation wurde von der Strategie maßgeblich beeinflusst. Bei prozessorientierten Unternehmen folgt heutzutage der Prozess der Strategie, das heißt die Prozesse werden an der Strategie ausgerichtet. Die Struktur folgt dem Prozess, das heißt die Aufbauorganisation wird an den Prozessen ausgerichtet. Der Erfolg des

---

<sup>21</sup> Wikipedia: <http://de.wikipedia.org/wiki/Struktur> (29.12.2008).

<sup>22</sup> Lenz, 2008, S. 14.

Prozesses steht im Mittelpunkt und nicht einzig der Erfolg einer Abteilung. Man muss alles dafür tun, dass der Prozess erfolgreich ist. Wenn etwas dazu beiträgt, den Erfolg des Prozesses zu erhöhen, so kann dies auch zu Veränderungen in der Aufbauorganisation führen. Beim Prozessmanagement ist dies meist der Fall, da die Struktur ja den Prozessen folgt und nicht umgekehrt. Zusätzlich zu diesen Veränderungen gibt es im Prozessmanagement noch weitere Rollen, wie z.B. die Rolle des Prozessverantwortlichen, welcher - wie die Abteilungsleiter, die ihren Bereich verantworten - die Verantwortlichkeit über den gesamten Prozess hat. Hier gibt es Konfliktpotential, wenn ein Abteilungsleiter sich lediglich auf den Erfolg seiner Abteilung konzentriert und nicht den gesamten Prozess im Fokus hat. Hier können auch Konflikte auf der emotionalen Ebene auftreten, die im Punkt „Staff (Mitarbeiter)“ näher behandelt werden. Die Struktur ist sicher ein Thema, bei welchem es sehr wichtig ist, anlässlich eines Einführungsprojektes die Mitarbeiter im Vorhinein zu informieren. Dies soll somit ein fester Bestandteil im später folgenden Projekt sein.

### **3.1.3 Systems (Systeme)**

Das Wort Systeme kommt vom altgriechischen Wort „sýstema“ und bedeutet übersetzt „das Gebilde, Zusammengestellte, Verbundene“. <sup>23</sup> Weiterführend könnte man also sagen, dass das Wort System das „verbundene Gebilde“ bedeutet, was mit ein wenig Fantasie auch die Ablauforganisation meinen könnte. Die Systeme im 7-S-Modell von McKinsey sind alle Prozesse und Arbeitsabläufe, die einen großen Einfluss auf die Unternehmensorganisation haben. Hierzu gehören natürlich auch die IT Systeme und die Managementsysteme wie z.B. Qualitätsmanagement, Umweltmanagement oder Risikomanagement.

Laut Schwing definierte Friedrich Glasl ein Unternehmen als ein ganzheitliches System und erstellte das folgende Konzept, bei welchem das Unternehmen in sieben Schichten bzw. drei Subsysteme unterteilt wird. Die sieben Schichten sind hierarchisch gegliedert von der Identität einer Organisation bis zu den physischen Mitteln einer Organisation. Das kulturelle Subsystem umfasst "Identität" und "Policy, Strategie", das soziale Subsystem meint "Struktur", "Menschen, Gruppen" und "Funktionen, Organe" und das technisch-instrumentelle Subsystem beinhaltet "Prozesse, Abläufe" und "Physische Mittel".

---

<sup>23</sup> Wikipedia: [http://de.wikipedia.org/wiki/System\\_\(Begriffskl%C3%A4rung\)](http://de.wikipedia.org/wiki/System_(Begriffskl%C3%A4rung)) (31.12.2008).

Unter „Identität“ versteht man die gesellschaftliche Aufgabe der Organisation, Sinn und Zweck, Leitbild, Philosophie, Grundwerte, Image, historisches Selbstverständnis.

„Policy, Strategie“ bedeuten langfristige Programme der Organisation, Unternehmenspolitik, Leitsätze für Produkt-, Markt-, Finanz-, Personalpolitik, Kundenorientierung.

„Struktur“ beinhaltet Statuten, Gesellschaftervertrag, Aufbauorganisation, strukturelle Beziehung zu externen Organisationen, Verbänden, strategische Allianzen.

Mit „Menschen, Gruppen, Klima“ sind Wissen und Können der Mitarbeiter gemeint, aber auch Haltungen und Einstellungen, Beziehungen, Umgang mit Macht und Konflikten, Betriebsklima.

„Einzelfunktionen, Organe“ sind Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung, Kommissionen, Projektgruppen, Spezialisten, Funktionen zur Pflege der externen Schnittstellen.

„Prozesse, Abläufe“ umfassen Arbeitsprozesse, Informations- und Entscheidungsprozesse, interne Logistik, Planungs- und Steuerungsprozesse, Beschaffungsprozesse.

Beispiele für „Physische Mittel“ sind Maschinen, Geräte, Material, Transportmittel, Gebäude, Räume, Möbel, finanzielle Ausstattung, Verhältnis Eigenmittel – Fremdmittel.<sup>24</sup>

Prozesse finden in allen Schichten statt. Die Managementprozesse beziehen sich primär auf die erste Schicht (Identity) und die zweite Schicht (Policy). Die Kernprozesse finden sich primär in der sechsten Schicht (Prozesse).

Die Einführung eines Prozessmanagementsystems führt natürlich auch bei diesen Schichten eines Systems zu Veränderungen. Wenn die Prozesse/Abläufe aus dem kulturellen Subsystem abgeleitet werden, kommt es mit Sicherheit zu Veränderungen im sozialen bzw. technischinstrumentalen Subsystem.

---

<sup>24</sup> Schwing, 2003, S. 2.

Im Zusammenhang mit IT Systemen ist es auch wichtig, zu überlegen, wie man die Prozesse abbildet. Reicht es, wenn Prozesslandschaft und Prozessdokumentationen auf einem Flipchart aufgeschrieben sind oder in relativ preiswerten, einfach zu bedienenden Tools wie Word, Excel oder Power Point abgebildet werden? Ist es notwendig, auf eine Prozessdokumentationssoftware zurückzugreifen, die zwar mehr kostet, dafür aber neben der Prozessabbildung auch noch verschiedenste Möglichkeiten wie Prozessanalysen, Prozesssimulationen sowie Schnittstellen zu anderen Systemen wie SAP bietet?

### **3.1.4 Style (Unternehmenskultur)**

Das erste weiche „S“ steht für Style, Unternehmenskultur oder Organisationskultur. Der Begriff „Unternehmens- oder Organisationskultur“ hat nichts zu tun mit dem, was einem üblicherweise zum Begriff „Kultur“ einfällt, wie Theater oder Kunstausstellung. Die Kultur einer Organisation ist ähnlich schwer zu definieren wie der Persönlichkeitsstil eines Menschen. Obwohl man ein deutliches Gefühl dafür hat, ob etwas einer Kultur entspricht oder nicht, wirkt jede operationale Beschreibung oberflächlich. Zur Kultur in Unternehmen gehören Begriffe wie Arbeitskultur, Verbindlichkeitskultur, Verantwortungskultur, Konfrontationskultur, Führungskultur.

Die Arbeitskultur sagt z.B. aus, ob die Arbeit einen gesunden Rhythmus hat, ob sie effektiv ist und zufrieden macht.

Es hat etwas mit der Kommunikationskultur zu tun, wenn die Mitarbeiter von der Werkstilllegung aus der Zeitung erfahren.

Die Verbindlichkeitskultur sagt aus, ob das gesprochene Wort gilt und ob man sich auf Vereinbarungen, auch mündliche, später berufen kann.

Die Verantwortungskultur gibt z.B. Aufschluss darüber, ob es kritische Diskussionen geben darf, wer für welche Antworten zuständig ist und ob damit notwendige Verantwortung gesichert ist.

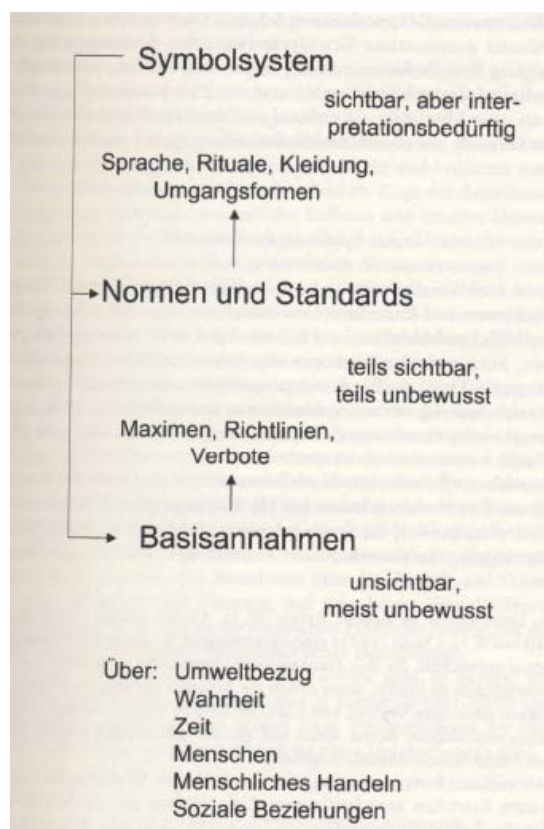
Die Konfrontationskultur zeigt z.B., ob es ein Recht und die Pflicht gibt, sich und andere mit Anforderungen und Versäumnissen zu konfrontieren.

Es hat mit der „Führungskultur“ zu tun, wenn über Jahre hinweg Mitarbeiterbeurteilungen gut ausfielen und dann wegen Minderleistung ein Entlassungsgespräch ansteht.<sup>25</sup>

Wie vorher beschrieben, ist es sehr schwierig, die Unternehmenskultur exakt zu beschreiben, da sie für jeden etwas anderes bedeutet. Die Unternehmenskultur ist nichts Greifbares. Die oben angeführten Punkte sind nur mögliche Ausschnitte von dem, was dazu gehören kann und dem, was man in Worte fassen kann. Jedes Unternehmen hat seine eigene Interpretation davon, wie die oben angeführten Punkte gelebt werden sollen. Meist umgibt die Unternehmenskultur ein Unternehmen wie eine Aura.

Die Unternehmenskultur ist etwas in der Zeit Gewachsenes, wurde in einem langen Zeitraum aufgebaut, kann jedoch in kurzer Zeit zerstört werden. Die Unternehmenskultur ist deutlich durch die Vision und das Vorbild der Unternehmensleitung geprägt.<sup>26</sup>

Die Unternehmenskultur wird also auch maßgeblich von der Geschichte eines Unternehmens geprägt. Es gibt gewisse Spielregeln, an die man sich hält.



**Abbildung 11: Kulturebenen und ihr Zusammenhang**

Quelle: Unternehmenskultur, die Grundlage für den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen

<sup>25</sup> Schmid/Messmer, 2005, S. 206.

<sup>26</sup> Wagner/Patzak, 2007, S. 9.

Schein unterteilt die Unternehmenskultur in drei Ebenen: das Symbolsystem, die Normen und Standards und die Basisannahmen. Das Symbolsystem besteht aus sichtbaren Strukturen und Prozessen im Unternehmen, welche leicht zu beobachten aber schwer zu entschlüsseln sind. Zu Normen und Standards gehören die Strategie, die Ziele und die Philosophie eines Unternehmens. Zu den Basisannahmen gehören unbewusste, selbstverständliche Anschauungen, Wahrnehmungen, Gedanken und Gefühle. Die Unternehmenskultur wird nach Schein für das Überleben, das Wachstum und die Anpassung des Unternehmens an seine Umwelt benötigt. Sie hilft der internen Integration, welche die tägliche Arbeit und Anpassungsfähigkeit der Personen im Unternehmen ermöglicht.<sup>27</sup>

Die Einführung eines Prozessmanagementsystems hat mit Sicherheit eine Auswirkung auf die Unternehmenskultur. Allein durch das Messen der Prozesse und somit auch der Leistung der Mitarbeiter ergeben sich starke Veränderungen im Arbeitsumfeld und im Umgang untereinander. Die Unternehmenskultur sollte um den Faktor des KVP (Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses) erweitert werden, in welchem die gegenseitige Optimierung und Verbesserung aller Prozesse vorangetrieben wird.

### **3.1.5 Staff (Mitarbeiter)**

Heute steht der Begriff Mitarbeiter im Allgemeinen für die Beschäftigten eines Unternehmens – wo keineswegs alle direkt zusammenarbeiten. Ein Mensch der ein Teil für ein Endprodukt fertigt, muss z.B. nicht unbedingt mit dem Hand in Hand schaffen, der das Teil zusammensetzt.<sup>28</sup>

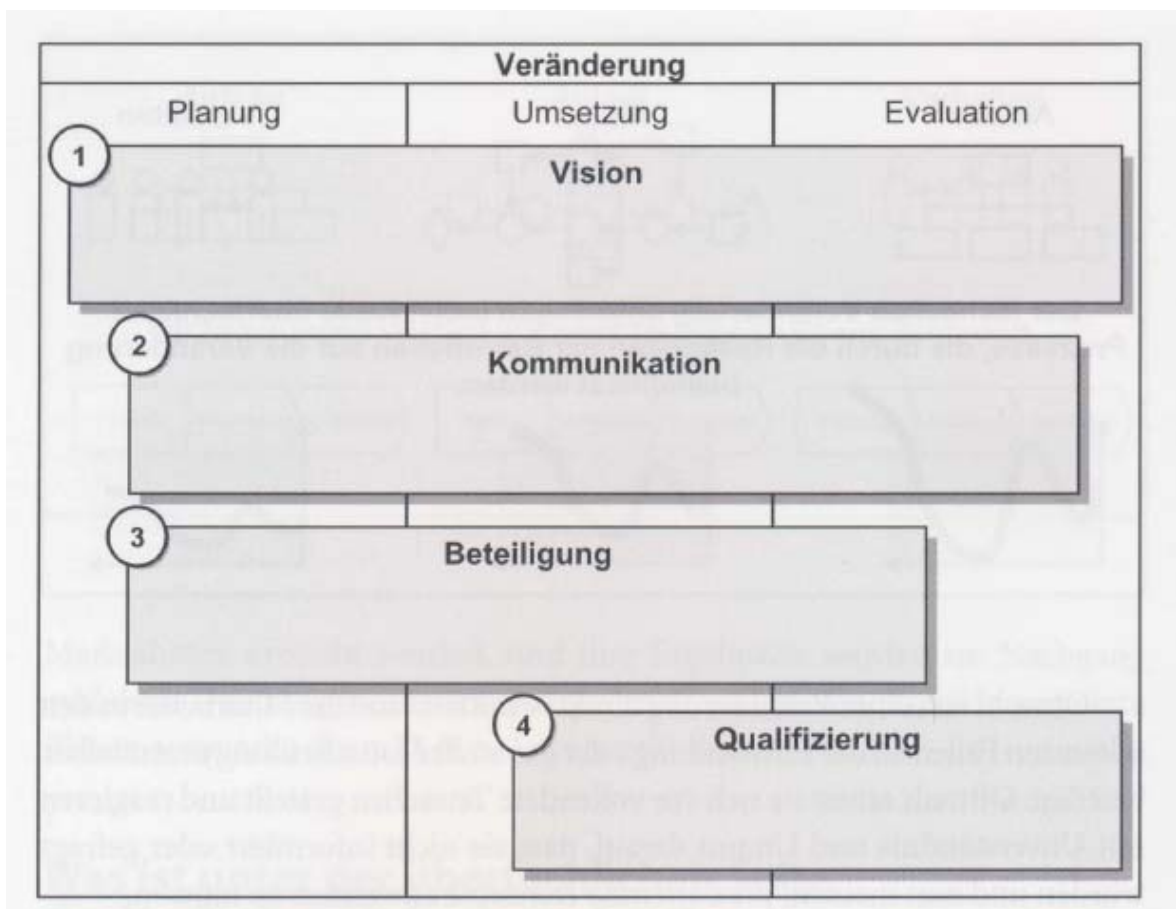
Wenn es, wie z.B. anlässlich der Einführung eines Prozessmanagementsystems, zu Änderungen in der Aufbau- bzw. Ablauforganisation kommt, sind die Mitarbeiter diejenigen, die eine solche Veränderung am meisten betrifft. Dies kann zu Konflikten im sozialen Bereich führen. Wie kann erreicht werden, dass alle gemeinsam an einem Strang ziehen und das Prozessmanagement als eine Chance für das Unternehmen sehen? Das ist eine sehr schwierige Frage. Man muss sich diesbezüglich in Abteilungsleiter hineinversetzen, die in der Vergangenheit so genannte „kleine Königreiche“ schafften, deren Mitarbeiter nie einen Blick in die anderen Abteilungen machten und auch von

---

<sup>27</sup> Schmidt, 2008, S. 28.

<sup>28</sup> Wikipedia: <http://de.wikipedia.org/wiki/Mitarbeiter> (1.1.2009).

außen niemand Einblick in das „Königreich“ hatte. Jetzt soll sich dieser Abteilungsleiter als kleiner Teil eines Prozesses wieder finden, vielleicht auch noch mit einem Prozessverantwortlichen, der ihm nicht sympathisch ist. Zusätzlich zu seinem Linienvorgesetzten betrachtet der Prozessverantwortliche den Prozess. Weitere Konflikte können entstehen, wenn Abteilungen zusammengelegt oder auseinander gerissen werden. Es ist sehr viel Fingerspitzengefühl gefragt, wenn man solche Veränderungen ins Rollen bringt. Außerdem braucht es eine gewisse Flexibilität von Seiten der Mitarbeiter. Hier könnte Veränderungsmanagement eine Möglichkeit sein, die Mitarbeiter bei der Einführung eines Prozessmanagementsystems zu begleiten.



**Abbildung 12: Planung eines Veränderungsprojektes**

Quelle: Change Management, Veränderungen erfolgreich gestalten

Abbildung 12 zeigt die Einbettung des Veränderungsmanagement in die fachliche Veränderung im zeitlichen Ablauf. Die weißen Felder stellen die fachliche Veränderung und die grauen Felder die Themen des Veränderungsmanagements dar. Mit der Entwicklung einer Vision fällt der gemeinsame Startschuss für den fachlichen und überfachlichen Prozess. Zeitlich leicht nachgelagert beginnen sowohl die Kommunikation über die Veränderung als auch die Beteiligung von Führungskräften und Mitarbeitern.

Während der Umsetzungsphase der fachlichen Veränderung beginnt die Qualifizierung von Führungskräften und Mitarbeitern, die diese für ihre neuen oder veränderten Aufgaben ausbilden soll.<sup>29</sup>

Dieses Veränderungsprojekt mit den vier Phasen Vision, Kommunikation, Beteiligung und Qualifizierung soll auch ins nachfolgende Projekt „Einführung eines Prozessmanagementsystems bei der Swarovski AG“ einfließen. Damit können zwar bestimmt nicht alle zwischenmenschlichen Probleme ausgeschlossen werden, doch ist es von Vorteil, die Mitarbeiter von Anfang an zu informieren und zu beteiligen, um ihnen die Scheu vor Prozessmanagement zu nehmen. Tiefer liegende Probleme können mit anderen Mitteln gelöst werden, z.B. mit Coaching. Ziel des Coaching ist es, Konflikte zwischen Personen oder Abteilungen etc., welche nicht von den Vorgesetzten gelöst werden können, von einem unbeteiligten, geschulten Coach eruieren und analysieren zu lassen und Lösungsansätze zu erarbeiten.

### **3.1.6 Skills (Fähigkeiten)**

Als Fähigkeiten oder Können wird die Gesamtheit dessen bezeichnet, was ein Mensch, Tier oder Maschine beherrscht oder vollbringen kann. Im Bereich der Wirtschaft können die Möglichkeiten zum Erwerb herausragenden Könnens durch vorhandenes Vermögen erweitert oder erhöht werden. Das individuelle Können ist ein bestimmter Faktor für Erfolg, aber auch volkswirtschaftlich betrachtet überleben nur die Unternehmen, die ihre Fähigkeiten ausbauen und verbessern und dadurch konkurrenzfähig bleiben.<sup>30</sup>

Es ist für ein Unternehmen also unerlässlich, die eigenen Fähigkeiten auszubauen und zu verbessern. Es ist vor allem notwendig, in jenen Bereichen, die man schon beherrscht, noch besser zu werden, sei es durch neue Technologien oder Ausbildung. Auch die persönlichen Fähigkeiten der Mitarbeiter sind entscheidend. Es ist wichtig, dass die Mitarbeiter entsprechend ihren Fähigkeiten eingesetzt werden. Gerade die Einführung eines Prozessmanagementsystems stellt neue Herausforderungen an die Mitarbeiter. Es bietet zusätzliche Bereiche, auf die man sich spezialisieren kann. Es gibt neue Rollen wie z.B. Prozessmanager und Prozessverantwortliche, Prozessteammitglieder, neue Aufgabengebiete – es müssen z.B. die Prozesse beschrieben, Kennzahlen festgelegt und

---

<sup>29</sup> Stolzenberg/Heberle, 2006, S. 6.

<sup>30</sup> Wikipedia: <http://de.wikipedia.org/wiki/F%C3%A4higkeiten> (3.1.2009)

gemessen werden, was natürlich auch Ressourcen benötigt. Zusätzlich müssen Schulungen organisiert werden.

Im Zusammenhang mit den Fähigkeiten der Mitarbeiter ist es vorteilhaft, ein Skill Management einzuführen. Das bedeutet, dass die Personalabteilung die Ausbildungen, Kenntnisse und Interessen der Mitarbeiter in einer Skill Matrix festhält und laufend aktualisiert. Die Fachabteilungen haben die Möglichkeit, sich in dieser Matrix zu informieren und bei Bedarf Mitarbeiter, die den gesuchten Anforderungen entsprechen, zu rekrutieren.

### **3.1.7 Shared Values (Vision)**

Das Wort Vision kommt aus dem lateinischen Wort „visio“ und bedeutet übersetzt „das Sehen, Anblick, Erscheinung“.<sup>31</sup>

Eine Vision ist eine präzise Aussage, die mittel- bis langfristige Ziele der Organisation, d.h. drei bis zehn Jahre, definiert und extern und marktorientiert sein und in farbenreichen oder visionären Begriffen ausdrücken sollte, wie die Organisation von außen wahrgenommen wird.<sup>32</sup>

Die Vision zeigt das Bild des Unternehmens in der Zukunft. Wo sieht sich das Unternehmen in zehn Jahren? Mithilfe der Strategie soll dieses Ziel erreicht werden.

Die Geschäftsführung ist verantwortlich dafür, dass alle Beteiligten die Vision der Organisation verstehen und hinter dieser stehen. Stanley zeigt folgende 5 Erfolgsfaktoren auf, die die Haltbarkeit der Vision signifikant verlängern:

- Formulieren Sie die Vision möglichst einfach
- Tragen Sie die Vision überzeugend vor
- Wiederholen Sie die Vision regelmäßig
- Feiern Sie die Erfolge auf dem Weg zur Erfüllung der Vision
- Lassen Sie sich auch ganz persönlich auf die Vision ein<sup>33</sup>

---

<sup>31</sup> Wikipedia: <http://de.wikipedia.org/wiki/Vision> (1.1.2009).

<sup>32</sup> Kaplan/Norton, 2004, S. 31.

<sup>33</sup> Stanley, 2008, S. 19.

Wie zuvor beschrieben, ist es also besser, wenn man sich bei der Formulierung der Vision kurz und prägnant und so verständlich wie möglich hält um zu gewährleisten, dass alle Mitarbeiter des Unternehmens sie verstehen. Außerdem ist es wichtig, dass die Person, welche die Vision den Beteiligten präsentiert, selbst hinter dieser steht und sie gut verkaufen kann. Diese Person muss die Fähigkeit haben, die Mitarbeiter von der Vision zu überzeugen, sogar begeistern, damit alle an einem Strang ziehen. Nur dann kann die Vision erreicht werden. Jeder Mitarbeiter muss die Vision seines Unternehmens kennen. Deshalb ist es auch notwendig, die Vision oft zu kommunizieren, z.B. mittels Marketingaktivitäten über den Fortschritt informieren.

Die Einführung eines Prozessmanagementsystems kann dabei helfen, die Vision zu erreichen. Es ist - wie schon bei der Strategie erwähnt - ein strategisches Werkzeug auf dem Weg zur Erreichung der Vision. Das Prozessmanagement stellt durch die kontinuierliche Verbesserung sicher, dass die Vision ökonomisch erreicht wird, ökonomisch im Sinne von effektive Prozesse bzw. effektive Ressourcenauslastung.

### **3.2 Empirische Forschung: Die Experteninterviews**

Experteninterviews haben die Rekonstruktion von besonderen Wissensbeständen bzw. von besonders exklusivem, detailliertem oder umfassendem Wissen über besondere Wissensbestände und Praktiken, kurz: auf die Rekonstruktion von Expertenwissen zum Ziel.<sup>34</sup>

Die Experteninterviews sollen neben der literarischen Forschung dazu dienen, ein vollständiges Bild für die Einführung eines Prozessmanagementsystems zu liefern. Die Erfahrung der Experten in diesem Bereich soll zusammen mit der theoretischen Forschung in die Projektplanung einfließen. Das Ziel ist es, den Experten so viel Know-how wie möglich zu entlocken und dieses in die Projektplanung des Projektes „Einführung eines Prozessmanagementsystems bei der Swarovski AG“ einfließen zu lassen.

Für die empirischen Untersuchungen dieser Arbeit wurde auf drei Experten zurückgegriffen. Die Experteninterviews haben einen sehr hohen Stellenwert, auf diesen aufbauend, wird das Projekt zur Einführung eines Prozessmanagementsystems geplant.

---

<sup>34</sup> Pfadenauer, 2005, S. 113.

### 3.2.1 Auswahl der Experten

Es sollen drei Experten aus drei verschiedenen Bereichen ihre Erfahrungen zum Thema „Einführung eines Prozessmanagementsystems“ mitteilen. Folgende drei Blickwinkel sollen abgedeckt werden:

- Sicht eines Unternehmensberaters, der Prozessmanagement einführt
- Sicht eines Unternehmens, welches Prozessmanagement eingeführt hat
- Sicht eines Universitäts- bzw. Fachhochschuldozenten, der Prozessmanagement einführt

Spezialisten aus diesen drei Bereichen gewährleisten, dass ein möglichst vollständiges Bild vermittelt wird. Dabei wurde vorwiegend im Internet nach Experten recherchiert und per E-Mail Kontakt aufgenommen. Dabei konnten folgende Experten aus den gewünschten Bereichen für ein Experteninterview gewonnen werden:

Ing. Günter Lenz von Lenz Consulting in Diepoldsau (CH), Unternehmens- und Organisationsberater, welcher Einführungen von Prozessmanagementsystemen durchführt.

Arno Kindle, Qualitätsmanager bei Ivoclar Vivadent AG in Schaan (FL), welcher bei der Einführung eines Prozessmanagementsystems bei der Ivoclar Vivadent AG beteiligt war.

Mag. (FH) Patrick Fritz, wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Fachhochschule Vorarlberg in Dornbirn, Forschungsschwerpunkte Projekt-, Prozess- und Innovationsmanagement, welcher Einführungen von Prozessmanagementsystemen durchführt.

Folgende Termine wurden für die Interviews festgelegt:

Ing. Günter Lenz:	11.11.2008
Arno Kindle:	13.11.2008
Mag. (FH) Patrick Fritz:	25.11.2008

### **3.2.2 Erstellung des Leitfadens**

Das Experteninterview ist in der Regel ein Leitfadeninterview mit offenen Fragen. Der bei Erzählverfahren häufig geforderte Verzicht auf jegliche thematische Vorstrukturierung brächte hier einmal die Gefahr mit sich als inkompetenter Gesprächspartner zu gelten und andererseits könnten wichtige Aspekte übersehen werden.<sup>35</sup>

Vor Durchführung der Experteninterviews wurde wie in oben angeführter Literatur vorgeschlagen, ein Leitfaden erstellt. Als Basis des Leitfadens diene - wie bereits bei der theoretischen Forschung - das 7-S-Modell von McKinsey. Ziel war es, anhand der 7-S ein ganzheitliches Herangehen zu erreichen indem nicht nur die zu berücksichtigenden Hardfacts behandelt werden sondern auch Softfacts Einzug finden. Im Anhang 1 findet sich der entsprechende Leitfaden, welcher die Fragen zu allen 7-S beinhaltet und den Bezug zu einer Einführung eines Prozessmanagementsystems herstellt.

### **3.2.3 Durchführung der Interviews**

Am 11.11.2008 wurde das erste Experteninterview mit Herrn Ing. Günter Lenz in Diepoldsau (CH) durchgeführt. Es dauerte 67 Minuten.

Am 13.11.2008 wurde das zweite Experteninterview mit Herrn Arno Kindle bei der Ivoclar Vivadent AG in Schaan (FL) durchgeführt. Es hatte eine Dauer von 55 Minuten.

Das dritte Experteninterview mit Herrn Mag. (FH) Patrick Fritz mit fand am 25.11.2008 in der Fachhochschule Vorarlberg in Dornbirn statt. Es dauerte 69 Minuten.

Alle drei Experten waren damit einverstanden, dass die Interviews digital aufgezeichnet werden. Somit wird gewährleistet, dass keine wichtigen Punkte verloren gehen von der digitalen Aufzeichnung bis hin zur Transkription. Das Schreiben der Interviews dauerte von Ende November bis Mitte Dezember. Nachdem die Interviews Wort für Wort schriftlich übernommen wurden, fand ein erneuter Abgleich der digitalen Aufnahme mit der Schriftform statt, um Vollständigkeit und Korrektheit des Inhaltes sicherzustellen.

---

<sup>35</sup> Mayer, 2002, S. 42.

Nach der Durchführung der Interviews – aber vor der detaillierten Auswertung – wurde spontan auf die folgenden drei Fragen eingegangen:

Was war überraschend?

Sehr überraschend ist die Erkenntnis, wie sehr das Prozessmanagementsystem bei der Ivoclar / Vivadent AG wirklich gelebt wird. Herr Kindle erklärt mit großem Enthusiasmus die Zusammenhänge im System und versinnbildlicht, dass es im Qualitätsmanagement nicht darauf ankommt, auf Fehlern herumzureiten, sondern diese zu entdecken und zu verbessern. Die Mitarbeiter sind das wichtigste „Gut“ eines Unternehmens. Ein Unternehmen steht und fällt mit seinen Mitarbeitern. Ein Prozessmanagementsystem kann noch so gut geplant und umgesetzt werden, es versagt trotzdem, wenn die Mitarbeiter nicht mitziehen. Um zu erreichen, dass alle Mitarbeiter am selben Strang ziehen, ist Einschulung und Weiterbildung wichtig. Es muss eine Fehlerkultur entstehen, in welcher der Mitarbeiter sich nicht davor scheut, seine Fehler einzugestehen sondern vielmehr selber Verbesserungsvorschläge einbringt. Für die Einführung eines Prozessmanagementsystems ist diese Einstellung wünschenswert.

Wo gibt es Gemeinsamkeiten?

Generell weisen die Expertenmeinungen sehr viele Gemeinsamkeiten auf und decken sich auch mit der Literatur, die im Vorfeld der Experteninterviews bearbeitet wurde. Es herrscht z.B. einhellige Meinung darüber, dass die Einführung eines Prozessmanagementsystems von der Geschäftsführung ausgehen muss und die Geschäftsführung in der Umstellungsphase als Vorbild voran gehen und überzeugend auf die Mitarbeiter einwirken soll. Eine weitere Übereinstimmung gibt es zum Thema Ressourcen. Die Einführung eines Prozessmanagementsystems bringt einen hohen Verbrauch an Ressourcen mit sich (z.B. hohe Projektkosten aufgrund großem Zeitaufwand). Gemeinsamkeiten ergeben sich auch im Bereich Mitarbeiter. Es können sehr viele Fehler gemacht werden, die sich demotivierend und verängstigend auf die Mitarbeiter auswirken. Information und Kommunikation ist diesbezüglich wichtig. Prozessmanagement kann weiters Veränderungen in der Struktur mit sich bringen. Prozessmanagement sieht den Einzelnen als Teil eines Großen. Der Einzelne muss wissen, welche Auswirkungen Fehler in der Arbeit auf die nächsten Arbeitsschritte haben. Es muss zu einer Kultur der kontinuierlichen Verbesserung kommen. Die Experten sind

der Meinung, dass Prozessmanagement ein strategisches Werkzeug ist, welches eingesetzt wird um die Vision des Unternehmens zu erreichen.

Wo gibt es Unterschiede?

Die Ansichten der Experten decken sich größtenteils, es gibt keine gravierenden Unterschiede, auch nicht zur Literatur.

### **3.2.4 Auswertung der Experteninterviews**

Ziel der Auswertung bei Experteninterviews ist es, im Vergleich der erhobenen Interviewtexte das Überindividuell-Gemeinsame herauszuarbeiten. Grundlage dabei ist das transkribierte Tonband. Die Bearbeitung des vorliegenden Textes kann nach verschiedenen Modellen erfolgen.<sup>36</sup>

Die folgenden Erkenntnisse zum Thema „Einführung eines Prozessmanagementsystems“ im Zusammenhang mit dem 7-S-Modell konnten aus den drei Experteninterviews gewonnen werden. In dieser Arbeit wird das Auswertungsverfahren nach Mühlfeld als Referenz herangezogen. Das Leitfadenterview wurde ursprünglich in 7 Kategorien aufgeteilt (A - G). Bei der Auswertung der Interviews kam eine neue Kategorie hinzu, die Kategorie H.

A: Strategie

B: Struktur

C: Systeme

D Style (Unternehmenskultur)

E: Staff (Mitarbeiter)

F: Skills (Fähigkeiten)

G: Shared Values (Vision)

H: Größte Widerstände

E1 = Experte 1 = Herr Ing. Lenz

E2 = Experte 2 = Herr Arno Kindle

E3 = Experte 3 = Herr Mag. (FH) Patrick Fritz

---

<sup>36</sup> Mayer, 2002, S. 46.

A	Strategie
A1	Welche Auswirkungen auf die bestehende Strategie eines Unternehmens hat die Einführung eines PZM Systems?
E1+3	Eher umgekehrt, Strategie hat Einfluss auf das PZM System.
E2	Das PZM System muss sich in der Strategie klar abbilden.
A2	Inwieweit muss es eine Strategie-Änderung geben, wenn ein PZM System eingeführt werden soll?
E1	Es tangiert die Strategie, wenn ich eine prozessorientierte Denkweise einführe oder etabliere. Man muss sich überlegen, ob man die Organisationsstruktur ändert.
E2	Bei Unternehmen, bei welchen die Kultur eines gelebten PZM Systems nicht vorhanden war oder Kundenorientierung oder Kundenzufriedenheit nicht immer im Mittelpunkt stand, muss sich die Strategie ändern.
E3	Angenommen die Strategie würde zB enthalten, dass man sich nicht für den Kunden interessiert, dann würde sich etwas ändern. Generell kommt es aber nicht zu einer Strategieänderung. PZM ist ein Konzept, wie ich Kundenorientierung erreichen kann.
A3	Wie können Änderungen in der Strategie durchgeführt werden?
E1	Es macht Sinn in die andere Richtung zu gehen. Welche Prozesse haben welchen Einfluss auf die Strategie oder aufgrund der Strategie haben welche Prozesse welche Priorität.
E2	Es muss ein Commitment von oben vorliegen und die Bereitschaft Ressourcen zur Verfügung zu stellen. Es muss eine klare Aussage von der Geschäftsführung gemacht werden, dass PZM ein Bestandteil der Strategie ist.
E3	In den meisten Unternehmen gibt es jährliche Strategie Workshops. Für die Person, die ein PZM System einführt, ist sicher das Topmanagement der erste Ansprechpartner. Dementsprechend liegt dort die Verantwortung, die Strategie entsprechend anzupassen.
A4	Was zum Thema Strategie darf nicht außer Acht gelassen werden?
E1	Versuch eine Übereinstimmung von vornherein zu schaffen, Prozessziele abzugleichen mit den strategischen Zielen; das ist eine große Herausforderung
E2	Die Mitarbeiter, die künftig im System arbeiten, müssen klar eingebettet sein in eine Kultur und klare Aussagen der Geschäftsführung darüber erhalten, wie das Unternehmen zu Qualität und QM steht.
E3	Wenn ein PZM zum Leben erweckt wird, muss es an die Strategie gekoppelt sein im Sinne über Ziele. Aus den strategischen Zielen können operative Ziele definiert

	werden.
A5	Welche Fehler können im Bereich Strategie gemacht werden?
E1	Ich kann unter Umständen mein PZM Modell, meine Landkarte, von Anfang an falsch designen. Sie kann eine falsche Struktur haben, nicht mit der derzeitigen Strategie kompatibel.
E2	Kundenorientierung bzw. Kundenzufriedenheit wird zuwenig Beachtung geschenkt, man ist nur auf den Umsatz bedacht.
E3	Es gibt keine Strategie oder es gibt eine Strategie, die aber keine Verknüpfung zur operativen Ebene hat.

**Tabelle 3: Experteninterview Auswertung Kategorie Strategie**

Quelle: Tabelle wurde vom Verfasser erstellt

B	Struktur
B1	Welche Auswirkungen auf die bestehende Struktur eines Unternehmens hat die Einführung eines PZM Systems?
E1	Zwingend keine. Bei vielen Unternehmen welche ein PZM System einführen, ändert sich die Aufbauorganisation gar nicht. Trotzdem sollte die Einführung als Anlass genommen werden, die Aufbauorganisation zu überdenken. () Eine Überlegung ist auch, ob man auf ein Organigramm der klassischen Art verzichtet und durch eine Prozesslandkarte ersetzt.
E2	Kann nur einen positiven Einfluss haben: Abteilungsdanken wird eliminiert und Prozessdenken erreicht. Kommunikation wird sich verbessern. Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten werden klar. Zusammenarbeit wird effektiver und effizienter.
E3	Es gibt 2 Möglichkeiten wie man ein PZM System einführen kann. Entweder man definiert einen Prozess und lässt die Abteilungen so weiter machen wie bisher. Eine zweite Möglichkeit ist, dass man so weit geht und eine Matrix schafft, Abteilungs- und Bereichsleiter bleiben erhalten. Es gibt aber eine zweite Struktur mit der Matrix, in welcher Prozessverantwortung geschaffen wird.
B2	Inwieweit muss es zu einer Änderung der Struktur kommen, wenn ein PZM System eingeführt werden soll?
E1	Guter Zeitpunkt, wenn wir die Organisation durch die Brille der Prozessorientierung neu abwickeln können.
E2	Es muss dann zu einer Änderung der Struktur kommen, wenn es bei der Einführung eines PZM Systems Hürden gibt, Schnittstellenprobleme auftreten oder

	Prozesse nicht effektiv und effizient umgesetzt werden können und wenn es schwierig ist, Verantwortlichkeiten zuzuordnen.
B3	Wie können Änderungen in der Struktur durchgeführt werden?
E2	Zur Durchführung von Struktur-Änderungen benötigen Sie das Management. Das Management denkt sehr oft in Zahlen. Wenn Sie aufzeigen können, dass durch Prozesse mehr Effizienz und Schnelligkeit erreicht wird, sind dies positive Aspekte.
E3	Thema Change Management: Entweder ein Organisationsentwicklungsprozess, der mit den Jahren kommt oder aber eine Art Bombenwurfstrategie, von oben nach unten und so ist es.
B4	Was zum Thema Struktur darf nicht außer Acht gelassen werden?
E2	Wir haben Ablauf-, Aufbauorganisation erläutert, auch Mitarbeiter, Ziele/Vorgaben, Stellenbeschreibung, klare Zuordnung von Verantwortung und Tätigkeiten. Diese Punkte sind meines Erachtens von höchster Wichtigkeit.
B5	Welche Fehler können im Bereich Struktur gemacht werden?
E1	Es gibt Reibereien, wenn der Prozessverantwortliche nicht gleichzeitig die Bereichsverantwortung hat aus Sicht der Struktur.
E3	Die Führungskräfte stehen nicht dahinter, es kommen keine klaren Aussagen. Es werden Ängste, es werden Hindernisse erzeugt. PZM wird nicht gesteuert, im Sinne davon, dass auch Ziele eingeführt werden.

**Tabelle 4: Experteninterview Auswertung Kategorie Struktur**

Quelle: Tabelle wurde vom Verfasser erstellt

C	Systeme
C1	Welche Auswirkungen auf die bestehenden Systeme hat die Einführung eines PZM Systems?
E1	Ich muss z.B. meine EDV anpassen. Ich muss fragen, wie die Workflow im Rahmen eines Prozesses funktioniert und diese Workflow ist vielleicht EDV unterstützt. Es kann sein, dass ich verschiedene Hilfsmittel oder Tools wie Arbeitsanweisung, Checkliste, Formulare etc. benötige.
E2	Eine Auswirkung ist bestimmt, dass die Mitarbeiter lernen müssen, dass nicht der Qualitätsbeauftragte für Qualität verantwortlich ist, sondern sie selbst. Dass jeder selbst daran mitwirkt, wie gut das Produkt und die Qualität ist. Dies ist die große Herausforderung eines gelebten Prozessmanagementsystems.
E3	Die Auswirkung eines Prozessmanagementsystems auf die bestehenden Systeme

	hängt ganz stark davon ab, aus welchem Bereich die Einführung getrieben wird. Die Kernbereiche, die das Prozessmanagement treiben, sind Qualitätsmanagement, Informatik im Sinne von Abbildung von Prozessen, Strategie oder Geschäftsleitung.
C2	Inwieweit müssen die Systeme geändert werden, wenn ein PZM System eingeführt werden soll?
E1	Zwingend muss sich nichts ändern. Es hängt davon ab, wie tief ich mit dem PZM System gehe. Ich kann auch relativ oberflächlich bleiben, indem ich nur meine Ist-Prozesse beschreibe.
E2	Dinge, die derzeit beschrieben vorliegen, müssen in ein System eingebaut werden. Oft ist dies eher unkontrolliert aufgebaut, alles ist zwar beschrieben, fließt aber nicht ineinander. Es gibt Redundanzen, keine klaren Zuständigkeiten und die Mitarbeiter sind nicht richtig informiert über die Anweisungen, es finden keine Schulungen statt.
E3	Das Schwierigste ist, den richtigen Abstraktionslevel zu finden. Wie tief nach unten werde ich analysieren, wie tief gebe ich Vorgaben, ab wann lasse ich den Mitarbeiter entscheiden, was jetzt optimal ist?
C3	Wie können Änderungen in den Systemen durchgeführt werden?
E2	Indem man Prozesse klar beschreibt, hinter jedem Prozess klare Zuständigkeiten und Verantwortliche hat, Tätigkeiten klar beschreibt und Vorgabedokumente aufeinander abstimmt, die als Gesamtes ein System beschreiben.
E3	Generell, wenn Änderungsbedarf identifiziert ist - dh wenn wir Prozessmanagement einführen, damit angefangen haben und sehen, was wir ändern müssen - dann ganz klar in Projektform.
C4	Was zum Thema Systeme darf nicht außer Acht gelassen werden?
E2	Ich habe die Erfahrung gemacht, dass Trainings und Schulungen zu wenig stark eingebunden werden. Bei Trainings gibt es oft Alibi-Übungen, in welchen Themen viel zu schnell geschult werden. Die Mitarbeiter verstehen dann die Hintergründe nicht richtig.
C5	Welche Fehler können im Bereich Systeme gemacht werden?
E1	Es kann zuviel oder zu wenig getan werden. Wenn ich zuwenig getan habe, heißt das, dass ich nur den Status Quo beschrieben habe.
E2	Die Mitarbeiter müssen beruhigt werden und es muss ihnen versichert werden, dass sie keine Angst davor haben müssen, was mit ihnen geschieht, wenn ein PZM System beschrieben wird.

E3	Dass man gerade im Qualitätsbereich zu stark auf Normen und Vorschriften geht. Oder dass im Bereich Finanz bzw. Controlling nur kostenseitig gedacht wird. Ich würde für die Bildung von interdisziplinären Teams plädieren, mitarbeiten lassen anstatt nur informieren.
----	--

**Tabelle 5: Experteninterview Auswertung Kategorie Systeme**

Quelle: Tabelle wurde vom Verfasser erstellt

D	Style / Culture (Unternehmenskultur)
D1	Welche Auswirkungen auf die bestehende Unternehmenskultur hat die Einführung eines PZM Systems?
E1	Wenn ein PZM System gut eingeführt wird und Prozessorientierung wirklich gelebt wird, führt es dazu, dass die Ausrichtung auf Kunden und auf den Markt stärker wird. Die Kundenorientierung der Mitarbeiter und auch Ergebnisorientierung werden stärker, weil ich über das Messen von Prozessen und Prozesszielen stärker prozessorientiert und damit auch ergebnisorientiert arbeiten muss. Ich gehe auch mit Abweichungen um, dies kann sehr wohl Einfluss auf die Kultur haben.
E2	Die Einführung eines PZM Systems bedingt selbstverständlich eine Änderung der Kultur. Die Eigenverantwortung wird sehr stark in den Vordergrund gestellt. Die Mitarbeiter erhalten klare Vorgaben. () Es kann nicht mehr jeder so arbeiten, wie er es in der Vergangenheit getan hat. () Dies kann Irritationen hervorrufen, denn jeder ist der Meinung, dass er schließlich früher auch richtig gearbeitet hat.
E3	PZM oder jede Form von Organisationsveränderung hat natürlich einen extremen Einfluss auf die Unternehmenskultur, weil bisherige Verhaltensweisen geändert werden müssen. Man sieht den Ist Zustand, und sieht dass er nicht so gut ist. Es gibt einen bestimmten Soll Zustand, dort möchten wir gemeinsam hin und dementsprechend müssen Verhaltensweisen geändert werden.
D3	Wie können Änderungen in der Unternehmenskultur durchgeführt werden?
E1	Step by step, in kleinen Schritten. Ich bin der Meinung, dass man dies nicht von heute auf morgen machen kann. Es ist vielmehr ein langer Prozess, den man aber durchaus bewusst gestalten kann.
E2	Änderungen können durchgeführt werden, wenn es klare Vorgaben gibt – ein Leitbild, eine Vision und Mission – und diese Vorgaben in einem Unternehmen bekannt und beschrieben sind. Man kann Unternehmenskulturkurse anbieten.
E3	Kulturänderung ist die „Königsdisziplin“. Ich mache immer mehr die Erfahrung,

	dass Organisationsänderungen und damit auch Kulturänderungen ganz zentral von den Führungskräften abhängen. Davon, wie sie vorleben, wie sie gewisse Dinge tun, wie sie den Mitarbeitern kommunizieren, wie sie dahinter stehen. Ich muss die richtigen Leute finden, identifizieren, die das Ganze beim Unternehmen dauerhaft anstoßen können.
D4	Was zum Thema Unternehmenskultur darf nicht außer Acht gelassen werden?
E1	Wie bereits erwähnt sollten Mitarbeiter beteiligt werden – und zwar von einem frühen Stadium aus, d.h. bei der Zielsetzung, spätestens aber bei der Diagnose, der Analyse der Ist-Situation, dann natürlich bei der Umsetzung, bei der Definition von Teilschritten und Teilzielen. Wichtig ist eine sehr gute und ständige Information und Kommunikation.
E2	Ich möchte an dieser Stelle nochmals das „Vorleben“ der Kultur ansprechen. Die Geschäftsleitung soll nicht nur eine Kultur beschreiben, sondern diese auch vorleben. Die Mitarbeiter orientieren sich an der Geschäftsleitung.
D5	Welche Fehler können im Bereich Unternehmenskultur gemacht werden?
E1	Zu schnell vorgehen, zu ungeduldig sein. Es ist ein Fehler, zu denken, dass man innerhalb einiger Monate die Kultur ändern und ein PZM System einführen kann.
E2	Zusammengefasst lässt sich das vergleichen mit „Wasser predigen und Wein trinken“.
E3	Es fängt wieder damit an, dass die Leute nicht hinter der Änderung stehen. Wenn Leute im Kernteam zusammen an einem Konzept arbeiten und dieses dann vor anderen schlecht reden, kommt es sicher nie ins Laufen. Ein Fehler ist auch, wenn man nur redet aber anders vorlebt.

**Tabelle 6: Experteninterview Auswertung Kategorie Style / Unternehmenskultur**

Quelle: Tabelle wurde vom Verfasser erstellt

E	Staff (Mitarbeiter)
E1	Welche Auswirkungen auf die Mitarbeiter hat die Einführung eines PZM Systems?
E1	Zum einen, dass ich Prozessverantwortliche definiere – es muss klar sein, was „prozessverantwortlich“ bedeutet – eine Stellenbeschreibung eines anonymen bzw. allgemeinen Prozessverantwortlichen erstelle, auch Trainings für die PV mache.
E2	Auswirkung ist – wie schon erwähnt – dass der Mitarbeiter Vorgaben erhält, an Leistungen und Zielen gemessen wird. Plötzlich hat er Bericht zu erstatten und es gibt interne Audits, die die Empfindung der Überwachung und Kontrolle hervorrufen

	können.
E3	Der zentrale Punkt ist aus meiner Sicht der, dass Leute lernen müssen, nicht nur ihren eigenen Teilbereich zu sehen, sondern das Ganze, sprich den Prozess vom Kunden zum Kunden.
E2	Inwieweit müssen sich die Mitarbeiter verändern, wenn ein PZM System eingeführt werden soll?
E2	Mitarbeiter müssen die neue Situation verstehen lernen. Die Mitarbeiter können nicht verändert werden. Es muss bewirkt werden, dass die Mitarbeiter Verständnis bekommen. Es muss erklärt, gut kommuniziert und vor allem zu Beginn viel über die Hintergründe informiert werden. Es gilt Vertrauen und Akzeptanz zu schaffen.
E3	Ein Umdenken, Prozessdenken muss forciert werden, dh die Mitarbeiter müssen wissen, dass sie mehr als nur das Kleine machen. Hier stellt sich aber auch die Frage, wie man später sauber erreicht, dass jeder Mitarbeiter das Verständnis bekommt, dass wenn er seine Arbeit eine Woche später abgibt, die nachfolgende Stelle folgendes Problem hat.
E4	Was zum Thema Mitarbeiter darf nicht außer Acht gelassen werden?
E1	Sie benötigen sicher einen internen Projektleiter, welcher ausreichend Kapazität hat, zusätzlich braucht man vielleicht noch einen internen Coach. Man muss auch bedenken, dass die Mitarbeiter Zeit benötigen, um ihre Prozesse zu Papier zu bringen und zu optimieren.
E2	Hervorzuheben ist vor allem die Motivation. Offene und ehrliche Kommunikation ist notwendig, sachliche Formulierung von Kritik. Positive Leistungen sollen gelobt und z.B. in Form eines Bonus oder einer Mitarbeiterbeteiligung belohnt werden.
E3	Leute aus der gleichen oder aus unterschiedlichen Abteilungen, unterschiedlicher Funktion sowie Ranges, zu einem Workshop einladen und die Prozesse auf einem Flipchart festhalten lassen.
E5	Welche Fehler können im Bereich Mitarbeiter gemacht werden?
E1	Nicht einschulen, zu wenig qualifizieren, zu wenig motivieren, nicht informieren.
E2	Große Fehler werden begangen, wenn die Mitarbeiter einfach etwas "aufs Auge gedrückt" bekommen; wenn Systeme implementiert werden und den Mitarbeitern nur kurz mitgeteilt wird, was sie zu tun haben. Meinungen, kritische Äußerungen und Ängste der Mitarbeiter müssen aber unbedingt miteinbezogen werden.
E3	Wenn Befürchtungen nicht im Vorhinein wahrgenommen werden und unklare Zielsetzungen vorhanden sind. Das heißt, es werden schon implizit Barrieren für die Änderungen oder Ängste um den Arbeitsplatz erzeugt. Was ich auch immer

	wieder erlebe ist mangelnde Kommunikation.
--	--

**Tabelle 7: Experteninterview Auswertung Kategorie Staff / Mitarbeiter**

Quelle: Tabelle wurde vom Verfasser erstellt

F	Skills (Fähigkeiten)
F1	Welche Auswirkungen auf die Fähigkeiten eines Unternehmens hat die Einführung eines PZM Systems?
E1	Die Mitarbeiter müssen eine Grundschulung haben. Was ist ein Prozess? Was ist PZM? Welche Werkzeuge gibt es im PZM? Wie messe ich eine Prozessleistung? Wie verbessere ich einen Prozess? Vielleicht ist diese Know-How schon vorhanden; wenn nicht, muss man es aufbauen.
E2	Diese Auswirkungen sind natürlich vorhanden. Es wird neu nach Prozessen und Vorgaben gearbeitet. Die Fähigkeiten sollten verbessert werden.
E3	Durch das Thema Prozessmanagement hat man häufig den Anspruch an das Unternehmen, wirkliche Kernkompetenzen zu identifizieren. In welchen Bereichen sind wir wirklich gut? In welchen Bereichen sind wir auf Dauer wirklich besser als unsere Konkurrenz? Dementsprechend sind die Prozesse zu identifizieren und aufzubauen. Auswirkung auf die Fähigkeiten ist die Schaffung einer Fokussierung und Transparenz.
F3	Wie kann man diese Änderungen bei den Fähigkeiten des Unternehmens durchführen?
E3	Dass man sich bewusst wird worin man gut ist; wo will man in Zukunft keine Kraft mehr investieren und das auch kontinuierlich abbauen oder weglassen.
F4	Was zum Thema Fähigkeiten eines Unternehmens darf nicht außer Acht gelassen werden?
E2	Die Kernkompetenzen dürfen nicht außer Acht gelassen werden. Diese werden oft zu umständlich beschrieben. Es besteht dann die große Gefahr, dass man sich im Beschriebenen nicht mehr wieder findet. Vielleicht sind sogar Widersprüche enthalten.
F5	Welche Fehler können im Bereich Fähigkeiten gemacht werden?
E1	Ein typischer Fehler ist, dass man sich fokussiert auf die technisch instrumentale Ebene, auf die ablauforganisatorische Ebene, auf die Ebene der Dokumentation usw. Man vergisst, psychosoziale Prozesse zu berücksichtigen d.h., dass sich jemand nicht interessiert, dass jemand Widerstand ausübt - dieser kann ganz

	verdeckt sein.
E3	Dass man sich auf die falschen Kernkompetenzen fokussiert und denkt, dass man in einem Bereich gut ist, während andere in Wirklichkeit viel besser sind. Ein anderer Fehler ist sicher, dass man immer noch alles machen will, dass man ein Full Service Anbieter ist von der Entwicklung über die Produktion bis zur Auslieferung und bis zum Reparaturdienst beim Kunden. Ich denke, dass im Endeffekt die Schlagkraft vom Unternehmen dadurch begrenzt wird.

**Tabelle 8: Experteninterview Auswertung Kategorie Skills / Fähigkeiten**

Quelle: Tabelle wurde vom Verfasser erstellt

G	Shared Values (Vision)
G1	Welche Auswirkungen auf die Vision eines Unternehmens hat die Einführung eines PZM Systems?
E1	Meiner Meinung nach eher keine. Auf die Unternehmenspolitik als Ganzes vielleicht schon, dort haben wir Werte und Leitsätze. Auf die Vision im engeren Sinn, als Zukunftsbild, gibt es eher keinen Einfluss.
E2	Das PZM System darf der Vision nicht entgegen wirken. Man darf nicht unflexibel und träge werden. Meine Ziele, wo ich in zehn Jahren sein will, können nicht umgesetzt werden, wenn ich ein System habe, das mich bremst und Prozesse verlangsamt.
E3	Meiner Meinung nach keine. Die Vision sollte die Strategie beeinflussen und die Strategie sollte die Struktur beeinflussen.
G4	Was zum Thema Vision eines Unternehmens darf nicht außer Acht gelassen werden?
E2	Die Mitarbeiter müssen in der Vision einen sehr großen Teil einnehmen. Jedes Unternehmen ist nur so gut, wie die Leistung der Mitarbeiter. Wohin will ich mich mit meinen Leuten bewegen? Wie kann ich dies bewerkstelligen? Werde ich in zehn Jahren Spezialverfahren haben, werde ich spezielles Know-How benötigen?
G5	Welche Fehler können im Bereich Vision gemacht werden?
E1	Hilfreich ist, wenn sie beim Projekt "Einführung eines PZM Systems" eine Projektvision oder ein Projektleitbild für das eine bzw. die eineinhalb Jahre erstellen. Was ist die Vision unseres Projektes? Unseres Teams? Man muss in solchen Projekten wieder Energie mobilisieren. Eine solche Vision kann unter Umständen helfen, Energie zu mobilisieren.

E2	Wenn das Ganze zu illusorisch angegangen wird. Natürlich darf man Träume haben. Wenn aber von Anfang an klar ist, dass sich die Träume nicht realisieren lassen, nützt die beste Vision nichts. Dies bewirkt vielmehr Frustration.
E3	Der größte Fehler ist, wenn die Mitarbeiter nicht wissen, was die Vision, Strategie und Mission des Unternehmens sind.

**Tabelle 9: Experteninterview Auswertung Kategorie Unternehmensvision**

Quelle: Tabelle wurde vom Verfasser erstellt

H	Größte Widerstände
H1	Wo treten bei der Einführung eines PZM Systems die größten Widerstände auf?
E1	Dies ist oft ein Ressourcenthema. Zuerst ist man begeistert von der Idee der Einführung eines PZM Systems. Später merkt man aber auch, wie viel Arbeit es wirklich bedeutet. Der Umgang mit dem Thema „mehr oder weniger Verantwortung / mehr oder weniger Einfluss“ kann unter Umständen auch Widerstände bewirken.
E2	Zum einen, wenn die Einführung nicht ganz klar von der Unternehmensleitung vorgegeben wird. Zum anderen entsteht Widerstand auf Seiten der Mitarbeiter, wenn zu wenig informiert wird.
E3	Bei den Leuten. Wenn man ein Konzept ausarbeitet wird es dann heikel, wenn es um die Themen Rollen, Kompetenzen, Kosten geht.

**Tabelle 10: Experteninterview Auswertung Kategorie Größte Widerstände**

Quelle: Tabelle wurde vom Verfasser erstellt

#### Fazit Strategie:

Die Strategie hat einen Einfluss auf das Prozessmanagementsystem. Die Strategie muss sich dann ändern, wenn die Kundenzufriedenheit bzw. Kundenorientierung nicht im Mittelpunkt steht. Änderungen in der Strategie erfolgen von der Geschäftsführung. Wenn ein Prozessmanagementsystem eingeführt wird, ist es wichtig, dass die strategischen Ziele in die Prozessziele einfließen.

#### Fazit Struktur:

Die Einführung eines Prozessmanagementsystems sollte als Anlass genommen werden, die Struktur zu überdenken. Außerdem könnte das Organigramm durch eine Prozesslandkarte ersetzt werden. Es besteht die Möglichkeit zur Schaffung einer Matrix, Abteilungs- bzw. Bereichsleiter bleiben erhalten. Es gibt in der Matrix eine zweite Struktur,

in der der Prozessverantwortliche geschaffen wird. Für Änderungen in der Struktur muss die Geschäftsführung überzeugt werden. Change Management kann als Organisationsentwicklungsprozess über Jahre entstehen oder mittels „Bombenwurfstrategie“, d.h. sofort von oben angeordnet. Es kann zu Reibereien kommen, wenn der Prozessverantwortliche nicht gleichzeitig Bereichsverantwortung hat aus Sicht der Struktur.

#### Fazit Systeme:

Bei der Einführung von Prozessmanagement muss man sich fragen, ob die EDV angepasst werden muss, da eventuell zusätzliche Tools, Arbeitsanweisungen, Checklisten, Formulare usw. benötigt werden. Mitarbeiter müssen lernen, dass nicht der Qualitätsverantwortliche für Qualität verantwortlich ist, sondern jeder einzelne selbst. Die Änderung der Systeme hängt davon ab, wie tief man mit dem Prozessmanagementsystem gehen will. Es ist wichtig für jedes Unternehmen, den richtigen Abstraktionslevel zu finden. Trainings und Schulungen werden oft zu wenig stark eingebunden, die Themen werden zu schnell geschult und die Mitarbeiter verstehen die Hintergründe nicht. Man kann zuviel oder zu wenig beschreiben. Gerade im Qualitätsbereich sollte man sich nicht zu sehr auf Normen beschränken.

#### Fazit Style / Unternehmenskultur:

Die Einführung eines Prozessmanagementsystems hat Auswirkungen auf Unternehmenskultur, da bisherige Verhaltensweisen geändert werden, die Kundenorientierung der Mitarbeiter und auch die Ergebnisorientierung stärker werden und die Eigenverantwortung jedes einzelnen Mitarbeiters stark in den Vordergrund gestellt wird. Eine Änderung der Kultur ist ein langer Prozess, der zentral sehr von den Führungskräften abhängt und davon, wie diese die Kultur vorleben.

Unternehmenskulturkurse können angeboten werden. Sehr wichtig ist, Mitarbeiter ab einem frühen Stadium zu beteiligen. Man sollte nicht zu schnell vorgehen und denken, dass eine Kultur innerhalb weniger Monate geändert werden kann.

#### Fazit Staff / Mitarbeiter:

Wenn ein Prozessmanagementsystem eingeführt wird, muss geschult werden, welche zusätzlichen Rollen es gibt. Der Mitarbeiter erhält Vorgaben und wird an Leistungen und Zielen gemessen. Sachliche Formulierung von Kritik und Belohnung positiver Leistungen sind wichtig. Die Mitarbeiter müssen lernen, nicht nur ihren eigenen Teilbereich zu sehen, sondern das Ganze, sprich der Prozess vom Kunden zum Kunden. Die Mitarbeiter sollten

das Prozessdenken forcieren und wissen, dass sie mehr als nur das Kleine machen. Es muss erklärt, klar kommuniziert und zu Beginn gut über die Hintergründe informiert werden. Ein Projektleiter mit genügend Kapazität muss vorhanden sein. Fehler im Bereich Mitarbeiter treten auf, wenn nicht eingeschult, zu wenig qualifiziert, zu wenig motiviert und nicht informiert wird. Meinungen, kritische Äußerungen und Ängste der Mitarbeiter sollen wahrgenommen werden, klare Zielsetzungen vorhanden sein, um nicht implizit schon Barrieren für die Ängste um den Arbeitsplatz zu erzeugen.

#### Fazit Skills / Fähigkeiten:

Die Mitarbeiter müssen eine Grundschulung zum Thema Prozessmanagement haben. Es wird neu nach Prozessen und Vorgaben gearbeitet, diese Fähigkeiten sollten verbessert werden. Durch das Prozessmanagement geht man das Thema Kernkompetenzen an, das heißt jene Bereiche, in denen das Unternehmen wirklich gut ist. Es muss identifiziert werden, in welche Bereiche man in Zukunft keine Kraft mehr investieren und kontinuierlich abbauen oder weglassen will. Ein Fehler ist, dass man sich nur auf die technisch instrumentale Ebene, also auf die Ebene der Dokumentation usw., konzentriert und dabei vergisst, psychosoziale Prozesse zu berücksichtigen, dass sich jemand nicht interessiert oder Widerstand ausübt. Man darf sich nicht auf die falschen Kernkompetenzen fokussieren.

#### Fazit Shared Values / Vision:

Generell hat die Einführung eines Prozessmanagementsystems keine großen Auswirkungen auf die Vision. Das Prozessmanagementsystem darf aber der Vision nicht entgegen wirken, man darf nicht unflexibel und träge werden. Die Mitarbeiter müssen Teil der Vision sein. Wohin will sich das Unternehmen mit seinen Leuten bewegen? Wie kann es das bewerkstelligen? Wird es in zehn Jahren Spezialverfahren haben, wird dafür spezielles Know-How benötigt? Bei der Einführung eines Prozessmanagementsystems sollte es eine Projektvision geben. Eine Vision kann helfen, Energie zu mobilisieren. Der größte Fehler ist, wenn Mitarbeiter nicht wissen, was Vision, Strategie oder Mission des Unternehmens sind.

#### Fazit Widerstände:

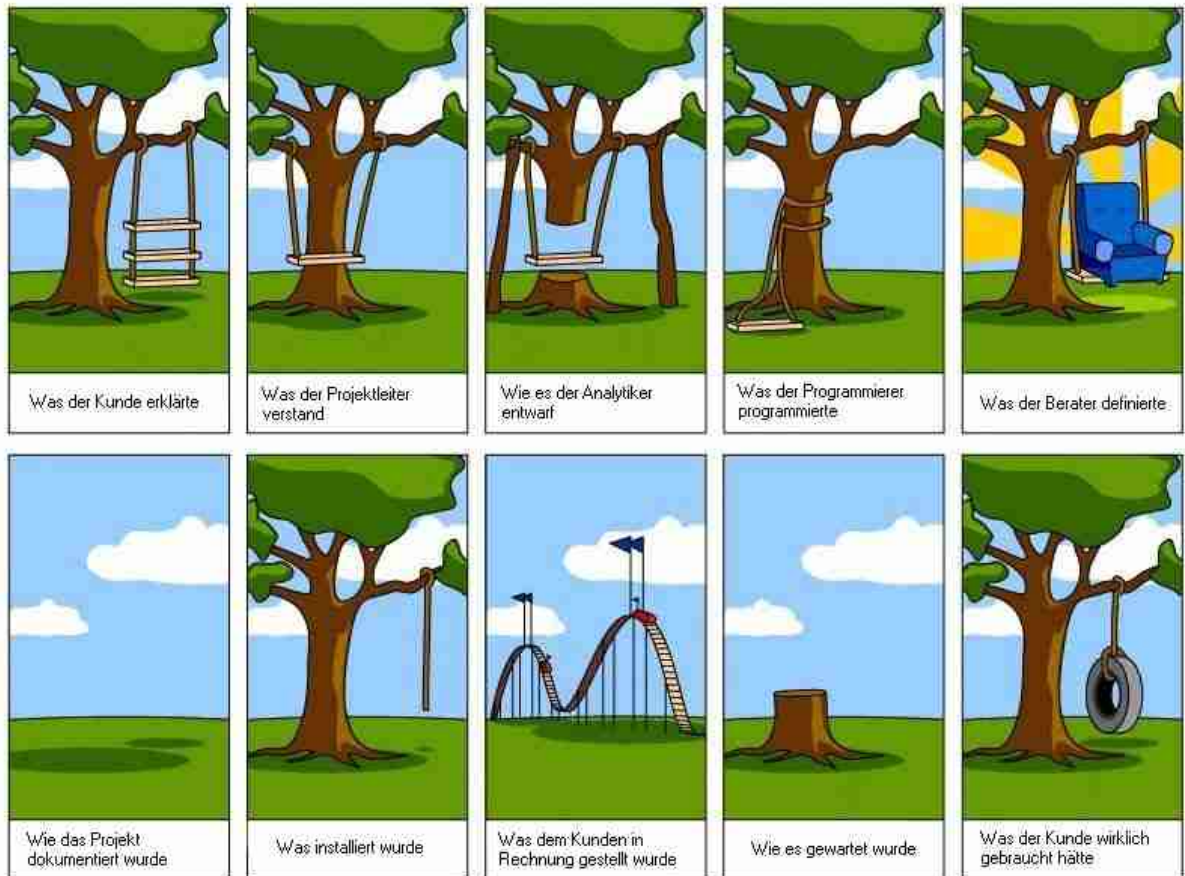
Die Einführung eines Prozessmanagementsystems ist sehr oft ein Ressourcenthema. Oft merkt man erst viel später, wie viel Arbeit die Umsetzung wirklich bedeutet. Widerstände treten auch dann auf, wenn die Einführung nicht ganz klar von der Unternehmensführung vorgegeben wird. Andererseits entsteht Widerstand auf Seiten der Mitarbeiter, wenn

zuwenig informiert wird. Größte Widerstände treten bei den Themen Rollen, Kompetenzen und Kosten auf.

### **3.3 Forschungsabschluss**

Der Forschungsteil dieser wissenschaftlichen Arbeit ist somit beendet, die literarische sowie empirische Forschung abgeschlossen. Sinn der literarischen und empirischen Forschung war es, dass die wichtigsten Erkenntnisse daraus in die Projektplanung einfließen und somit beim folgenden Projekt die Probleme, die die Einführung eines Prozessmanagementsystems mit sich bringt, früh erkannt werden und Gegenmaßnahmen bzw. Vorbeugemaßnahmen getroffen werden können. Nachfolgend beginnt der Abschnitt Projektmanagement des Projektes „Einführung eines Prozessmanagementsystems“.

## 4 Projektmanagement „Einführung eines Prozessmanagementsystems“



**Abbildung 13: Beispiel für versagendes Projektmanagement**

Quelle: <http://www.gdv.com/fun/projektmanagement.jpg> (4.2.2009)

Wie im Cartoon dargestellt, ist es gerade im Projektmanagement sehr wichtig, dass klare Ziele bzw. Vorgaben definiert werden, an die sich jeder hält. Außerdem sind Kommunikation und Information zwei sehr wichtige Erfolgsfaktoren.

Ziel der folgenden Projektmanagementaktivitäten ist es, den besten Weg für die mögliche Einführung eines Prozessmanagementsystems bei der Swarovski AG in Liechtenstein zu finden.

## 4.1 Was ist ein Projekt?

Nach Litke kann anhand der folgenden Eigenschaften ein Projekt am besten definiert werden:

- Abgrenzbare Einzelvorhaben mit definiertem Anfang und Ende (Ziel)
- Neuartig: Vorstoß an Grenzen des technologisch Machbaren
- Risikoreich (technisch, wirtschaftlich, terminlich)
- Komplex: Viele Beteiligte verschiedenster Disziplinen, Wechselbeziehungen, nicht standardisierbar
- Im Laufe der Abwicklung sich ändernde organisatorische Bedürfnisse
- Große Bedeutung für Unternehmung bzw. Staat
- Termindruck<sup>37</sup>

Die oben angeführten Punkte definieren also ein Projekt. Wenn die einzelnen Punkte genau betrachtet werden, wird ersichtlich, dass alle diese Punkte auch auf die Einführung eines Prozessmanagementsystems zutreffen. Somit wird deutlich, warum die Einführung eines Prozessmanagementsystems als Projekt abgewickelt wird.

Projekte sind eigenständige soziale Systeme, eingebettet in ein projektspezifisches Umfeld. Als eigenständige soziale Systeme kann man Projekte deswegen bezeichnen, weil sehr häufig Handlungsmuster, Arbeitsformen, Kommunikationsflüsse und Regeln entstehen, die sich von der Kultur des gesamten Unternehmens unterscheiden.<sup>38</sup>

Innerhalb eines Projektes gibt es also die Möglichkeit, andere Regeln oder Kulturen zu leben als im Rest des Unternehmens.

---

<sup>37</sup> Litke, 2007, S. 19.

<sup>38</sup> Patzak/Rattay, 2004, S.19.

## 4.2 4 Phasen eines Projektes

Es gibt in der Literatur sehr viele verschiedene Möglichkeiten ein Projekt aufzubauen, dabei ändern sich zum Teil nur Bezeichnungen. Inhalte in den Phasen bleiben meist unverändert. Für diese Arbeit wird das 4 Phasen Modell nach Herrn Dr. Fischer von der Firma Procon Unternehmensberatung als Basis verwendet.

Die 4 Phasen sind:

1. Projektinitialisierung
2. Projektplanung
3. Projektsteuerung
4. Projektabschluss<sup>39</sup>

Aufbauend auf diese 4 Phasen und die in den jeweiligen Phasen verwendeten Werkzeuge und Hilfsmittel bekommt ein Projekt seine Struktur, seinen roten Faden. Dieser rote Faden wird natürlich auch beim Projekt „Einführung eines Prozessmanagementsystems“ bei der Swarovski AG in Liechtenstein angewandt. Zusätzlich werden in diesen Projektverlauf noch die Ergebnisse aus der literarischen bzw. empirischen Forschung fließen.

## 4.3 Projektinitialisierung

Die Projektinitialisierung ist die früheste Phase eines Projektes. Hier wird entschieden, ob ein Projekt überhaupt begonnen wird.

### 4.3.1 *Idee oder Problem*

Zu Beginn der Projektinitialisierungsphase steht eine Idee oder ein Problem im Raum und es stellt sich die Frage, ob dies nicht mithilfe eines Projektes gelöst werden könnte. In diesem Fall stellt jemand die Idee in den Raum, dass ein Prozessmanagementsystem bei der Swarovski AG eingeführt werden könnte. Es könnte auch ein kostengetriebenes Problem geben. Auch dann wäre die Einführung von Prozessmanagement eine Möglichkeit, die in den Raum gestellt wird. Die Beweggründe müssen klar dargestellt werden. Außerdem ist es notwendig, dass sich jedes Projekt im Sinne der strategischen Ausrichtung eines Unternehmens bewegt. Das Leitbild der Swarovski AG lautet wie schon

---

<sup>39</sup> Fischer, 2008, S. 17.

erwähnt: „Das Gute stets verbessern“. Somit wäre eine Brücke zum Prozessmanagement gebaut, denn durch ein Prozessmanagementsystem könnten die Kosten verringert und die Abläufe kontinuierlich verbessert werden.

#### **4.3.2 Projektsponsoren**

Ein weiterer wichtiger Punkt in der Projektinitialisierungsphase ist, dass bereits nach Projektsponsoren gesucht wird. Projektsponsoren sind Personen, Gruppen, Bereiche, die hinter diesem Projekt stehen und auch finanzielle Mittel aufwenden würden.

#### **4.3.3 Projektleiter/Projektteam**

Schon in dieser frühen Phase hält man Ausschau nach dem Projektleiter und möglichen Projektteammitgliedern.

#### **4.3.4 Business Case**

Es wird ein Business Case erstellt. Das ist das erste schriftliche Dokument der Idee oder des Problems. Es werden erste globale Analysen der Projektumwelten und Risiken gemacht. Aufgrund des Business Case erfolgt die Entscheidung, ob ein Projektplanungsauftrag erteilt wird oder nicht. Um das Ziel, die Einführung eines Prozessmanagementsystems bei der Swarovski AG zu erreichen, muss natürlich ein Projektplanungsauftrag erteilt werden.

### **4.4 Projektplanung**

In der Projektplanung werden sämtliche planerischen, vorausschauenden Tätigkeiten erledigt, die einen vorgegebenen Projektverlauf garantieren sollen. Die Projektplanung gibt die Leitplanken für das spätere Projekt vor.

#### **4.4.1 Projektziele/Nichtziele**

Projektziele beschreiben jenen Zustand, der am Projektende vorliegen soll. Die Maßnahmen, die notwendig sind, um den genannten Sollzustand zu erreichen, sind hingegen nicht Teil der Zielformulierung: Die Ziele lassen sich mit der Erreichung des

Gipfelkreuzes für den Bergsteiger gleichsetzen, wohingegen der gewählte Weg und die Ausrüstung die Maßnahmen zur Zielerreichung sind.<sup>40</sup>

Projektziele beschreiben also ein Bild, welches am Projektende vorhanden sein sollte. Man kommt von einem Istzustand zu einem Sollzustand. Wichtig ist auch, dass es eine zeitliche Begrenzung für die Erreichung des Sollzustandes gibt. Die Projektziele der Swarovski AG in Liechtenstein lauten wie folgt:

- Erstellung der Prozesslandschaft
- Visualisierung aller Hauptprozesse (oberste Ebene)
- Verankerung der Prozessverantwortlichen
- Schulung der Mitarbeiter
- Abbildung der Prozesse im Intranet
- Einfügen der Prozesslandschaft und Prozesse ins Adonis  
Geschäftsprozessoptimierungstool

Diese Ziele sollten bis spätestens 31.8.2010 erreicht werden. Der 31.8.2010 wurde aufgrund des Experteninterviews mit Herrn Ing. Lenz gewählt, welcher empfiehlt, für die Dauer eines solchen Projektes ca. 1,5 Jahre anzuberaumen.

Nichtziele eines Projektes sind aufkommende Fragen, welche nicht im Rahmen dieses Projektes abgearbeitet werden. Für Nichtziele werden meist eigene Projekte gestartet. Die Nichtziele der Swarovski AG sind folgende:

- Zusammenlegen von Abteilungen
- Änderung der Unternehmensstrategie

Somit sind die Ziele bzw. Nichtziele dieses Projektes definiert.

---

<sup>40</sup> Patzak/Rattay, 2004, S.87.

#### 4.4.2 Sozialer Kontext Projektumweltanalyse

Sehr wichtig am Anfang der Planungsphase ist die Erstellung einer sozialen Projektumwelt- oder auch Projektumfeldanalyse um die Stimmung von Außen auf das Projekt abschätzen zu können.

Mittels der Projektumweltanalyse werden die Einstellungen und Einflüsse von zentralen Personen oder Gruppen auf das Projekt analysiert. Man erhält einen Überblick über die Außenorientierung im Projekt und erkennt Potentiale oder Problemfelder. Diese werden beurteilt und es wird festgelegt, ob sie Konsequenzen auf den Projektverlauf haben. Es werden Maßnahmen abgeleitet, die diese Konsequenzen abschwächen sollen.<sup>41</sup>

Es existiert eine projektinterne sowie eine projektexterne Umwelt. Die projektinterne Umwelt besteht aus Projektauftraggeber und Projektteam. Die projektexterne umfasst alle Mitarbeiter, die nicht am Projekt direkt beteiligt sind bzw. alle Stakeholder. Es wird so vorgegangen, dass die relevanten Umwelten identifiziert und anschließend ihre Einstellung und Macht abgeschätzt werden. Es werden Erwartungen und Befürchtungen erfasst und sofort Gegenmaßnahmen formuliert.

Die Projektumweltanalyse aufgrund der Einführung eines Prozessmanagementsystems bei der Swarovski AG in Liechtenstein sieht wie folgt aus:

Projektumweltanalyse Swarovski AG				
Relevante Umwelten	Einstellung (+/0/-)	Macht (1-5)	Erwartungen Befürchtungen	Maßnahmen
Projektauftraggeber	+	5	Unterstützung, Rückendeckung	Laufende Information und Integration
Projektteam	+	4	Konstruktive Mitarbeit, Unterstützung	Verringerung des Tagesgeschäftes
Mitarbeiter	0	4	Im vorhinein eher skeptisch gegenüber Veränderungen	Mitarbeiterschulungen und laufende Information und Integration

<sup>41</sup> Patzak/Rattay, 2004, S. 68.

Kunden	+	5	Noch besserer Output durch ständiges optimieren der Prozesse	Kundeninformationen aussenden
Lieferanten	+	3	Bessere Schnittstellen	Lieferanteninformationen aussenden

**Tabelle 11: Projektumweltanalyse Swarovski AG**

Quelle: Tabelle wurde vom Verfasser erstellt

Somit sind alle relevanten Umwelten identifiziert, deren Erwartungen bzw. Befürchtungen analysiert und Maßnahmen abgeleitet.

#### **4.4.3 Projektorganisation**

Die Projektorganisation ist einer der wesentlichen Erfolgsfaktoren im Projektmanagement.

Die Projektorganisation beschreibt die prinzipiellen Aufgaben und die Struktur der Zusammenarbeit der mitarbeitenden Personen durch die Zuordnung definierter Projektrollen. Sie gilt als temporär (für die Laufzeit des Projektes), orientiert sich am Projektziel und ist meist interdisziplinär besetzt. Als Projektrollen mit ihren wichtigsten Aufgaben sollten definiert werden:

- Projektauftraggeber  
Aufgaben: Ernennen des Projektleiters, Genehmigen des Projektauftrages, Treffen von Entscheidungen, die den Projektrahmen sprengen, Abstimmung mit Unternehmenszielen
- Projektlenkungsausschuss  
Aufgabe/Funktion: Oberste fachliche Instanz für das Projekt
- Projektleiter  
Aufgaben: Erreichen aller Projektziele, Führen des Projektteams
- Projektmitarbeiter

- Projektteam  
Aufgaben/Funktion: Gruppenrolle (Das Projektteam beinhaltet den Projektleiter und alle Projektmitarbeiter)<sup>42</sup>

Die oben angeführten Projektrollen sollten in jedem Projekt definiert werden um den Projektablauf zu erleichtern.

Bei der Auswahl der richtigen Teammitglieder sollte neben der nahe liegenden fachlichen Kompetenz auch bei jedem Teammitglied ein Mindestmaß an sozialer Kompetenz Voraussetzung sein.<sup>43</sup> Es ist also eine Voraussetzung in jedem Projekt, dass die Teammitglieder ein gewisses Maß an Teamfähigkeit haben.

Für die Einführung eines Prozessmanagementsystems bei der Swarovski AG wurde die folgende Projektorganisation erstellt:

Projektauftraggeber: Herbert Schweiger    Logistikdirektor    Vorstand

Lenkungsausschuss: Bernhard Pleschko    Vorstandsvorsitzender

Projektleiter:            Daniel Arnus            Kundenauftragsprozess

Projektteam:            Caroline Gemmi        Hauptabteilungsleiterin Logistik  
                                  Thomas Mersch        Bereichsleiter Supply Chain Management  
                                  Werner Vogt            Hauptabteilungsleiter Produktion  
                                  Joachim Gantner        Bereichsleiter Informatik  
                                  Christian Keck            Controlling  
                                  Thomas Kornexl        Bereichsleiter Personal

Aus jedem der großen Bereiche der Swarovski AG (Logistik, Supply Chain Management, Produktion) findet sich eine Person im Projektteam. Zusätzlich ist die IT, das Controlling und die Personalabteilung vertreten. Dies ist eine gute Mischung für das Projekt Einführung eines Prozessmanagementsystems bei der Swarovski AG in Liechtenstein.

---

<sup>42</sup> Wagner/Patzak, 2007, S. 306.

<sup>43</sup> Patzak/Rattay, 2004, S. 59.

#### **4.4.4 Projektstruktur**

Damit sich der sogenannte „rote Faden“ durch ein Projekt ziehen kann, muss ein Projektstrukturplan (Work Breakdown Structure) erstellt werden. Das heißt, das gesamte Projekt wird in Projektphasen gegliedert und später davon abgeleitet werden planbare und kontrollierbare Arbeitspakete. Jedes dieser Arbeitspakete beinhaltet Ziel / Nichtziel, Ergebnisse, Leistungsfortschrittsmessung, Anfang und Ende, Ressourcenbedarf und Verantwortlichkeiten und Kosten.

Der Projektstrukturplan beinhaltet nicht nur die systematische Erfassung aller Projektaufgaben und Untergliederung des Projekts bis zu den Arbeitspaketen sondern ist auch ein wichtiges Kommunikationsinstrument innerhalb des Projektes. Die Aufgabengliederung in einem komplexen Projekt und ihre Darstellung als Projektstrukturplan stellt den zentralen Schritt der Projektplanung und damit des gesamten Projektmanagements dar.<sup>44</sup>

Beim Projekt der Swarovski AG für die mögliche Einführung eines Prozessmanagementsystems wird ein streng phasenorientierter Projektstrukturplan verwendet. Das bedeutet, eine Phase muss zuerst komplett abgearbeitet werden, bevor eine weitere Phase beginnen kann. Der Projektstrukturplan ist in Anhang 2 ersichtlich. Die Phasen und Arbeitspakete des Projektstrukturplans haben sich aus den Forschungsergebnissen ergeben, die Themen aus der literarischen sowie empirischen Forschung sind mit eingeflossen. Der Projektstrukturplan für die Swarovski AG hat sieben Phasen, wobei die erste Phase immer die Projektmanagementabwicklung verkörpert. Das eigentliche Projekt beginnt also mit Phase 2, dem ersten Arbeitspaket 2.1 „5 Tage Info Geschäftsführung planen“. Sobald dieses Arbeitspaket abgearbeitet ist wird das nächste gestartet, also 2.2 „Geschäftsführungsinfo durchführen“. Wenn alle Arbeitspakete in der Phase 2 „Vorinfo“ abgearbeitet sind ist der Meilenstein 2.5 erreicht und es kann mit der nächsten Phase, der Phase 3 „Prozesslandschaft“ begonnen werden. Das Projekt startet also mit Arbeitspaket 2.1 in der Vorinfo-Phase und endet mit dem Arbeitspaket 7.6 „Mitarbeiter Befragung zur Veränderung“ in der Phase „Mitarbeiter schulen“. Dazwischen müssen natürlich alle 6 Phasen bzw. alle Arbeitspakete abgearbeitet werden. Jede Phase dieses Projektes endet mit einem Meilenstein. Ein Meilenstein ist ein wichtiges Ereignis in jedem Projekt. Die Meilensteine haben auch schon ein Datum bekommen, das heißt zu

---

<sup>44</sup> Patzak/Rattay, 2004, S. 152.

diesem Zeitpunkt müsste eine Phase abgearbeitet sein. Anhand der Meilensteine kann man in der späteren Steuerungsphase - in der das Projekt dann wirklich läuft - prüfen, ob die Soll Meilensteine mit den Ist Meilensteinen übereinstimmen. Wir befinden uns immer noch in der Planungsphase unseres Projektes. Später in der Steuerungsphase des möglichen Projektes wird im Detail auf die einzelnen Phasen bzw. Arbeitspakete eingegangen, das heißt die Einflüsse aus der Forschung werden dort sichtbar werden.

#### 4.4.5 Projektkosten

Die möglichen Kosten für ein Projekt, die natürlich auch von hohem Interesse für den Projektauftraggeber sind, werden in der Planungsphase nach den Arbeitspaketen ermittelt. Es wird jedes Arbeitspaket genau identifiziert, die Gesamtstunden erfasst und mittels Stundensätzen die ungefähren Kosten identifiziert. Die tatsächlichen Kosten (Ist Kosten) werden im späteren Verlauf eines Projektes mit den Soll Kosten verglichen.<sup>45</sup>

Nachfolgend sind die Personalkosten angeführt. Die Kosten für die Adonis-Lizenzen laufen nicht über das Projektbudget sondern werden über die IT verrechnet. Beim Projekt der Swarovski AG setzen sich die Kosten pro Phase bzw. Arbeitspaket somit wie folgt zusammen. Die Stundensätze sind willkürlich gewählt.

Geschäftsführung:	CHF	100 / h
Projektteam:	CHF	50 / h
Prozessverantwortliche:	CHF	50 / h
Mitarbeiter:	CHF	30 / h

Arbeitspaket	Stunden	Projektteam	Geschäftsführung	Mitarbeiter	Summe	Total / Phase
Stundensatz		50	100	30		
Phase 2						49650
2.1	16	1			800	
2.2	40	7	3		26000	
2.3	8	1	1		1200	
2.4	1	7	3	700	21650	
Phase 3						35300
3.1	40	7			14000	
3.2	16	7	3		10400	

<sup>45</sup> Fischer, 2008, S. 113.

3.3	8	7	3		5200
3.4	16	7			5600
3.5	2	1			100

<b>Phase 4</b>					<b>56100</b>
4.1	40	7			14000
4.2	40	7			14000
4.3	40	7			14000
4.4	40	7			14000
4.5	2	1			100

<b>Phase 5</b>					<b>118050</b>
5.1	16	1			800
5.2	8	21			8400
5.3	8	1			400
5.4	4	7	3	700	86600
5.5	4	1			200
5.6	1	7	3	700	21650

<b>Phase 6</b>					<b>70500</b>
6.1	16	7			5600
6.2	16	7			5600
6.3	8	7	3		5200
6.4	40	27			54000
6.5	2	1			100

<b>Phase 7</b>					<b>437250</b>
7.1	1	7	3	700	21650
7.2	4	1			200
7.3	2	1		700	42100
7.4	8	27			10800
7.5	16	20		700	352000
7.6	0,5			700	10500

<b>Total</b>					<b>766850</b>
--------------	--	--	--	--	---------------

**Tabelle 12: Projektkosten pro Arbeitspaket**

Quelle: Tabelle wurde vom Verfasser erstellt

Die geplanten Personalkosten für das gesamte Projekt belaufen sich auf CHF 766.850. Zusätzlich werden für das gesamte Projekt sonstige Kosten im Wert von CHF 20.000 budgetiert. Somit ergeben sich die geplanten Gesamtprojektkosten von CHF 786.850.

#### **4.4.6 Projektrisikomanagement**

In jedem auch noch so gut geplanten Projekt gibt es immer noch Risiken, die nicht zu einhundert Prozent ausgeschlossen werden können.

Das Projektrisikomanagement befasst sich mit dem Phänomen der Unsicherheit des Erreichens gesetzter Ziele in Projekten. Projektrisikomanagement ist eine Methodik, deren Anwendung den Erfolg von Projekten durch gezieltes Auseinandersetzen mit ihren Unsicherheiten gewährleisten soll. Jedes Projekt trägt das Phänomen der Unsicherheit notwendigerweise in sich. Risiko ist das Produkt aus Eintrittswahrscheinlichkeit mal Schadenshöhe.<sup>46</sup>

Projektrisiko ist also das bei der Durchführung des Projektes entstehende Risiko, das bei allen Arbeitspaketen auftreten kann und somit Einfluss auf die geplante bzw. positive Projektabwicklung hat. Aufgabe des Projektrisikomanagement ist es, die möglichen Risiken auf das Projekt herauszufinden, zu analysieren und eventuell Maßnahmen zu setzen um diese Risiken abzuschwächen. Eine Möglichkeit ist die Erstellung einer FMEA (Fehlermöglichkeitseinflussanalyse), die nachfolgend verwendet wird. Mit einer FMEA können sämtliche Arbeitspakete auf ihre Risiken analysiert werden.

Für das Projekt der Swarovski AG ist die FMEA für die Arbeitspakete in Anhang 3 ersichtlich. Jedes Unternehmen muss für sich selbst festlegen, ab welcher Risikokennzahl die angegebenen Maßnahmen getroffen werden müssen. Bei der Swarovski AG ist die Risikokennzahl 200. Somit sind 2 erfasste Risiken über 200, nämlich Risiko 3.1 und 3.3, hier müssten die Gegenmaßnahmen angewendet werden. Bei den anderen Risiken ist die Risikokennzahl zu niedrig, als dass man sich darüber den Kopf allzu sehr zerbrechen müsste. Das bedeutet also, dass bei Risiko 3.1 als Gegenmaßnahme ein zweiter Check für die Identifizierung der Prozesse durchgeführt wird, damit kein Prozess vergessen wird. Bei Risiko 3.3 werden die ausgewählten Prozessverantwortlichen vorher gefragt, ob ihrerseits überhaupt Interesse an der Übernahme dieser Rolle besteht.

---

<sup>46</sup> Patzak/Rattay, 2004, S. 41.

#### 4.4.7 Projektmarketing

Projektmarketingaktivitäten sind Maßnahmen um das Projekt sowohl intern also auch extern möglichst gut zu „verkaufen“. Diese sind vor allem bei Prozessmanagementprojekten, bei denen Themen wie Reorganisation, Messung, Optimierung und Verbesserung Bearbeitung finden, ein bedeutender Erfolgsfaktor.<sup>47</sup>

Es ist also sehr wichtig, genügend Projektmarketingaktivitäten durchzuführen damit das Projekt intern sowie extern gut ankommt. Beim Projekt der Swarovski AG ist, wie auch aus den Arbeitspaketen ersichtlich, spätestens am Ende einer Phase eine Information im Intranet über den Ist Stand des Projektes anberaumt sofern die Phase nicht sowieso eine wichtige Informationen für die Mitarbeiter enthält (vgl. Phasen zwei, fünf und sieben des Projektstrukturplanes). Somit wird gewährleistet, dass alle Mitarbeiter wichtige Informationen nicht nur vor und nach dem Projekt sondern auch während des Projektes erhalten. Selbstverständlich muss eine übertriebene Informationsflut aber verhindert werden, damit die Mitarbeiter nicht überhäuft werden mit Informationen zum Projekt.

#### 4.4.8 Projektauftrag

Nachdem die Planung nun abgeschlossen ist, wird dem Projektauftraggeber ein Projektauftrag zur Unterschrift vorgelegt. Der Projektauftrag enthält Projektname, Ausgangssituation, Projektstarttermin, Projektendtermin, Startereignis, Endereignis, Projektziele, Nichtziele, Projektphasen, Meilensteine, Ressourcen und Projektorganisation.

Beim Beispiel der Swarovski AG wurde der folgende Projektauftrag erstellt, welcher vom Projektauftraggeber, Herrn Herbert Schweiger, unterschrieben werden muss, damit der Startschuss für das Projekt erfolgt.

<b>Projektauftrag</b>
<b>Projektname</b>
Einführung eines Prozessmanagementsystems
Ausgangssituation/Vorprojektphase

---

<sup>47</sup> Wagner/Patzak, 2007, S. 322.

<p>Die Swarovski AG hat seine Sicht auf die Prozesse des Unternehmens gelegt, jedoch ohne diese Prozessorientierung mittels eines Prozessmanagementsystems zu verankern und dadurch Prozessmanagement zu leben. Es gibt bei der Swarovski AG derzeit kein Prozessmanagementsystem, welches einen genauen Überblick über das ganze Unternehmen und dessen Abläufe geben könnte.</p>				
Projektstarttermin	1.3.2009	Projektstartereignis	Kickoff-Meeting	
Projektendtermin	31.8.2010	Projektendergebnis	Social Event	
Projektziele		Projekt-Nichtziele		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erstellung der Prozesslandschaft</li> <li>• Visualisierung aller Hauptprozesse</li> <li>• Verankerung der Prozessverantwortlichen</li> <li>• Schulung der Mitarbeiter</li> <li>• Abbildung der Prozesse im Intranet</li> <li>• Einfügen der Prozesslandkarte und der Prozesse ins Adonis Geschäftsprozessoptimierungstool</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zusammenlegen von Abteilungen</li> <li>• Änderung der Unternehmensstrategie</li> </ul>		
Projektphasen/Hauptaufgaben				
1 Projektmanagement		-> Projekt planen, steuern und abschließen		
2 Vorinfo		-> GF geschult und erste MA Info erledigt		
3 Prozesslandschaft		-> Prozesslandschaft erstellen		
4 Prozesse definieren		-> Prozesse definieren mittels 4 Schritt M.		
5 Mitarbeiter informieren		-> Mitarbeiter über Veränderungen inform.		
6 Prozesse in Adonis aufnehmen		-> Prozesslandschaft + Prozesse in Adonis		
7 Mitarbeiter schulen		-> MA schulen, befragen		
Projektressourcen				
Ressourcenart	Anzahl	Einheit	Multiplikator	Kosten
Personalressourcen		CHF		766.850
Sonstige Kosten		CHF		20.000
Projektgesamtkosten		CHF		786.850
Meilensteine/Zwischenergebnisse			Projektorganisation	
MS1	Projekt ist gestartet	01.03.2009	Projektauftraggeber	Herbert Schweiger
MS2	Vorinfo erledigt	01.06.2009	Lenkungsausschuss	Bernhard Pleschko

MS3	Prozesslandschaft erstellt	01.09.2009	Projektleiter	Daniel Arnus
MS4	Prozesse definiert	01.02.2010	Projektteam	Caroline Gemmi
MS5	Mitarbeiter informiert	01.05.2010		Thomas Mersch Werner Grebenz
MS6	Prozesse in Adonis aufgenommen	01.07.2010		Joachim Gantner Christian Keck
MS7	Projekt abgeschlossen	31.08.2010		Thomas Kornexl
Beilagen		Keine		

**Tabelle 13: Projektauftrag Swarovski AG**

Quelle: Tabelle wurde vom Verfasser erstellt

Ort, Datum: \_\_\_\_\_

Auftraggeber: \_\_\_\_\_ Projektleiter: \_\_\_\_\_

Herr Schweiger unterschreibt den Projektauftrag. Somit ist die Projektplanungsphase beendet und es kann mit der Abarbeitung der Arbeitspakete begonnen werden.

## 4.5 Projektsteuerung

In der Phase Projektsteuerung werden die Phasen bzw. Arbeitspakete des Projektstrukturplans zum Leben erweckt. Ein Paket nach dem anderen wird abgearbeitet. Bevor es damit aber losgeht in diesem Projekt, werden vorab noch Punkte erläutert, die in der Projektsteuerung zu beachten sind.

### 4.5.1 Projektkoordination

Sobald ein Projekt gestartet ist, treten sehr viele koordinierende Aufgaben auf, z.B. Kommunikations- und Informationsaufgaben. Das Projektmarketing spielt wieder eine große Rolle. Außerdem gilt es, die vorhandenen Ressourcen so gut wie möglich zu koordinieren. Dokumentationsaufgaben spielen auch eine große Rolle.<sup>48</sup>

---

<sup>48</sup> Fischer, 2008, S. 166.

Beim Projekt der Swarovski AG übernimmt diese Rollen der Projektleiter. Er muss stets über den aktuellen Stand Bescheid wissen und ist verantwortlich für die Organisation und Durchführung der Besprechungen mit dem Projektteam sowie Informant des Projektauftraggebers.

#### **4.5.2 Projektcontrolling**

Projektcontrolling dient als Soll Ist Vergleich während des Projektes, anhand welchem man feststellen kann, ob die Durchführung des Projektes auf dem richtigen Weg ist. Wird die Projektplanung strikt umgesetzt? Wenn nein, welche Maßnahmen können gesetzt werden, damit das Projekt wieder auf den richtigen Kurs kommt?<sup>49</sup>

Das Projektcontrolling übernimmt bei der Swarovski AG wieder der Projektleiter und berichtet an den Projektauftraggeber.

#### **4.5.3 Ist-Kostenerfassung**

Die Ist Kosten der abgearbeiteten Arbeitspakete werden erfasst und den Soll Kosten der Projektplanungsphase gegenübergestellt. Hier sieht man, wie gut oder schlecht die Planungskosten eingehalten wurden.<sup>50</sup>

Beim Beispiel der Swarovski AG wird diese Gegenüberstellung auch vom Projektleiter erledigt, welcher an den Projektauftraggeber berichtet. Da hier eine Anleitung für die mögliche Einführung eines Prozessmanagementsystems bei der Swarovski AG dargestellt wird, können die Kosten der Planung natürlich nicht mit den Ist Kosten verglichen werden.

#### **4.5.4 Projekttermine**

Es erfolgt ein Soll - Ist Vergleich der geplanten und realen Termine pro Arbeitspaket. Das bedeutet, dass die Arbeitspaketverantwortlichen Meldung machen, wenn sie ein Arbeitspaket nicht zeitgemäß wie geplant abarbeiten können. Dadurch kommt es natürlich zu Verschiebungen der Meilensteine und somit des ganzen Projektes.<sup>51</sup>

---

<sup>49</sup> Fischer, 2008, S. 173.

<sup>50</sup> Fischer, 2008, S. 184.

<sup>51</sup> Fischer, 2008, S. 193.

Beim möglichen Projekt der Swarovski AG finden wöchentliche Projekt-Besprechungen statt, bei welchen der Leistungsfortschritt in den Paketen diskutiert wird. Bei der Anleitung für die mögliche Einführung eines Prozessmanagementsystems kann kein Soll – Ist Vergleich durchgeführt werden, da das Projekt fiktiv ist.

#### **4.5.5 Abarbeitung der Phasen bzw. Arbeitspakete**

Wir befinden uns in der Steuerungsphase des Projektes. Nun werden die Phasen bzw. die dazugehörigen Arbeitspakete eine nach der anderen abgearbeitet. Hier wird im Detail beschrieben, was pro Arbeitspaket geschieht.

##### *4.5.5.1 Phase 2 Vorinfo (01.02.2009 – 01.06.2009)*

Der Start der Phase ist der 01.02.2009. Ziel der Phase 2 ist es, am Ende dieser Phase, bis zum 01.06.2009, vor allem der Geschäftsführung und den Mitarbeitern vorab den notwendigen Input zum Thema Prozessmanagement zu geben. Außerdem fließen hier am Anfang des durchzuführenden Projektes die Ergebnisse aus der Forschung ein. Dazu müssen die nachfolgenden vier Arbeitspakete erledigt werden.

##### *4.5.5.1.1 2.1 5 Tage Information Geschäftsführung planen (01.02.2009 – 28.03.2009)*

Ziel des Arbeitspaketes 2.1 ist es, am Anfang des Projektes eine Information der Geschäftsführung mit dem Thema Prozessmanagement zu planen. Dafür werden 16 Stunden des Projektführers anberaumt und die Kosten für das Arbeitspaket belaufen sich auf CHF 800.

Hier werden sämtliche planerischen Tätigkeiten erledigt, die der Durchführung der Information der Geschäftsführung dienen.

Information für die Geschäftsführung ist geplant, Arbeitspaket erledigt.

##### *4.5.5.1.2 2.2 5 Tage Info Geschäftsführung durchführen (30.03.2009 – 05.04.2009)*

Ziel des Arbeitspaketes 2.2 ist es, die 5 Tage Information für die Geschäftsführung mit dem Thema Prozessmanagement durchzuführen. Dafür werden 40 Stunden mit dem Projektteam (7) und der Geschäftsführung (3) anberaumt und die Kosten für das Arbeitspaket belaufen sich auf CHF 26.000.

Die Durchführung der fünftägigen Information der Geschäftsführung kann in zwei Teile gegliedert werden:

Im ersten Teil werden nochmals die Grundlagen von Prozessmanagement erläutert. Dabei wird auch besonders auf die neuen Rollen im Rahmen der Einführung eines Prozessmanagementsystems eingegangen, die Merkmale eines jeden Prozesses, Prozessziele und Prozesskennzahlen werden näher erläutert. Anschließend wird behandelt, warum ein Prozessmanagementsystem eingeführt werden soll. Es wird aufgezeigt, was man sich von diesem System erhofft und welchen Nutzen es bietet.

Im zweiten Teil der Infoveranstaltung für die Geschäftsführer werden die Ergebnisse der literarischen bzw. empirischen Forschung präsentiert. Es wird erläutert, was bei der Einführung eines Prozessmanagementsystems beachtet werden muss, welche Veränderungen auf das Unternehmen zukommen und welche Fehler im Bereich der 7-S gemacht werden können. Die Ergebnisse zu diesen Fragen liefert der erste Teil dieser Arbeit im Zusammenhang mit dem 7-S-Modell von McKinsey und den drei Experteninterviews. Aus jedem Bereich der 7-S werden mögliche Zusammenhänge und Einflüsse identifiziert, die nun mit der Geschäftsführung zu diskutieren sind. Mögliche Fehler werden mit der Geschäftsführung durchgegangen und Gegenmaßnahmen formuliert.

Information für die Geschäftsführung ist durchgeführt, Arbeitspaket erledigt.

#### 4.5.5.1.3 2.3 1 Stunde Mitarbeiter Info planen (06.04.2009 – 15.05.2009)

Ziel des Arbeitspaketes 2.3 ist es, die erste einstündige Mitarbeiter-Information der Geschäftsführung zu planen. Dafür werden 8 Stunden mit dem Projektleiter und dem Projektauftraggeber anberaumt und die Kosten für die Planung belaufen sich auf CHF 1.200.

Die erste Information von der Geschäftsführung an die Mitarbeiter ist sehr wichtig und sollte inhaltlich gründlich geplant werden, da hier schon das Thema Change Management startet.

Mitarbeiter-Information ist geplant, Arbeitspaket erledigt.

#### 4.5.5.1.4 2.4 1 Stunde Mitarbeiter Info durchführen (29.05.2009 – 29.05.2009)

Ziel des Arbeitspakets 2.4 ist es, die erste einstündige Mitarbeiter-Information zum Thema „Einführung eines Prozessmanagementsystems“ durchzuführen. Es werden alle Mitarbeiter (700), das Projektteam (7) und die Geschäftsführung (3) teilnehmen und die Kosten belaufen sich auf CHF 21.650.

Diese erste Information des Projektauftraggebers, welcher Mitglied der Geschäftsführung ist, ist maßgeblich für den weiteren Umgang der Mitarbeiter mit dem Thema Prozessmanagement und deren Motivation für die Einführung des Prozessmanagementsystems. Zunächst geht der Projektauftraggeber darauf ein, was das Ziel dieser Einführung ist. Er erläutert kurz die Grundlagen des Prozessmanagement, natürlich gestaltet er das Thema nicht zu kompliziert. Weiters werden auch die möglichen Konsequenzen aufgezeigt. Es wird informiert, dass es zu Veränderungen in der Unternehmenskultur, der Struktur und den Abläufen kommen kann. Gleichzeitig wird aber auch aufgezeigt, dass diese Orientierung zum Kunden, die beim Prozessmanagement sehr stark im Fokus steht, langfristig sehr wichtig für das Unternehmen ist. Es ist notwendig, von Beginn an zu versichern, dass alle Mitarbeiter während des Projektes Informationen über den Ist Stand bekommen werden und dass ohne die Mithilfe der Mitarbeiter ein solches Projekt nicht durchgeführt werden kann. Das Unternehmen ist darauf angewiesen, dass alle Mitarbeiter an einem Strang ziehen um auch langfristig den Standort der Swarovski AG in Liechtenstein zu sichern. Diese Informationsveranstaltung leitet den Change Management Prozess ein. Hier vermittelt die Geschäftsführung den Mitarbeitern eine Vision, die Vision eines gelebten Prozessmanagementsystems. Die Mitarbeiter sollen von Anfang miteinbezogen werden zur Erreichung dieser Vision.

Mitarbeiter-Information ist durchgeführt, Arbeitspaket erledigt.

#### 4.5.5.1.5 2.5 Meilenstein Vorinfo erledigt

Meilenstein 2.5 ist erreicht, die Geschäftsführung wurde trainiert und die erste Mitarbeiter Information bis zum 01.06.2009 durchgeführt. Die Kosten der Phase 2 belaufen sich auf CHF 49.650.

#### 4.5.5.2 Phase 3 Prozesslandschaft (02.06.2009 – 01.09.2009)

Der Start der Phase ist der 02.06.2009. Ziel der Phase 3 Prozesslandschaft ist es, am Ende dieser Phase, bis zum 01.09.2009, eine Prozesslandschaft erstellt zu haben. Dazu müssen die nachfolgenden fünf Arbeitspakete abgearbeitet werden.

##### 4.5.5.2.1 3.1 Prozesse identifizieren (02.06.2009 – 15.07.2009)

Ziel des Arbeitspaketes 3.1 ist es, die Prozesse im gesamten Unternehmen zu identifizieren und in die Prozesskategorien (Managementprozesse, Kernprozesse, Supportprozesse) zu untergliedern. Dafür werden 40 Stunden mit dem Projektteam (7) aufgewendet und die Kosten des Arbeitspaketes belaufen sich auf CHF 14.000.

Das Projektteam identifiziert bei der Swarovski AG die folgenden Prozesse:

##### Management Prozesse:

Unternehmen steuern, Unternehmen organisieren, Qualität sicherstellen, Strategie verfolgen, Controlling betreiben, Mitarbeiter entwickeln, intern kommunizieren, Projekte veranlassen

##### Kernprozesse:

Handelswaren beschaffen, Handelswaren produzieren, Kundenaufträge abwickeln, Kundenbeziehungen pflegen, Kundenservice bieten, Reparaturen bzw. Retouren abwickeln

##### Support Prozesse:

IT bereitstellen, Infrastruktur bereitstellen, Interne Dienste bieten, F & A durchführen, Personal rekrutieren, Areal managen, Buchhaltung durchführen

Die Prozesse sind identifiziert, das Arbeitspaket erledigt.

#### 4.5.5.2.2 3.2 Abgleich mit Strategie (16.07.2009 – 31.07.2009)

Ziel des Arbeitspaketes 3.2 ist es, die in 3.1 definierten Prozesse heran zu nehmen und einen ersten groben Abgleich mit der Strategie zu erstellen. Dafür werden 16 Stunden mit dem Projektteam (7) und den Geschäftsführern (3) anberaumt und die Kosten des Arbeitspaketes belaufen sich auf CHF 10.400.

Die Geschäftsführung betrachtet gemeinsam mit dem Projektteam die identifizierten Prozesse und entscheidet, ob mittels dieser Prozesse die bestehende Strategie weitergeführt werden kann. In dieser Phase ist es noch zu früh für einen Abgleich der strategischen mit den operativen Zielen, da die Prozesse noch nicht definiert sind und es hier noch keine Prozessziele gibt.

Die Geschäftsführung der Swarovski AG entscheidet, dass alle identifizierten Prozesse strategiekonform sind. Somit kann dieses Arbeitspaket abgeschlossen werden.

Die Strategie ist abgeglichen, das Arbeitspaket erledigt.

#### 4.5.5.2.3 3.3 Prozessverantwortliche definieren (01.08.2009 – 14.08.2009)

Ziel des Arbeitspaketes 3.3 ist es, die Prozessverantwortlichen für die identifizierten Prozesse zu ernennen. Dafür werden 8 Stunden mit dem Projektteam und den Geschäftsführern anberaumt und die Kosten des Arbeitspaketes belaufen sich auf CHF 5.200.

Die Prozessverantwortlichen bei der Swarovski AG wurden identifiziert. Es wurde - wie bei der FMEA Analyse als Maßnahme abgeleitet - geklärt, dass die Prozessverantwortlichen zur Verfügung stehen.

Die Prozessverantwortlichen sind definiert, das Arbeitspaket erledigt.

#### 4.5.5.2.4 3.4 Prozesslandschaft erstellen (15.08.2009 – 27.08.2009)

Ziel des Arbeitspaketes 3.4 ist es, die Prozesslandschaft auf der Basis des vorangegangenen Inputs zu erstellen. Dafür werden 8 Stunden mit dem Projektteam anberaumt und die Kosten des Arbeitspakets belaufen sich auf CHF 2.800.

Auf der Basis der identifizierten Prozesse wurde die in Anhang 4 ersichtliche Prozesslandschaft für die Swarovski AG in Liechtenstein erstellt. Die Prozesse wurden dabei eingeteilt in Management Prozesse, Kernprozesse und Supportprozesse. Mit dieser neuen Ausrichtung versucht die Swarovski AG, die Kundenwünsche besser umsetzen zu können.

Die Prozesslandschaft ist erstellt, das Arbeitspaket erledigt.

#### 4.5.5.2.5 3.5 Protokoll über Ist Stand im Intranet (28.08.2009 – 31.08.2009)

Ziel des Arbeitspaketes 3.5 ist es, die Mitarbeiter über den Ist Stand zu informieren. Dafür werden 2 Stunden mit dem Projektleiter anberaumt und die Kosten des Arbeitspaketes belaufen sich auf CHF 100.

Der Projektleiter erstellt ein Protokoll über den aktuellen Projektstand mit dem derzeitigen Ergebnis, den identifizierten Prozessen, den Prozessverantwortlichen und der fertigen Prozesslandschaft. Dieses Protokoll wird im Intranet veröffentlicht.

Das Protokoll ist erstellt, das Arbeitspaket erledigt.

#### 4.5.5.2.6 3.6 Meilenstein Prozesslandschaft erstellt

Meilenstein 3.6 ist erreicht, die Prozesslandschaft bis zum 01.09.2009 erstellt. Die Kosten der Phase 3 belaufen sich auf CHF 32.500.

#### 4.5.5.3 Phase 4 Prozesse definieren (02.09.2009 – 01.02.2010)

Der Start der Phase ist der 02.09.2009. Ziel der Phase 4 ist es, am Ende dieser Phase, bis zum 01.02.2010, sämtliche Prozesse der Prozesslandschaft mittels der 4-Schritte Methode nach Wagner/Patzak definiert zu haben. Dazu müssen die nachfolgenden fünf Arbeitspakete abgearbeitet werden.

Die 4-Schritte-Methodik nach Wagner/Patzak ist eine strukturierte Vorgehensweise zur Erarbeitung und Umsetzung von Prozessen. Die Methodik kann beim Aufbau von

Prozess- oder Qualitätsmanagementsystemen zum Einsatz kommen, d.h. wenn im Unternehmen bisher noch keine Prozesse definiert wurden.<sup>52</sup>

Anhand des Kernprozesses „Kundenaufträge abwickeln“ wird die Prozessdefinition mittels der 4-Schritte-Methodik, stellvertretend für alle anderen Prozesse näher erläutert.

#### 4.5.5.3.1 4.1 Schritt I: Identifikation und Abgrenzung (02.09.2009 – 15.10.2009)

Ziel des Arbeitspaketes 4.1 ist es, die Prozesse zu identifizieren und klar abzugrenzen. Dafür werden 40 Stunden mit dem Projektteam anberaumt und die Kosten des Arbeitspaketes belaufen sich auf CHF 14.000.

Gemäß Wagner/Patzak ist die Prozessidentifikation und Abgrenzung der erste Schritt der Prozessmanagementmethodik. Zur Prozessidentifikation wird neben den Bestimmungselementen ein eindeutiger Prozessname definiert. Zur Abgrenzung des Prozesses werden der erste und der letzte Prozessschritt festgelegt. Ebenfalls sind Input und Output des Prozesses zu bestimmen.<sup>53</sup>

Beim Prozess „Kundenaufträge abwickeln“ der Swarovski AG sieht die Prozessidentifikation bzw. Abgrenzung wie folgt aus:

Prozessname:

Kundenaufträge abwickeln

Zweck:

Entgegennahme des Auftrags und Erfüllung des Kundenwunsches bezüglich Qualität der Auslieferung nach dem Motto: „Der Kunde bekommt, was er bestellt hat zu dem von ihm gewünschten Zeitpunkt.“

Kunden des Prozesses:

Besteller

Logistikmitarbeiter

Buchhaltung

Erwartungen der Kunden:

Zeitgerechte und richtige Lieferung

Korrektur Lieferschein

Korrekte Rechnung

---

<sup>52</sup> Wagner/Patzak, 2007, S. 97.

<sup>53</sup> Wagner/Patzak, 2007, S. 99.

Outcome:

Ware wurde vom Spediteur übernommen

Auslöser:

Kundenbestellung

Erster Prozessschritt:

Verfügbarkeitsprüfung

Letzter Prozessschritt:

Ware verlässt das Unternehmen

Schnittstellen eingangsseitig:

Online Shop für Einzelkunden

Retail Pro für Swarovski Monobrand Bestellungen

SAP für Swarovski Multibrand Bestellungen

SCS für Swarovski Crystal Society Bestellungen

Schnittstellen outcome-seitig:

Spediteur

Ressourcen:

Mensch:

Ca. 120 Logistikmitarbeiter garantieren die zeitgerechte Auslieferung von bis zu 3,5 Mio. versendeten Stück pro Monat.

Information, Unterlagen und Know How:

SAP, Lagerverwaltungssystem, Sprachen

Arbeitsumgebung, Betriebsmittel, Infrastruktur:

Büro, Lagerhallen, EDV (SAP, LVS), Papier für Rechnungen, Kommissionierkisten, Kommissionierförderband, Waagen für Gewichtskontrolle, Scanner, Paletten für die Pakete, LKW

Erfolgsfaktoren:

Funktionierende Schnittstellen

Qualitativ hochwertige Produkte

Verfügbare Produkte

Zeitgerechte Auslieferung

Durchgängiges EDV System

Somit wurde eine Prozessidentifikation bzw. Prozessabgrenzung durchgeführt. Es kann nun zu Schritt II übergegangen werden.

Die Prozesse sind identifiziert und abgegrenzt, das Arbeitspaket erledigt.

#### 4.5.5.3.2 4.2 Schritt II: Analyse der Ist Prozesse (16.10.2009 – 10.12.2009)

Ziel des Arbeitspaketes 4.2 ist es, die Ist Prozesse zu beschreiben und zu analysieren. Aufgrund der Anwendung verschiedenster Analysemethoden wird Verbesserungspotential aufgezeigt. Dafür werden 40 Stunden mit dem Projektteam anberaumt und die Kosten des Arbeitspaketes belaufen sich auf CHF 14.000.

Bei diesem Schritt wird der Prozess zunächst visualisiert und dann hinsichtlich seiner Verbesserungspotentiale untersucht.<sup>54</sup>

Auch Schritt II wird wieder anhand des Prozesses „Kundenaufträge abwickeln“ aufgezeigt. Im Anhang 5 ist der derzeitige Ist Prozess „Kundenaufträge abwickeln“ der Swarovski AG in einem Flussdiagramm abgebildet zusammen mit den Verantwortlichkeiten sowie Inputs und Outputs. Die Analysemöglichkeiten für einen Prozess werden nachfolgend Schritt für Schritt anhand des Prozesses „Kundenaufträge abwickeln“ behandelt.

Wertschöpfungsanalyse:

Bei der Wertschöpfungsanalyse wird der Prozess in seine Prozessschritte zerlegt und es erfolgt eine Bildung von Wertigkeiten: „wertschöpfend“, „unterstützend“ und „nicht wertschöpfend“. Außerdem werden die Gesamtbearbeitungsdauer eines Teilschrittes und Liegezeiten ermittelt. Dadurch erhält man letztlich das Verhältnis wertschöpfend zur

---

<sup>54</sup> Wagner/Patzak, 2007, S. 100.

Gesamtbearbeitungszeit bzw. Fluss Rate (Bearbeitungszeit zu Durchlaufzeit).<sup>55</sup> Im Anhang 6 ist die Wertschöpfungsanalyse für den Prozess „Kundenaufträge abwickeln“ dargestellt. Das Ergebnis der Wertschöpfungsanalyse zeigt, dass 75% der Gesamtbearbeitungszeit in diesem Prozess wertschöpfend sind, d.h. es gibt nur 25% unterstützende Tätigkeiten und 0% nicht wertschöpfende Tätigkeiten. Dies ist jedoch eine eher subjektive Darstellung, da „wertschöpfend“, „unterstützend“ und „nicht wertschöpfend“ von jedem Menschen anders gewertet werden kann. Die befragte Person wird den eigenen Teilschritt meist als wertschöpfend bezeichnen. Hingegen zeigt die Analyse, dass das Verhältnis der Bearbeitungszeit zur Durchlaufzeit 34% beträgt. Dies bedeutet, dass 34% Bearbeitungszeit 66% Liegezeit gegenüberstehen.

#### Prozess FMEA:

Die Prozess FMEA soll mögliche Risiken und ihre Konsequenzen im Prozess transparent machen. Es erfolgt ein Rating von 0-10 in drei Bereichen. Der Prozessschritt mit der höchsten Risikokennzahl wird zuerst bearbeitet.<sup>56</sup> In Anhang 7a ist die Prozess FMEA für den Prozess „Kundenaufträge abwickeln“ ersichtlich.

Jedes Unternehmen bestimmt für sich selbst, ab welcher Risikokennzahl es notwendig ist, eine Maßnahme zu ergreifen. Für die Prozess FMEA der Swarovski AG folgen die Maßnahmen in der Liste für Verbesserungspotential.

#### Kontaktstellenanalyse:

Die Kontaktstellenanalyse dient dazu, den Prozess auf die externen bzw. internen Kontaktstellen zu analysieren (Frage: In welchen Bereichen kommt es zu einem Kundenkontakt?). Kunde kann dabei der externe Kunde sein, aber auch ein interner.<sup>57</sup> Die Kontaktstellenanalyse für die Swarovski AG ist in Anhang 7b ersichtlich. Es ist selbstverständlich sehr wichtig, dass vor allem die Kontaktstellen zum externen Kunden optimal geregelt sind. Dies sind nämlich die Kontakte, bei welchen das Unternehmen vom Kunden bewertet wird. Die Verbesserungsmaßnahmen dazu finden sich in der Liste für Verbesserungspotential.

---

<sup>55</sup> Spilauer, 2008, S. 36.

<sup>56</sup> Spilauer, 2008, S. 42.

<sup>57</sup> Spilauer, 2008, S. 45.

#### Schnittstellenanalyse:

Bei einer Schnittstelle findet eine Übergabe von einem System, einem Prozess oder einer Person zu einem(r) anderen statt. Bei der Schnittstellenanalyse werden diese Übergaben genauestens dokumentiert. Um einem Prozess genau folgen zu können, ist es sehr wichtig, alle diese Schnittstellen sichtbar zu machen und potentielle Problemschnittstellen herauszufinden.<sup>58</sup> Im Anhang 8a ist die Schnittstellenanalyse für den Prozess „Kundenaufträge abwickeln“ dargestellt. Bei der Swarovski AG geben die Systeme den Prozess vor, was bedeutet, dass man sich strikt am System orientiert.

#### Liste für Verbesserungspotentiale:

In der Liste für Verbesserungspotentiale werden alle Verbesserungspotentiale aus allen durchgeführten Analysen heran genommen und gewichtet. Daraufhin kann man ganz einfach die ausgewerteten Koordinaten in eine Matrix aufnehmen und erhält somit Informationen über die Bedeutung zum Prozess und über den Aufwand, der bei einer Realisierung entsteht. Es können sogenannte Quick Wins (Verbesserungspotentiale ohne hohen Aufwand jedoch mit hoher Bedeutung für den Prozess) zuerst erledigt werden.<sup>59</sup> In Anhang 8b ist die LVP und in Anhang 9 die Matrix für den Prozess „Kundenaufträge abwickeln“ abgebildet. Es haben sich in der Matrix zwei Quick Wins herauskristallisiert. Das Verbesserungspotential unter Punkt 1 und 2 hat eine sehr hohe Bedeutung für den Prozess und einen relativ geringen Aufwand. Demzufolge könnte die Umsetzung dieser beiden Punkte forciert werden. Als nächstes könnten die Punkte 4 und 5 angegangen werden, dann die Punkte 3 und 7 und zuletzt die Punkte 6 und 8. Natürlich muss jedes Unternehmen seine Prioritäten für sich bestimmen, diese Matrix kann jedoch eine hilfreiche Unterstützung bieten.

Somit ist der Ist Prozess analysiert und das Verbesserungspotential ermittelt.

Die Ist sind Prozesse analysiert, das Arbeitspaket abgearbeitet.

---

<sup>58</sup> Spilauer, 2008, S. 51.

<sup>59</sup> Spilauer, 2008, S. 63.

#### 4.5.5.3.3 4.3 Schritt III: Konzeption Soll Prozesse (11.12.2009 – 16.01.2010)

Ziel des Arbeitspaketes 4.3 ist es, die möglichen Soll Prozesse aufzustellen aufgrund der Erkenntnisse der Ist Analyse. Dafür werden 40 Stunden mit dem Projektteam anberaumt und die Kosten des Arbeitspaketes belaufen sich auf CHF 14.000.

Aufgrund der aus der Ist Analyse gewonnenen Erkenntnisse kann der neue Sollprozess konzipiert und in Form eines Prozessablaufs definiert werden. Außerdem werden Ziele für die Durchführung der Prozesse, die Prozessziele, festgeschrieben.<sup>60</sup>

Vom Ist zum Soll:

Nun gilt es, das Verbesserungspotential aus Schritt II zu nutzen und zu integrieren. Beim Weg vom Ist zum Soll kann es zu einer Änderung des Prozesses kommen. Wenn Verbesserungspotential erkannt worden ist, wird dieses in die neue Prozessbeschreibung einfließen. Es gibt die folgenden Möglichkeiten für eine Prozessumgestaltung:

- Zusammenfassen
- Streichen / hinzufügen
- Parallelisieren
- Reihenfolgen ändern
- Schnittstellen ändern / definieren
- Prozessziele ändern
- Zusätzliche Tätigkeiten / Verantwortungen / Outsourcing
- Automatismus
- Änderung der Darstellung<sup>61</sup>

Die Maßnahmen des Prozesses „Kundenaufträge abwickeln“ werden im Anschluss behandelt.

Prozessziele und Messgrößen:

Jeder gute Prozess sollte definierte Prozessziele und Messgrößen haben. Wenn keine vorhanden sind, gibt es keine Möglichkeit zu erfassen, ob man sich verbessert hat,

---

<sup>60</sup> Wagner/Patzak, 2007, S.101.

<sup>61</sup> Spilauer, 2008, S.71.

stillsteht oder gar verschlechtert. Die Ziele sollten nach der bekannten SMART Regel beschaffen sein:

S	Spezifisch	(specific)
M	Messbar	(measureable)
A	Angepasst, angemessen	(agreed, accepted, attainable)
R	Realistisch	(realistic)
T	Zeitlich gegliedert	(timed)

Die Ziele können sich auf die drei betriebswirtschaftlichen Spannungsverhältnisse aufteilen:

Qualität:	Fehler etc.
Zeit:	Durchlaufzeit, etc
Kosten:	Kosten pro Prozess, Herstellungskosten etc.

Die Messgrößen müssen angebracht sein, für jeden verständlich und – sehr wichtig – leicht erfassbar.<sup>62</sup>

Im Anhang 10 werden die Prozessziele und Messgrößen für den Prozess „Kundenaufträge abwickeln“ der Swarovski AG erläutert.

Prozessbeschreibung:

Anhang 11 zeigt eine Prozessbeschreibung mit Zweck, Prozesszielen, Messgrößen und Prozessablauf. Der IST Prozessablauf ist vernünftig abgebildet und wurde nicht verändert. Um die Qualität der Arbeit zu optimieren wurden jedoch Inputs, d.h. genaue Arbeitsanweisungen, in den Bereichen Lieferschein erstellen, kommissionieren, verpacken, fakturieren und palettieren erstellt, an die sich die Mitarbeiter zu halten haben. Somit gibt es eine klare Regelung und einen Ablauf für alle Mitarbeiter, damit Kommissionierungs- oder Verpackungsprobleme reduziert werden können.

Um die Liegezeit der Aufträge zu verringern, werden Lieferscheine zwei Mal pro Tag erstellt anstatt wie bisher nur ein Mal.

---

<sup>62</sup> Spilauer, 2008, S. 73.

Somit wurde ein Weg vom Ist zum Soll skizziert.

Der Soll Prozess ist konzipiert, das Arbeitspaket erledigt.

#### 4.5.5.3.4 4.4 Schritt IV: Realisierung Verbesserungspotential (17.01.2010 – 30.01.2010)

Ziel des Arbeitspaketes 4.4 ist es, die Rahmenbedingungen für die Umsetzung des Verbesserungspotentials zu planen. Dafür werden 40 Stunden mit dem Projektteam anberaunt und die Kosten des Arbeitspaketes belaufen sich auf CHF 14.000.

Im Rahmen des Schrittes IV ist die Umsetzung der in den vorangegangenen Schritten konzipierten und definierten Sollprozesse zu planen und durchzuführen. Die Umsetzung bezieht sich auf jene Maßnahmen, die durch die Änderungen des Prozesses vom Ist zum Soll erforderlich sind.<sup>63</sup>

Die Umsetzung der Verbesserungen, die sich bei der Ist Analyse des Prozesses „Kundenaufträge abwickeln“ herauskristallisiert haben, werden zusammengefasst mithilfe eines Maßnahmenplanes, in welchem Prozessname, Maßnahmen, Verantwortung und Termin bis zur erfolgreichen Erledigung aufgeführt werden. Ein solcher Maßnahmenplan kann wie folgt aussehen:

Nr.	Maßnahmen zur Umsetzung des Prozesses „Kundenaufträge abwickeln“	Verantwortung	Umgesetzt bis
1	Zusätzliche Einschulung für Logistikmitarbeiter	Logistikleiter	1.10.2010
2	Erstellung von genauen Arbeitsanweisungen	Prozessverantwortlicher	1.10.2010

**Tabelle 14: Verbesserungspotential und Maßnahmen Swarovski AG**

Quelle: Tabelle wurde vom Verfasser erstellt

Somit wäre die Umsetzung der Maßnahmen beim Prozess „Kundenaufträge abwickeln“ garantiert.

---

<sup>63</sup> Wagner/Patzak, 2007, S.102.

Das Verbesserungspotential ist realisiert, das Arbeitspaket erledigt.

#### 4.5.5.3.5 4.5 Protokoll über Ist Stand im Intranet (31.01.2010 – 01.02.2010)

Ziel des Arbeitspaketes 4.5 ist es, die Mitarbeiter über den Ist Stand zu informieren. Dafür werden 2 Stunden mit dem Projektleiter anberaumt und die Kosten des Arbeitspaketes belaufen sich auf CHF 100.

Der Projektleiter schreibt ein Protokoll über den aktuellen Projektstand mit dem derzeitigen Ergebnis, den genauestens definierten Prozessen. Dieses Protokoll wird im Intranet veröffentlicht.

#### 4.5.5.3.6 4.6 Meilenstein Prozesse definiert

Meilenstein 4.6 ist erreicht. Die Prozesse wurden bis zum 01.02.2010 definiert. Die Kosten der Phase 4 belaufen sich auf CHF 56.100.

#### *4.5.5.4 Phase 5 Mitarbeiter Info (02.02.2010 – 01.05.2010)*

Der Start der Phase ist der 02.02. 2010. Ziel der Phase 5 ist es, bis zum Ende dieser Phase am 01.05.2010 sicherzustellen, dass alle Mitarbeiter auf demselben Informationsstand sind betreffend Einführung bzw. am Change Management Workshop teilgenommen haben. Dazu müssen die nachfolgenden sechs Arbeitspakete abgearbeitet werden.

#### 4.5.5.4.1 5.1 Prozessverantwortlichen Schulungen planen (02.05.2010 – 15.05.2010)

Ziel des Arbeitspaketes 5.1 ist es, die Schulungen für die Prozessverantwortlichen zu planen. Dafür werden 16 Stunden mit dem Projektleiter anberaumt und die Kosten des Arbeitspaketes belaufen sich auf CHF 800.

Es ist wichtig, diese Schulungen sehr gut zu planen, da die Prozessverantwortlichen im späteren Verlauf für die Ausbildung der im jeweiligen Prozess mitarbeitenden Personen verantwortlich sind.

Die Schulungen sind geplant, das Arbeitspaket erledigt.

#### 4.5.5.4.2 5.2 Prozessverantwortlichen Schulungen durchführen (16.02.2010 – 28.02)

Ziel des Arbeitspaketes 5.2 ist es, die Schulungen mit den Prozessverantwortlichen durchzuführen. Dafür werden 8 Stunden mit dem Projektleiter und zwanzig Prozessverantwortlichen anberaumt und die Kosten des Arbeitspaketes belaufen sich auf CHF 8.400.

Wie schon in der Planung dieses Arbeitspaketes kurz erwähnt, ist es für den zukünftigen Verlauf des Prozessmanagements maßgeblich, dass die Prozessverantwortlichen sehr gut geschult sind. In der Zukunft sind es die Prozessverantwortlichen, die gemeinsam mit der Geschäftsführung Prozessziele für ihre Prozesse auswählen, welche mit der generellen Unternehmensstrategie verknüpft sein sollten. Die Prozessverantwortlichen sind auch verantwortlich für die ständige Verbesserung des Prozesses und somit auch für die Schulung der Mitarbeiter in ihrem Prozess. Außerdem macht es Sinn, ein kleines Prozessteam aus den verschiedensten Bereichen des Prozesses zusammenzustellen. Der Prozessverantwortliche bzw. das Prozessteam ist dann der erste Ansprechpartner der Mitarbeiter im Prozess. Es ist wünschenswert, dass sich Mitarbeiter täglich mit der Verbesserung des Prozesses beschäftigen und an den Prozessverantwortlichen kommunizieren.

Die Prozessverantwortlichen sind geschult, das Arbeitspaket erledigt.

#### 4.5.5.4.3 5.3 4 Stunden Change Management Workshop planen (01.03.2010 – 10.03)

Ziel des Arbeitspaketes 5.3 ist es, den 4stündigen Change Management Workshop zu planen. Dafür werden 8 Stunden mit dem Projektleiter anberaumt und die Kosten des Arbeitspaketes belaufen sich auf CHF 400.

In diesem Arbeitspaket wird der Change Management Workshop für die Mitarbeiter geplant.

Der Workshop ist geplant, das Arbeitspaket erledigt.

#### 4.5.5.4.4 5.4 4 Stunden Change Management Workshop durchführen (11.03 – 31.03)

Ziel des Arbeitspaketes 5.4 ist es, den 4stündigen Change Management Workshop durchzuführen. Dafür werden 4 Stunden mit allen Mitarbeitern (700), dem Projektteam (7) und der Geschäftsführung (3) anberaumt und die Kosten des Arbeitspaketes belaufen sich auf CHF 86.600.

Es ist sehr wichtig, dass den Mitarbeitern die Angst vor Veränderungen genommen wird. Dieser Workshop soll dazu dienen, dass den Mitarbeitern noch einmal die Gründe für die Veränderungen erläutert werden und Vertrauen erweckt wird. Die Mitarbeiter können in Gruppen alle Themen oder Ängste, die sie auf sich zukommen sehen, auf einem Flip Chart festhalten. Diese werden dann zusammen mit der Geschäftsführung und dem Projektteam diskutiert. Ziel dieses Workshops ist es, dass die Mitarbeiter mit einem guten Gefühl den Workshop verlassen und in der Veränderung nicht von vornherein etwas Negatives sehen.

Wie schon beschrieben, ist es anfangs wichtig, den Mitarbeitern eine Vision zu geben an der sie sich orientieren können. Dies wurde in der Phase Vorinfo durch den Projektauftraggeber erledigt. Im weiteren Verlauf ist laufend über den Ist Stand des Projektes zu kommunizieren. Dies wurde auch jeweils in den vorigen Phasen durchgeführt. Nun ist es an der Zeit, die Mitarbeiter am Projekt zu beteiligen. Sämtliche auftretenden Fragen sollten anlässlich des Workshops im großen Auditorium beantwortet werden. Der vierte und letzte Punkt im Veränderungsmanagement lautet, die Mitarbeiter zu qualifizieren. Dieser Punkt wird auf Prozessebene von den Prozessverantwortlichen bzw. dem Prozessteam wahrgenommen, auf der Seite des Prozessoptimierungstools vom Projektleiter.

Der Change Management Workshop ist durchgeführt, das Arbeitspaket erledigt.

#### 4.5.5.4.5 5.5 1 Stunde Mitarbeiter Info planen (01.04.2010 – 20.04.2010)

Ziel des Arbeitspaketes 5.5 ist es, eine einstündige Mitarbeiterinformation zu planen. Dafür werden 4 Stunden mit dem Projektleiter anberaumt und die Kosten des Arbeitspaketes belaufen sich auf CHF 200.

Die Mitarbeiterinformation ist geplant, das Arbeitspaket erledigt.

#### 4.5.5.4.6 5.6 1 Stunde Mitarbeiter Info durchführen (30.04.2010 – 30.04.2010)

Ziel des Arbeitspaketes 5.6 ist es, eine einstündige Mitarbeiterinformation durchzuführen. Dafür wird 1 Stunde mit allen Mitarbeitern (700), dem Projektteam (7) und den Geschäftsführern anberaumt und die Kosten des Arbeitspaketes belaufen sich auf CHF 21.650.

Nachdem in den letzten zwei Phasen der Ist Stand des Projektes jeweils über das Intranet kommuniziert wurde, ist es an der Zeit, die Mitarbeiter wieder einmal „Face to Face“ zu informieren. Es wird noch einmal über die vergangenen 4 Phasen des Projektes und deren Inhalte gesprochen, sowie über die verbleibenden 2 Phasen. Die Mitarbeiter werden aufgefordert, Fragen zum Projekt zu stellen. Diese Infoveranstaltungen helfen dabei, die Transparenz des Projektes zu erhöhen.

Die Infoveranstaltung ist durchgeführt, das Arbeitspaket erledigt.

#### 4.5.5.4.7 5.7 Meilenstein Mitarbeiter informiert

Meilenstein 5.7 ist erreicht. Die Mitarbeiter nahmen am Change Management Workshop teil und wurden über den Ist Stand des Projektes informiert bis zum 01.05.2010. Die Kosten der Phase 5 belaufen sich auf CHF 118.050.

#### 4.5.5.5 Phase 6 Prozesse in Adonis aufnehmen (02.05.2010 – 01.07.2010)

Der Start der Phase ist der 02.05. 2010. Ziel der Phase 6 ist es, am Ende dieser Phase, bis zum 01.07.2010, sämtliche Prozesse der Prozesslandschaft, die mittels der 4-Schritte Methode nach Wagner / Patzak definiert worden sind, in das Geschäftsprozessoptimierungstool Adonis aufzunehmen und mit dem Intranet zu verknüpfen. Dazu müssen die nachfolgenden fünf Arbeitspakete abgearbeitet werden.

##### 4.5.5.5.1 6.1 Sichten der definierten Ergebnisse (02.05.2010 – 12.05.2010)

Ziel des Arbeitspaketes 6.1 ist es, die mittels der 4-Schritte Methode nach Wagner / Patzak definierten Prozesse nochmals genau zu betrachten. Dafür werden 16 Stunden

mit dem Projektteam anberaumt und die Kosten des Arbeitspaketes belaufen sich auf CHF 5.600.

Die Ergebnisse aus der Phase 4 „Prozesse definieren“ werden nochmals genau analysiert und zusätzliche Verbesserungen bei den Prozessen erörtert.

Die Prozesse sind gesichtet, das Arbeitspaket erledigt.

#### 4.5.5.5.2 6.2 Nachbessern (13.05.2010 – 24.05.2010)

Ziel des Arbeitspaketes 6.2 ist es, die gesichteten Prozesse bei Bedarf nachzubessern. Dafür werden 16 Stunden mit dem Projektteam anberaumt und die Kosten des Arbeitspaketes belaufen sich auf CHF 5.600.

Jene Prozesse, bei welchen sich anlässlich der Sichtung Optimierungspotential ergeben hat, wurden dementsprechend angepasst.

Die Prozesse sind nachgebessert, das Arbeitspaket erledigt.

#### 4.5.5.5.3 6.3 Abnahme Geschäftsführung (25.05.2010 – 01.06.2010)

Ziel des Arbeitspaketes 6.3 ist es, die Abnahme der Prozesse durch die Geschäftsführung zu erreichen. Dafür werden 8 Stunden mit dem Projektteam (7) und der Geschäftsführung (3) anberaumt und die Kosten des Arbeitspaketes belaufen sich auf CHF 5.200.

Alle Prozesse sind mittels der 4 Schritte Methode definiert und jeder Prozess hat seine Prozessziele nach denen er gemessen wird bekommen. In diesem Arbeitspaket werden nun auch die strategischen Ziele mit den Prozesszielen verglichen, es muss eine Verknüpfung zwischen der strategischen und der operativen Ebene erreicht werden, wenn es keinen Zusammenhang gibt, dann müssen zusätzliche Prozessziele von der Strategie abgeleitet werden. Alle Prozesse wurden von der Geschäftsführung bestätigt. Die Prozesse können visualisiert werden.

Die Abnahme durch die Geschäftsführung ist erfolgt, das Arbeitspaket erledigt.

#### 4.5.5.5.4 6.4 Aufnahme der Prozesse in Adonis (02.06.2010 – 29.06.2010)

Ziel des Arbeitspaketes 6.4 ist es, die von der Geschäftsführung abgenommene Prozesslandschaft sowie die Prozesse im Geschäftsprozessoptimierungstool Adonis aufzunehmen. Dafür werden 40 Stunden mit dem Projektteam (7) und den Prozessverantwortlichen (20) anberaumt und die Kosten des Arbeitspaketes belaufen sich auf CHF 54.000.

In Anhang 12 ist die Prozesslandschaft, die in Adonis abgebildet wurde, ersichtlich. Anhang 13 zeigt den Prozess „Kundenaufträge abwickeln“ in Adonis.

Die Prozesse sind in Adonis aufgenommen, das Arbeitspaket erledigt.

#### 4.5.5.5.5 6.5 Verknüpfung mit dem Intranet (30.06.2010 – 30.06.2010)

Ziel des Arbeitspaketes 6.5 ist es, die in Adonis aufgenommenen Prozesse mit dem Intranet zu verknüpfen. Dafür werden 2 Stunden mit dem Projektleiter anberaumt und die Kosten des Arbeitspaketes belaufen sich auf CHF 100.

Anhang 14 zeigt die Verknüpfung zum Intranet, Prozesslandschaft und Prozess „Kundenaufträge abwickeln“.

Die Verknüpfung ist erstellt, das Arbeitspaket erledigt.

#### 4.5.5.5.6 6.6 Prozesse in Adonis aufgenommen

Meilenstein 6.6 ist erreicht. Die Prozesse wurden bis zum 01.07.2010 in Adonis aufgenommen und mit dem Intranet verknüpft. Die Kosten der Phase 6 belaufen sich auf CHF 70.500.

#### 4.5.5.6 Phase 7 Mitarbeiter schulen (02.07.2010 – 31.08.2010)

Der Start der Phase ist der 02.07. 2010. Ziel der Phase 7, Mitarbeiter schulen, ist es, am Ende dieser Phase, bis zum 31.08.2010, die letzten während des Projektes durchzuführenden Tätigkeiten zu erledigen. Dazu müssen die nachfolgenden sechs Arbeitspakete abgearbeitet werden.

#### 4.5.5.6.1 7.1 Neue Aufbau bzw. Ablauforganisation vorstellen (05.07.2010 – 05.07.2010)

Ziel des Arbeitspaketes 7.1 ist es, die neue Aufbau bzw. Ablauforganisation zu präsentieren. Dafür wird 1 Stunde mit dem Projektteam (7), der Geschäftsführung (3) und allen Mitarbeitern (700) anberaumt und die Kosten des Arbeitspaketes belaufen sich auf CHF 21.650.

Die neue Aufbau bzw. Ablauforganisation wird allen Mitarbeitern vorgestellt. Es ist gewünscht, dass die Mitarbeiter Fragen zur neuen Organisation stellen.

Die neue Organisation ist vorgestellt, das Arbeitspaket erledigt.

#### 4.5.5.6.2 7.2 Mitarbeiter Schulungen planen (06.07.2010 – 20.07.2010)

Ziel des Arbeitspaketes 7.2 ist es, die Mitarbeiterschulungen betreffend das neue Prozessoptimierungstool Adonis zu planen. Dafür werden 4 Stunden mit dem Projektleiter anberaumt und die Kosten des Arbeitspaketes belaufen sich auf CHF 200.

Es wird eine zweistündige Grundschulung für alle Mitarbeiter durch den Projektleiter für das Navigieren im neuen Geschäftsprozessoptimierungstool Adonis über den HTML Export auf das Intranet.

Die Planung der Mitarbeiter Schulung ist beendet, das Arbeitspaket erledigt.

#### 4.5.5.6.3 7.3 Mitarbeiter Schulungen durchführen (21.07.2010 – 21.07.2010)

Ziel des Arbeitspaketes 7.3 ist es, die Mitarbeiterschulungen für das neue Prozessoptimierungstool (Adonis) durchzuführen. Dafür werden 2 Stunden mit dem Projektleiter und allen Mitarbeitern anberaumt und die Kosten des Arbeitspaketes belaufen sich auf CHF 42.100.

Es gibt eine zweistündige Grundschulung für alle Mitarbeiter durch den Projektleiter betreffend das Navigieren im neuen Geschäftsprozessoptimierungstool Adonis, bei dem die Prozesslandschaft und die Prozesse über den HTML Export auf das Intranet gestellt wurden. Die Mitarbeiter haben dort nur Anzeigeberechtigungen, sie können sich die Prozesslandschaft und sämtliche Prozesse anzeigen lassen. Somit erlangen die

Mitarbeiter auch ein Gefühl dafür, wie weit reichend ein Prozess sein kann und wie viele Stellen involviert sind. Die Mitarbeiter sehen ihren eigenen Prozess und wissen, was vor bzw. nach ihrem Schritt passiert und welche Konsequenzen sich für den Prozess ergeben, wenn fehlerhaft gearbeitet wird. Für weitere Schulungen ist der jeweilige Prozessverantwortliche des Prozesses mit seinem Prozessteam verantwortlich. .

#### 4.5.5.6.4 7.4 MA Schulung durch PV planen (22.07.2010 - 01.08.2010)

Ziel des Arbeitspaketes 7.4 ist es, die Mitarbeiterschulungen durch die Prozessverantwortlichen zu planen. Dafür werden 8 Stunden mit dem Projektteam und den Prozessverantwortlichen anberaumt und die Kosten des Arbeitspaketes belaufen sich auf CHF 10.800.

Die genaue Planung der Schulungen durch die Prozessverantwortlichen ist sehr wichtig, da es hier um die tägliche Arbeit der Mitarbeiter im Prozess geht.

Die MA Schulung durch PV ist geplant, das Arbeitspaket erledigt.

#### 4.5.5.6.5 7.5 MA Schulung durch PV durchführen (02.08.2010 – 16.08.2010)

Ziel des Arbeitspaketes 7.5 ist es, die Mitarbeiterschulungen durch die Prozessverantwortlichen durchzuführen. Dafür werden 16 Stunden mit den Prozessverantwortlichen (20) und allen Mitarbeitern anberaumt und die Kosten des Arbeitspaketes belaufen sich auf CHF 352.000.

Die Prozessverantwortlichen informieren alle im Prozess involvierten Mitarbeiter, wie der Prozess und die einzelnen Teilschritte aussehen und welcher Mitarbeiter welche Arbeiten zu erledigen hat. Die Prozessziele bzw. die Prozesskennzahlen werden besprochen. Hier wird auch das Prozessteam definiert, das den Prozessverantwortlichen auch bei der Verbesserung des Prozesses und der zukünftigen Visualisierung in Adonis unterstützen soll. Die Prozessverantwortlichen haben auch die Hoheit, die Berechtigungen zur Durchführung von Änderungen im Adonis zu vergeben. Es macht Sinn, dass sein Prozessteam diese Berechtigungen erhält.

In dieser Schulung durch die Prozessverantwortlichen wird auch nochmals das Hoheitsgebiet abgesteckt zwischen Prozessverantwortung und Linienverantwortung. Das

heißt es wird klar getrennt, wofür der Prozessverantwortliche und wofür der Linienverantwortliche zuständig ist.

Die Mitarbeiterschulungen durch die Prozessverantwortlichen sind durchgeführt, das Arbeitspaket erledigt.

#### 4.5.5.6.6 7.6 Mitarbeiter Befragung zur Veränderung (25.08.2010 – 25.08.2010)

Ziel des Arbeitspaketes 7.6 ist es, die Mitarbeitermeinungen nach der Einführung des Prozessmanagementsystems zu erfassen. Dafür werden 30 Minuten mit dem Projektleiter und allen Mitarbeitern anberaumt und die Kosten des Arbeitspaketes belaufen sich auf CHF 10.500.

Nach einer solchen Veränderung und für zukünftige Veränderungen ist es wichtig, Feedback von den Mitarbeitern einzuholen. Durch einen anonymen Fragebogen können die Mitarbeiter über ihre Eindrücke und Erfahrungen während der letzten eineinhalb Jahre befragt werden. Eine anonyme Befragung hat den Vorteil, dass ehrliches Feedback zurückkommt. Die Ergebnisse dieser Befragung zeigen dem Projektteam, wie gut es gearbeitet hat und wie gut die Mitarbeiter sich informiert und miteinbezogen gefühlt haben. Aus den Ergebnissen der Befragung können Erkenntnisse für künftige Veränderungen im Unternehmen gewonnen werden.

Die Mitarbeiter Befragung ist durchgeführt, das Arbeitspaket erledigt.

#### 4.5.5.6.7 7.7 Meilenstein Projekt abgeschlossen

Meilenstein 7.7 ist erreicht. Mitarbeiter schulen wurde bis zum 31.08.2010 durchgeführt. Die Kosten der Phase 7 belaufen sich auf CHF 437.250. Phase 7 ist beendet.

Die Gesamtprojektkosten belaufen sich auf CHF 786.850.

Alle Phasen bzw. Arbeitspakete sind bearbeitet. Somit ist die Projektsteuerungsphase beendet und es startet die letzte Phase eines Projektes, die Projektabschlussphase.

## 4.6 Projektabschluss

Wurden alle Arbeitspakete erfolgreich und zeitgemäß abgearbeitet, beginnt der formale Akt des Projektabschlusses.

Oft werden Projekte als beendet angesehen sobald die Projektergebnisse erreicht sind. Dabei wird aber übersehen, dass für ein sauberes Abschließen eines Projektes einige Zusatzarbeiten notwendig sind, damit der Projekterfolg gesichert ist.

Diese sind nach Wagner/Patzak:

- Entlastung der Projektleitung und des Projektteams
- Abschlussdokumentation erstellen
- Buchhalterischen Projektabschluss durchführen
- Projektergebnisse der Linie übergeben
- Nachkalkulation durchführen
- Projektmarketing – letzte Aktivitäten
- Formalen Projektabschluss durchführen, Feedback einholen
- Sozialen Projektabschluss durchführen (Projektabschlussfeier)<sup>64</sup>

Nachdem alle Arbeitspakete bei der Swarovski AG erfolgreich abgearbeitet wurden und die oben erwähnten Projektabschlussarbeiten erledigt worden sind, kann das Projekt „Einführung eines Prozessmanagementsystems bei der Swarovski AG“ somit offiziell als abgeschlossen betrachtet werden. Erfolgreich abgeschlossene Projekte müssen gefeiert werden, deshalb verbringt das Projektteam der Swarovski AG zwei Tage in London und nimmt an diversen Kulturveranstaltungen teil.

---

<sup>64</sup> Wagner/Patzak, 2007, S. 325.



**Abbildung 14: Abschlussfeier bei erfolgreichen Projekten**

Quelle: <http://artfiles.art.com/images/-/Manchester-United-Fc-Photograph-C12036702.jpeg>

## 5 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

Das 7-S-Modell, welches eine ganzheitliche Betrachtung des Unternehmens ermöglicht, hat schon zu Beginn dieser Arbeit dazu beigetragen, dass bei der Annäherung an das Thema „Einführung eines Prozessmanagementsystems“ nicht nur die „harten“ Faktoren wie Strategie, Struktur und Systeme in die Überlegungen miteinbezogen wurden sondern auch die „weichen“ Faktoren wie Vision, Unternehmenskultur, Mitarbeiter und Skills. Dabei wurden alle diese sieben Blickwinkel, die harten sowie die weichen, bearbeitet und erörtert. Nach der literarischen Forschung hat es sich als sinnvoll erwiesen, dieses 7-S-Modell auch als Basis für die empirische Forschung, nämlich für den Leitfaden der Experteninterviews, heranzuziehen. Auch den Experten gefiel die Idee, die Einführung eines Prozessmanagementsystems als ganzheitlichen Prozess anzusehen.

Die Ergebnisse aus der literarischen und empirischen Forschung sind in die verschiedenen Phasen und Arbeitspakete des Projektes eingeflossen. Das Ziel wurde erreicht, die Arbeit zeigt einen guten Weg, wie die Einführung eines Prozessmanagementsystems optimal gestaltet werden kann. Durch die Anwendung der Projektform und der dazugehörigen Projektmanagementwerkzeuge wurde ein hoher Grad an Struktur einerseits und eine Abschwächung von Risiken andererseits erlangt.

Hiermit wurde auch eine Antwort auf die Forschungsfrage:

„Wie kann ein Prozessmanagementsystem wirksam eingeführt werden?“

gegeben.

Als Schlussfolgerung werden wichtige Erkenntnisse aus dem Projekt nocheinmal kurz zusammengefasst:

Es ist einerseits äußerst wichtig, dass die Geschäftsführung das Projekt zu 100% unterstützt. Die Geschäftsführung muss die Mitarbeiter von der Bedeutung eines Prozessmanagementsystems überzeugen und Skepsis vertreiben.

Zum anderen ist hervorzuheben, dass die Einführung eines Prozessmanagementsystems in Projektform durchgeführt werden soll, um einen strukturierten Ablauf zu gewährleisten. Für die Dauer der Einführung eines Prozessmanagementsystems – bei einem

Unternehmen in der Größenordnung der Swarovski AG (ca. 700 Mitarbeiter) etwa eineinhalb Jahre - ist es wichtig, einen Projektleiter zu haben, der das Projektteam in schwierigen Phasen aufbaut und gut motivieren kann.

Außerdem ist festzuhalten, dass bei der Einführung eines Prozessmanagementsystems Widerstände auftreten können in den Bereichen Rollen, Kompetenzen und Ressourcen auftreten können.

Abschließend ist noch erwähnenswert, dass offene Kommunikation und ein gutes Projektmarketing unerlässlich sind, denn die Mitarbeiter sollten in jeder Phase des Projektes über den aktuellen Stand Bescheid wissen.

Anhand dieser Arbeit wurde ein möglicher Ablauf für die Einführung eines Prozessmanagementsystems bei der Swarovski AG dargestellt, welcher der Geschäftsführung als Leitfaden für eine reale Einführung dienen kann.

## 6 Literaturverzeichnis

Fischermanns, Guido: Praxishandbuch Prozessmanagement. 7. Auflage, Gießen, 2008

Schwab, Josef: Geschäftsprozessmanagement mit Visio, Viflow, und MS Project. 2. Auflage, München, 2006

Wikipedia: <http://de.wikipedia.org/wiki/Management> (20.12.2008)

Malik, Fredmund: Führen Leisten Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit, 2. Auflage, Frankfurt/Main, 2006

Wagner, Karl / Patzak, Gerold: Performance Excellence. Der Praxisleitfaden zum effektiven Prozessmanagement, 1. Auflage, München, 2007

Lenz, Günter: Integriertes Prozessmanagement. Erfolgreiche Einführung und Optimierung, 2. Auflage, Norderstedt, 2008

Wikipedia: <http://de.wikipedia.org/wiki/Eigenkapitalrendite> (21.02.2009)

Wikipedia: <http://de.wikipedia.org/wiki/Umsatzrendite> (21.02.2009)

Wikipedia: <http://de.wikipedia.org/wiki/Marktanteil> (21.02.2009)

Peters, Tom / Waterman, Robert: Auf der Suche nach Spitzenleistungen. Was man von den bestgeführten US Unternehmen lernen kann, Sonderausgabe, 2006

Wikipedia: [http://de.wikipedia.org/wiki/Strategie\\_\(Begriffskl%C3%A4rung\)](http://de.wikipedia.org/wiki/Strategie_(Begriffskl%C3%A4rung)) (28.12.2008)

Wikipedia: <http://de.wikipedia.org/wiki/Struktur> (29.12.2008)

Kaplan, Robert / Norton, David: Balanced Scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen, 1. Auflage, Stuttgart, 1997

Wikipedia: [http://de.wikipedia.org/wiki/System\\_\(Begriffskl%C3%A4rung\)](http://de.wikipedia.org/wiki/System_(Begriffskl%C3%A4rung)) (28.12.2008)

Schwing, Rainer: Ganzheitliche Organisationsentwicklung, 1. Auflage, 2003

<http://www.praxis-institut.de/dialog/digh.html> (6.2.2009)

Stolzenberg, Kerstin / Heberle Krischan: Change Management. Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten – Mitarbeiter mobilisieren, 1. Auflage, Heidelberg, 2006

Schmid, Bernd / Messmer, Arnold: Systemische Personal-, Organisations-, und Kulturentwicklung. Konzepte und Perspektiven, 1. Auflage, Bergisch Gladbach, 2005

Wikipedia: <http://de.wikipedia.org/wiki/Mitarbeiter> (1.1.2009)

Wikipedia: <http://de.wikipedia.org/wiki/F%C3%A4higkeiten> (3.1.2009)

Wikipedia: <http://de.wikipedia.org/wiki/Vision> (1.1.2009)

Kaplan, Robert / Norton, David: Strategy Maps. Der Weg vom immateriellen Werten zum materiellen Erfolg, 1. Auflage, Stuttgart, 2004

Schmidt, Siegfried: Unternehmenskultur. Die Grundlage für den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen, 3. Auflage, Weilerswist, 2008

Stanley, Andy: Von der Vision zur Wirklichkeit. Wie sie ihr Ziel im Blick behalten, 1. Auflage, Asslar, 2008

Bogner, Alexander / Littig, Beate / Wolfgang Menz: Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung, 2. Auflage, Wiesbaden, 2005

Mayer, Horst O.: Interview und schriftliche Befragung. Entwicklung, Durchführung und Auswertung, 1. Auflage, München, 2002

Litke, Hans D.: Projektmanagement. Methoden, Techniken, Verhaltensweisen, Evolutionäres Projektmanagement, 5. Auflage, München, 2007

Fischer, Franz: Projektmanagement. Krems, Modul 3 (31.1.08 – 1.2.08)

Patzak, Gerold / Rattay, Günter: Projektmanagement. Leitfaden zum Management von Projekten, Projektportfolios und projektorientierten Unternehmen, 4. Auflage, Wien, 2004

Spilauer, Christian: Prozessmanagement-Methodik. Krems, Modul 7 (25.8.08 – 26.8.08)

## 7 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Swarovski AG in Triesen aus der Vogelperspektive .....	4
Abbildung 2: Swarovski AG in Triesen im Grundriss .....	4
Abbildung 3: Prozessdefinition.....	7
Abbildung 4: Führungsrund nach Malik.....	8
Abbildung 5: Ebenen der Unternehmensführung.....	9
Abbildung 6: Prozess-versus bereichsorientierte Betrachtungsweise .....	12
Abbildung 7: Prozess-Lifecycle im Zusammenhang mit der Strategie.....	15
Abbildung 8: Das 7-S-Modell von McKinsey .....	19
Abbildung 9: Drei Ebenen auf die Veränderungen einwirken können.....	21
Abbildung 10: Rahmen der Balanced Scorecard.....	23
Abbildung 11: Kulturebenen und ihr Zusammenhang.....	28
Abbildung 12: Planung eines Veränderungsprojektes .....	30
Abbildung 13: Beispiel für versagendes Projektmanagement.....	51
Abbildung 14: Abschlussfeier bei erfolgreichen Projekten .....	91

## 8 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Elemente des Prozessmanagement .....	11
Tabelle 2: Vergleich kundenorientierte zu Durchschnittsunternehmen.....	17
Tabelle 3: Experteninterview Auswertung Kategorie Strategie .....	39
Tabelle 4: Experteninterview Auswertung Kategorie Struktur .....	40
Tabelle 5: Experteninterview Auswertung Kategorie Systeme .....	42
Tabelle 6: Experteninterview Auswertung Kategorie Style / Unternehmenskultur .....	43
Tabelle 7: Experteninterview Auswertung Kategorie Staff / Mitarbeiter .....	45
Tabelle 8: Experteninterview Auswertung Kategorie Skills / Fähigkeiten .....	46
Tabelle 9: Experteninterview Auswertung Kategorie Unternehmensvision.....	47
Tabelle 10: Experteninterview Auswertung Kategorie Größte Widerstände .....	47
Tabelle 11: Projektumweltanalyse Swarovski AG.....	57
Tabelle 12: Projektkosten pro Arbeitspaket .....	61
Tabelle 13: Projektauftrag Swarovski AG .....	65
Tabelle 14: Verbesserungspotential und Maßnahmen Swarovski AG.....	80

## 9 Abkürzungsverzeichnis

SFL	Swarovski Fürstentum Liechtenstein
BSC	Balanced Score Card
MA	Mitarbeiter
GF	Geschäftsführer
PMS	Prozessmanagementsystem
PM	Prozessmanager
PV	Prozessverantwortlicher
QM	Qualitätsmanager
FMEA	Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse
F&A	Finance and Administration
SCO	Swarovski Crystal Online ( <a href="http://www.swarovski.com">www.swarovski.com</a> )
SAP	Systeme Anwendungen Programme
SCS	Swarovski Crystal Society System
LVS	Lagerverwaltungssystem
LVP	Liste mit Verbesserungspotentialen

## 10 Anhang

Anhang 1	Leitfaden für das Experteninterview 7-S-Modell (3 Seiten)
Anhang 2	Projektstrukturplan (1 Seite)
Anhang 3	Projekt FMEA (1 Seite)
Anhang 4	Prozesslandschaft der Swarovski AG (1 Seite)
Anhang 5	Ist Prozess Kundenaufträge abwickeln (2 Seiten)
Anhang 6	Wertschöpfungsanalyse Kundenaufträge abwickeln (1 Seite)
Anhang 7	7a Prozess FMEA, 7b Kontaktstellenanalyse (1 Seite)
Anhang 8	8a Schnittstellenanalyse, LVP(1 Seite)
Anhang 9	LVP Matrix (1 Seite)
Anhang 10	Prozessziele für den Kundenaufträge abwickeln Prozess (1 Seite)
Anhang 11	Prozessbeschreibung mit Soll Prozess (3 Seiten)
Anhang 12	Prozesslandschaft in Adonis (1 Seite)
Anhang 13	Kundenaufträge abwickeln in Adonis (2 Seiten)
Anhang 14	Verknüpfung zum Intranet (2 Seiten)
Anhang 15	Master Thesis Exposé (4 Seiten)

## 10.1 Anhang 1: Leitfaden für das Experteninterview

### 1 Einleitung:

#### 1.1 Kurze Vorstellung des Experten:

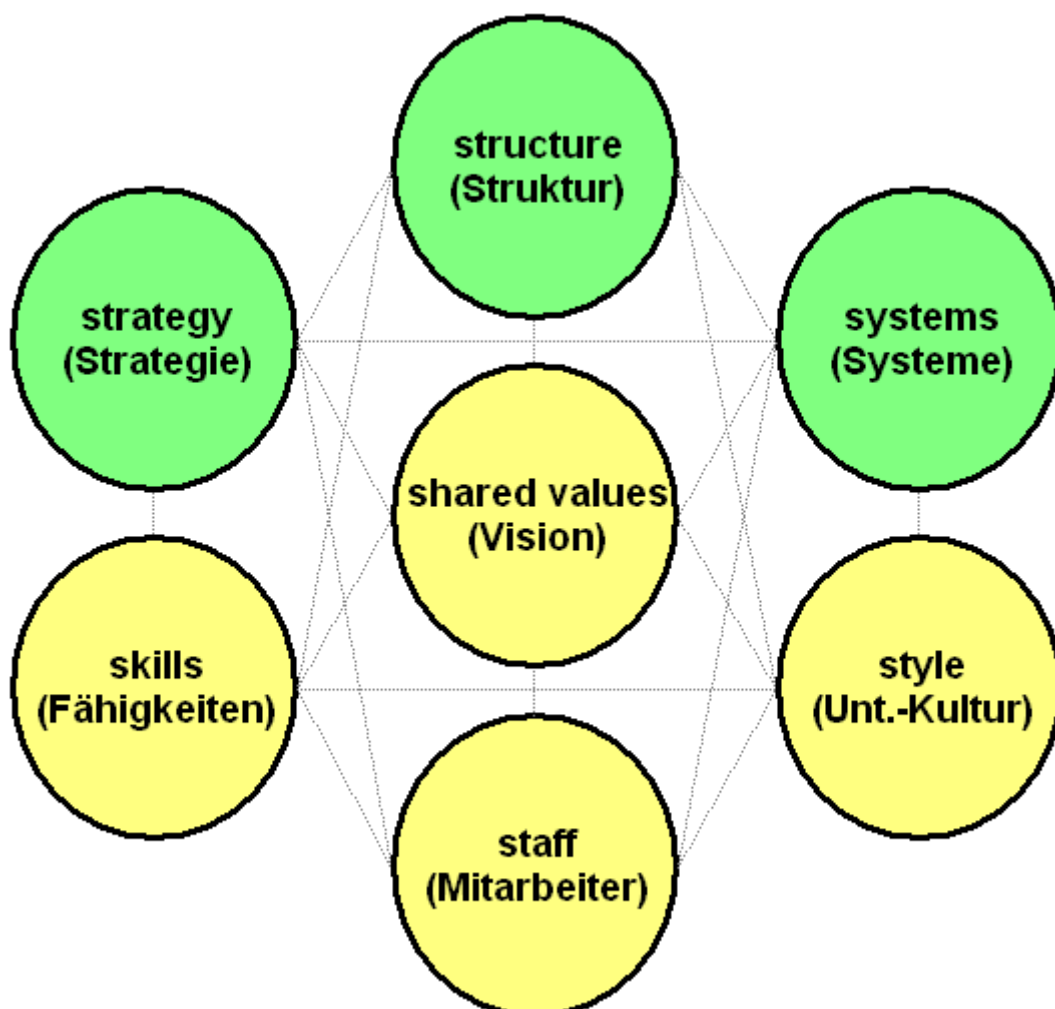
- 1.1.1 Werdegang
- 1.1.2 Derzeitige Tätigkeit
- 1.1.3 Eigene Erfahrungen

#### 1.2 Definitionen:

- 1.2.1 Was verstehen Sie unter dem Begriff Prozess?
- 1.2.2 Was verstehen Sie unter dem Begriff Management?
- 1.2.3 Was verstehen Sie unter Prozessmanagement?
- 1.2.4 Was verstehen Sie unter dem Begriff Prozessmanagementsystem?

### 2 Hauptteil:

Das 7-S-Modell von McKinsey:



- 2.1 Strategy (Strategie):
  - 2.1.1 Was verstehen Sie unter Strategie?
  - 2.1.2 Welche Auswirkungen auf die bestehende Strategie eines Unternehmens hat die Einführung eines Prozessmanagementsystems?
  - 2.1.3 In wieweit muss es eine Strategieänderung geben wenn ein Prozessmanagementsystem eingeführt werden soll?
  - 2.1.4 Wie können Änderungen in der Strategie durchgeführt werden?
  - 2.1.5 Was zum Thema Strategie darf nicht außer Acht gelassen werden?
  - 2.1.6 Welche Fehler können im Bereich Strategie gemacht werden?
- 2.2 Structure (Struktur):
  - 2.2.1 Was verstehen Sie unter Struktur:
  - 2.2.2 Welche Auswirkungen auf die bestehende Struktur eines Unternehmens hat die Einführung eines Prozessmanagementsystems?
  - 2.2.3 Inwieweit muss es zu einer Änderung der Struktur kommen, wenn ein Prozessmanagementsystem eingeführt werden soll?
  - 2.2.4 Wie können Änderungen in der Struktur durchgeführt werden?
  - 2.2.5 Was zum Thema Struktur darf nicht außer Acht gelassen werden?
  - 2.2.6 Welche Fehler können im Bereich Struktur gemacht werden?
- 2.3 Systems (Systeme):
  - 2.3.1 Was verstehen Sie unter Systeme?
  - 2.3.2 Welche Auswirkungen auf die bestehenden Systeme eines Unternehmens hat die Einführung eines Prozessmanagementsystems?
  - 2.3.3 Inwieweit müssen die Systeme geändert werden, wenn ein Prozessmanagementsystem eingeführt werden soll?
  - 2.3.4 Wie können Änderungen in den Systemen durchgeführt werden?
  - 2.3.5 Was zum Thema Systeme darf nicht außer Acht gelassen werden?
  - 2.3.6 Welche Fehler können im Bereich Systeme gemacht werden?
- 2.4 Style / Culture (Unternehmenskultur):
  - 2.4.1 Was verstehen Sie unter Unternehmenskultur?
  - 2.4.2 Welche Auswirkungen auf die bestehende Unternehmenskultur hat die Einführung eines Prozessmanagementsystems?
  - 2.4.3 Inwieweit muss die Unternehmenskultur geändert werden, wenn ein Prozessmanagementsystem eingeführt werden soll?
  - 2.4.4 Wie können Änderungen in der Unternehmenskultur durchgeführt werden?
  - 2.4.5 Was zum Thema Unternehmenskultur darf nicht außer Acht gelassen werden?
  - 2.4.6 Welche Fehler können im Bereich Unternehmenskultur gemacht werden?
- 2.5 Staff (Mitarbeiter):
  - 2.5.1 Was verstehen Sie unter Staff?
  - 2.5.2 Welche Auswirkungen auf die Mitarbeiter hat die Einführung eines Prozessmanagementsystems?
  - 2.5.3 Inwieweit müssen sich die Mitarbeiter verändern wenn ein Prozessmanagementsystem eingeführt werden soll?
  - 2.5.4 Wie können diese Änderungen durchgeführt werden?
  - 2.5.5 Was zum Thema Mitarbeiter darf nicht außer Acht gelassen werden?
  - 2.5.6 Welche Fehler können im Bereich Mitarbeiter gemacht werden?

## 2.6 Skills (Fähigkeiten):

- 2.6.1 Was verstehen Sie unter Skills?
- 2.6.2 Welche Auswirkungen auf die Fähigkeiten eines Unternehmens hat die Einführung eines Prozessmanagementsystems?
- 2.6.3 Inwieweit müssen die Fähigkeiten eines Unternehmens bei der Einführung eines Prozessmanagementsystems geändert werden.
- 2.6.4 Wie kann man diese Änderungen bei den Fähigkeiten des Unternehmens durchführen?
- 2.6.5 Was zum Thema Fähigkeiten des Unternehmens darf nicht außer Acht gelassen werden?
- 2.6.6 Welche Fehler können im Bereich Fähigkeiten gemacht werden?

## 2.7 Shared Values (Vision):

- 2.7.1 Was verstehen Sie unter Vision?
- 2.7.2 Welche Auswirkungen auf die Vision eines Unternehmens hat die Einführung eines Prozessmanagementsystems?
- 2.7.3 Inwieweit muss die Vision eines Unternehmens bei der Einführung eines Prozessmanagementsystems geändert werden?
- 2.7.4 Wie kann man die Änderung der Unternehmensvision durchführen?
- 2.7.5 Was zum Thema Vision eines Unternehmens darf nicht außer Acht gelassen werden?
- 2.7.6 Welche Fehler können im Bereich Vision gemacht werden?

## 3 Schluss:

- 3.1 Wo treten bei der Einführung eines Prozessmanagementsystems die größten Widerstände auf?
- 3.2 Wichtige Erkenntnisse, die bis jetzt noch nicht angesprochen wurden?
- 3.3 Persönliches Feedback? Verbesserungsvorschläge?
- 3.4 Vielen Dank für Ihre Zeit!

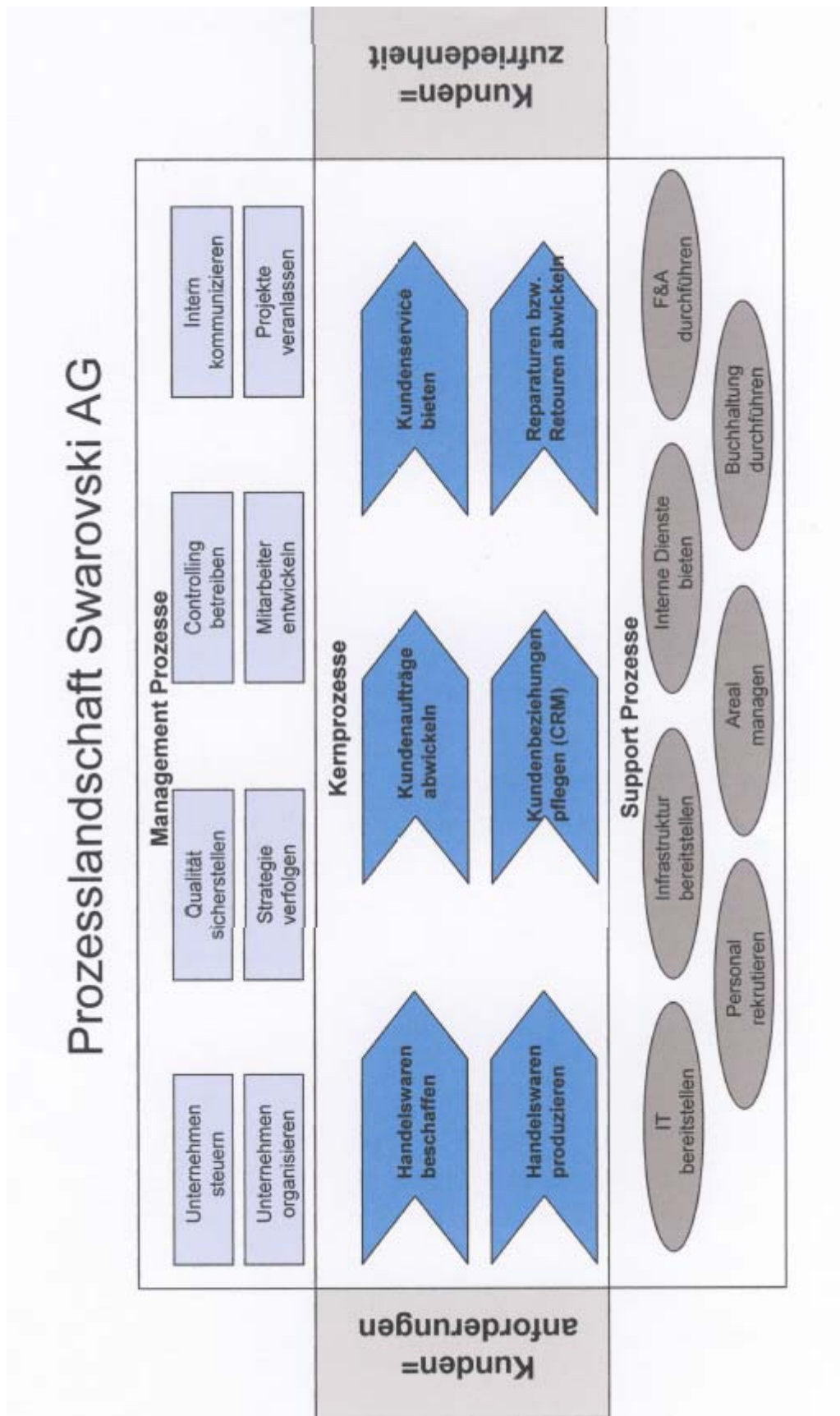
## 10.2 Anhang 2: Projektstrukturplan

Einführung Prozessmanagement system						
1. Projektm.	2. Vorinfo	3. Prozesslandschaft	4. Prozesse definieren	5. Mitarbeiter informieren	6. Prozesse in Adonis aufnehmen	7. Mitarbeiter schulen
1.1 Projekt initiieren	2.1 5 Tage Info Geschäftsf. planen	3.1 Prozesse identifizieren	4.1 Schritt I Identifikation und Abgrenzung	5.1 PV Schulungen planen	6.1 Sichten der definierten Prozesse	7.1 Neue Aufbau bzw. Ablauforg. vorstellen
1.2 Projekt planen	2.2 5 Tage Info Geschäftsf. durchf.	3.2 Abgleich mit der Strategie	4.2 Schritt II Analyse Ist Prozesse	5.2 PV Schulungen durchführen	6.2 Nachbessern	7.2 MA Schulung Adonis planen
1.3 Projekt steuern	2.3 1 Stunde MA Info planen	3.3 Prozessverantwortliche (PV) definieren	4.3. Schritt III Soll Prozesse	5.3 4 Stunden Change Management Workshop planen	6.3 Abnahme Geschäftsleitung	7.3 MA Schulung Adonis durchführen
1.4 Projekt abschliessen	2.4 1 Stunde MA Info durchführen	3.4 Prozesslandschaft erstellen	4.4 Schritt IV Realisierung Verbesserungspotential	5.4 4 Stunden Change Management Workshop durchführen	6.4 Aufnahme der Prozesse in Adonis	7.4 MA Schulung durch PV planen
1.5 MS: 31.08.2010 Projekt abgeschlossen	2.5 MS: 01.06.2009 Vorabinfo erledigt	3.5 Protokoll über Ist Stand im Intranet	4.5 Protokoll über Ist Stand im Intranet	5.5 1 Stunde MA Info planen	6.5 Verknüpfung mit dem Intranet	7.5 MA Schulung durch PV durchführen
	3.6 MS: 1.09.2009 Prozesslandschaft erstellt	4.5 MS: 1.2.2010 Prozesse definiert	5.7 MS: 01.05.2010 Mitarbeiter informiert	6.6 MS: 01.07.2010 Prozesse in Adonis aufgenommen	7.6 MA Befragung zur Veränderung	7.7 MS: 31.08.2010 Projekt abgeschlossen

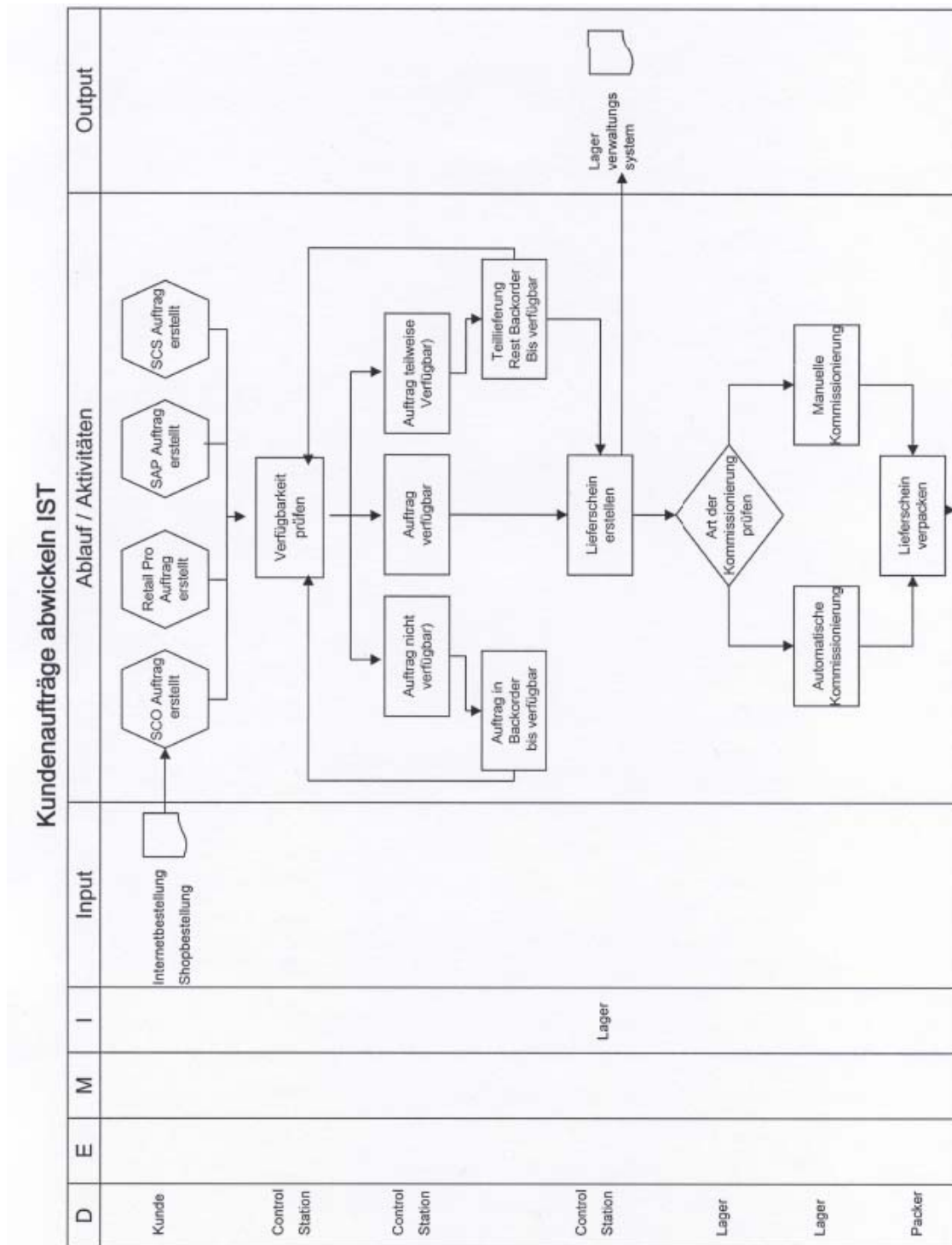
## 10.3 Anhang 3: Projekt FMEA

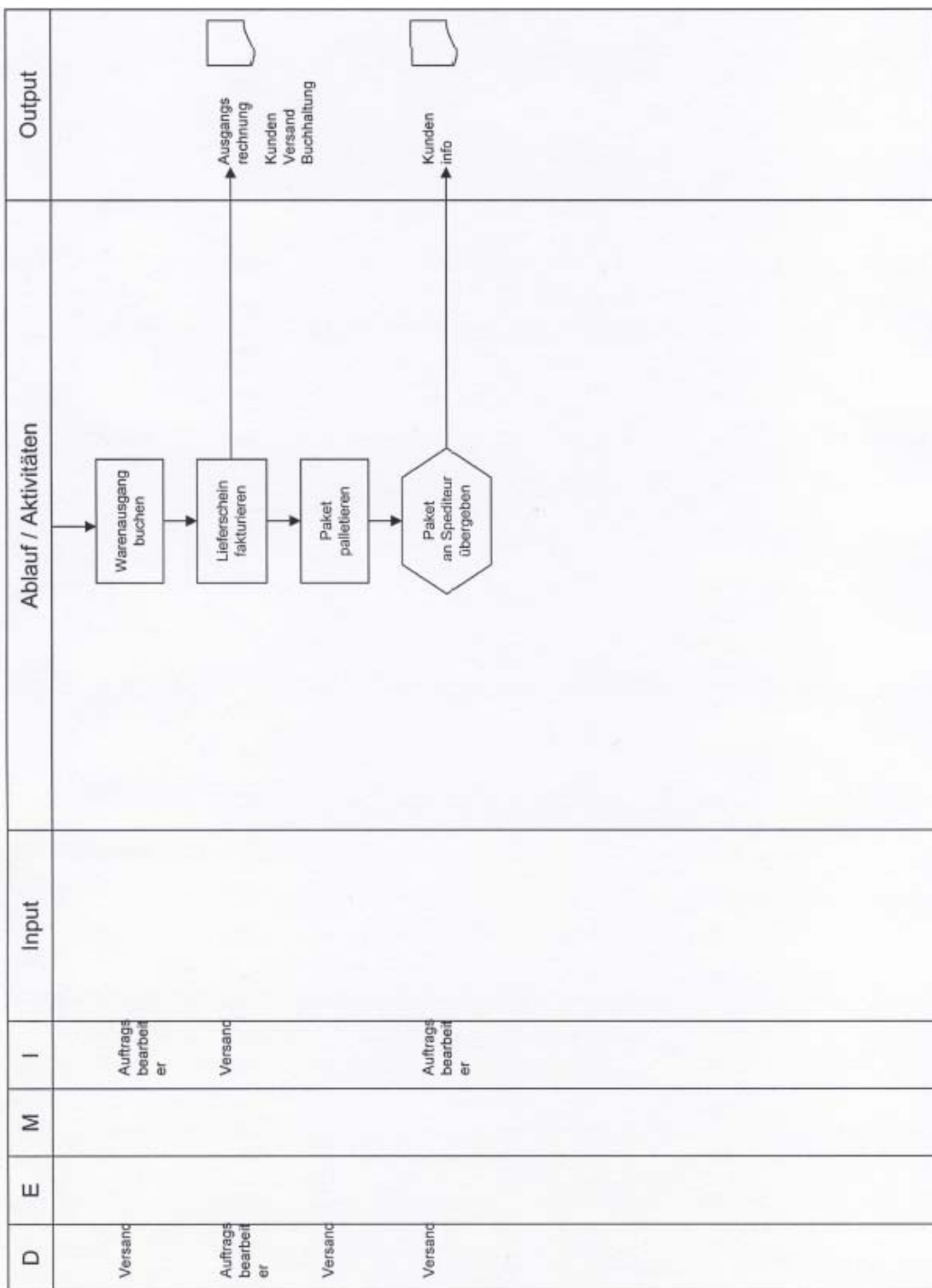
FMEA-Analyse									
Arbeitspaket	Beschreibung Risiko/Ursache	Konsequenzen	Eintrittswahrscheinlichkeit	Auswirkung	Entdeckbarkeit	Risikokennzahl	Maßnahmen		
3.1 Prozesse identifizieren	Prozesse werden vergessen	Prozesslandschaft nicht vollständig	6	8	7	336	alle Prozesse zusammenfassen und noch ein 2 Mal über alle Prozesse gehen		
7.3 MA Schulung durchführen	Verständnis bzw. Kommunikationsprobleme	Mitarbeiter wissen nicht wie man im PZM System navigiert	5	6	3	90	zusätzliche Schulung anbieten		
4.1 Schritt I Identifikation und Abgrenzung	Prozesse werden falsch identifiziert und abgegrenzt	Schnittstellen sind falsch definiert	4	9	4	144	Schnittstellen genau überprüfen		
3.3 Prozess verantwortliche definieren	Definierte PV wollen nicht	Unmotivierte PV	5	10	5	250	Fragen ob überhaupt Interesse vorhanden ist		
2.2 5 Tage Workshop GF durchführen	GF hat keine Zeit	Kein Workshop	4	7	3	84	Sehr früh mehrere Termine mit GF abklären		

10.4 Anhang 4: Prozesslandschaft der Swarovski AG



### 10.5 Anhang 5: Ist Prozess Kundenaufträge abwickeln





### 10.6 Anhang 6: Wertschöpfungsanalyse Kundenaufträge abwickeln

Wertschöpfungsanalyse										
Prozessschritt	1	2	3	4	5	6	7	8	Summe	Summe %
	Verfügbarkeit prüfen	Lieferschein erstellen	Lieferschein kommissionieren	Lieferschein verpacken	Warenausgang buchen	Lieferschein fakturieren	Paket palettieren	Paket an Spediteur übergeben		
Wert									8	100%
wertschöpfend	1	1	1			1			4	50%
unterstützend				1	1		1	1	4	50%
nicht wertschöpfend										
Zeit (in min)										
Bearbeitung	60	30	180	20	5	5	10	60	275	75%
u.									95	25%
n.w.s										
Summe Bearbeitung	60	30	180	20	5	5	10	60	370	34%
Liegezeiten (Warten)	120	240	180	20	5	5	20	120	710	66%
Durchlaufzeit	180	270	360	40	10	10	30	180	1080	
Verhältnis wertschöpfend zu Gesamtbearbeitungszeit									75%	
Verhältnis wertschöpfend zu Gesamtdurchlaufzeit									34%	

10.7 Anhang 7: 7a Prozess FMEA, 7b Kontaktstellenanalyse

Prozess-FMEA (Anhang 7a)								
Nr.	Prozessschritt	Beschreibung Risiko Was kann passieren?	Auswirkungen Konsequenzen	Eintritts wahrscheinlichkeit	Auswirkung	Entdeckbarkeit	Risiko kennzahl	Maßnahmen
2	Lieferschein erstellen	Transportauftrag vom SAP ins LVS nicht erstellt	Lieferschein wird nicht abgearbeitet	1	9	4	36	Verbesserungspotentiale in LVP
3	Lieferscheine kommissionieren	Falscher Artikel wird kommissioniert	Kunde bekommt einen falschen Artikel	2	10	7	140	Verbesserungspotentiale in LVP
4	Lieferscheine verpacken	Wenig Ware in großvolumigem Karton	Kunde zahlt Fracht nach Volumen höher Preis kleine Menge	2	8	6	96	Verbesserungspotentiale in LVP
4	Lieferscheine verpacken	Ware aus verschiedenen Lieferscheinen wird gemeinsam verpackt	Kunde bekommt Ware die er nicht bestellt hat	3	10	8	240	Verbesserungspotentiale in LVP
7	Paket palettieren	Paket kommt auf falsche Palette	Paket wird an falsche Destination geschickt	1	10	9	90	Verbesserungspotentiale in LVP

Kontaktstellenanalyse (Anhang 7b)								
Nr.	Prozessschritt	Q-Kriterium (intern/extern)	Gewichtung (1-10)	Ziele vorhanden (ja/nein)	Service versprochen vorhanden	Verbesserungs maßnahmen	Wichtigkeit für den Prozess	Aufwand zur Umsetzung
1	Onlineshop platziert Bestellung zu Verfügbarkeit prüfen	Verfügbarkeit der Bestellung	10	ja	100%	in LVP	in LVP	in LVP
2	Lieferscheine erstellen zu Lieferscheine kommissionieren	Wurden alle Lieferscheine vom SAP ins Lagerverwaltungssystem transportiert?	8	ja	100%	in LVP	in LVP	in LVP
3	Lieferscheine kommissionieren zu Lieferscheine verpacken	Wird die Ware richtig kommissioniert, dadurch auch richtig verpackt?	9	ja	nein	in LVP	in LVP	in LVP
6	Lieferscheine fakturieren Rechnung an Buchhaltung bzw. Kunden übergeben	Stimmt die Ausgangsrechnung?	9	ja	nein	in LVP	in LVP	in LVP
8	Lieferscheine palettieren zu Paket an Spediteur übergeben	Ist die Richtigkeit der übergebenen Pakete gewährleistet?	8	ja	100%	in LVP	in LVP	in LVP

10.8 Anhang 8: 8a Schnittstellenanalyse, 8b LVP

**Schnittstellenanalyse (Anhang 8a)**

Prozessname:		Kundenaufträge abwickeln		
von	Schnittstelle	zu	Was wird an der Schnittstelle übertragen?	In welcher Form findet die Übergabe statt?
(Prozessen oder Stellen) Online Shop, SCS, Retail Pro, SAP	SAP	(Prozessen oder Stellen) SAP	Kundenauftragsdaten	elektronische Bestellungen
SAP	LVS	LVS	Lieferschein	elektronischer Datensatz
LVS	SAP	SAP	Lieferschein Warenausgang gebucht -> Lieferschein fakturieren	elektronischer Datensatz
SAP	SAP	SAP	Rechnung wird an Buchhaltung übergeben	elektronischer Datensatz
SAP	PDF	PDF	Rechnung wird automatisch per E-Mail als PDF an den Kunden versendet	elektronischer Datensatz
SAP	Spediteur	Spediteur	Versanddaten werden übergeben	Papier oder elektronischer Datensatz

**LVP (Anhang 8b)**

Nr.	Beschreibung	Verbesserungspotential Lösungsansatz	Bedeutung für den Prozess	Aufwand zur Umsetzung
1	Transportauftrag vom SAP ins LVS nicht erstellt	Manuelle Kurttulle	3	1
2	Falscher Artikel wird kommissioniert	exakte Arbeitsanweisung schulen	3	2
3	Ware aus verschiedenen LS wird gemeinsam verpackt	systemtechnisch sicherstellen 1 paket pro lieferschein	3	4
4	Paket kommt auf falsche Palette	Palletten nach Ländern so stellen das Fehler unmöglich sind	3	3
5	keine durchgängigen Prozessbeschreibungen zu wenig geschulte Mitarbeiter	bessere Mitarbeitererschulungen	3	3
6	Arbeitsanweisungen	Prozessmanagementsystem mit Prozessbeschreibungen und Arbeitsanw.	4	4
7	komplizierte Prozesse	Prozessverantwortlicher muss Prozesse laufend hinterfragen und verbessern	3	4
8	störungsanfällige Maschinen	Hintergründe für die Störungen herausfinden	4	4



10.10 Anhang 10: Prozessziele für den Prozess Kundenaufträge abwickeln

Prozessziele						
Nr.	Prozessziel	Messgröße	Zielwert	Messmethode	Messfrequenz	Verantw.
1	korrekte Übergabe der Lieferscheine vom SAP ins LVS	manueller Transportauftrag	1 manueller Transportauftrag pro Woche	zählen	wöchentlich	Controlstation
2	Fehlerreduktion Kommissionierung	Anzahl Fehlkommissioniert	10 fehlerhafte Kommissionierungen pro Monat	Reklamationen zählen	monatlich	Logistik
3	Verringerung der durchschnittlichen Liegezeit	automatische Zeitmessung beim Auftrag	Jährliche Reduktion um 10%	automatische Zeitmessung	pro Auftrag	Logistik

## 10.11 Anhang 11: Prozessbeschreibung mit Soll Prozess

### Prozessbeschreibung

Prozessname: Kundenaufträge abwickeln

Prozess Verantwortlicher: Wolfgang Mussbacher

Prozessteam: Andreas Belmega; Ralph Grossmann, Caroline Gemmi

Zweckdefinition:

#### Beschreibung:

Im Prozess „Kundenaufträge abwickeln“ werden weltweit sämtliche Swarovski Bestellungen im Konsumgüterbereich abgearbeitet. Der Sinn und Zweck dieses Prozesses ist es, die Kundenanforderungen in Form eines Auftrages zu der gewünschten Zeit an den gewünschten Ort in einer ständig zu verbessernden Qualität auszuliefern.

#### Wertschöpfung:

Dieser Prozess hat eine sehr hohe Wertschöpfung, da es zu Kontakt mit dem externen Kunden kommt und somit der erste Eindruck des Kunden einen großen Einfluss auf das weitere Kaufverhalten des Kunden hat.

Geltungsbereich:

#### Betroffene Organisationseinheiten:

Auftragsbearbeitung, Logistik bestehend aus, Kommissionierung, Verpackung, Versand

#### Prozessabhängigkeiten:

#### Prozesskategorie:

Kernprozess

#### Vorgelagerte Prozesse:

Handelswaren beschaffen, Handelswaren produzieren, Kundenbeziehungen pflegen

#### Nachgelagerte Prozesse:

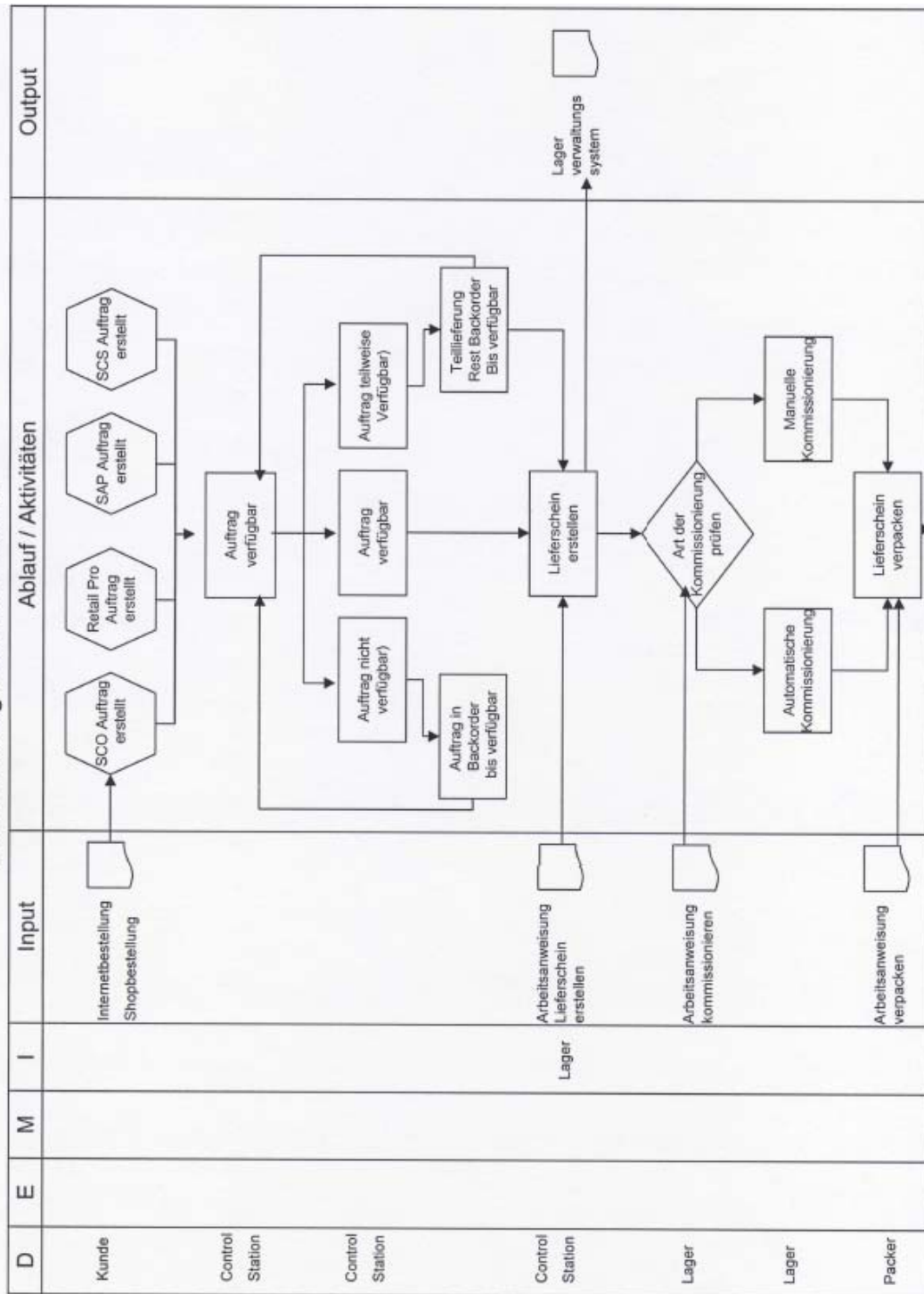
Kundenservice bieten, Reparaturen bzw. Retouren abwickeln,

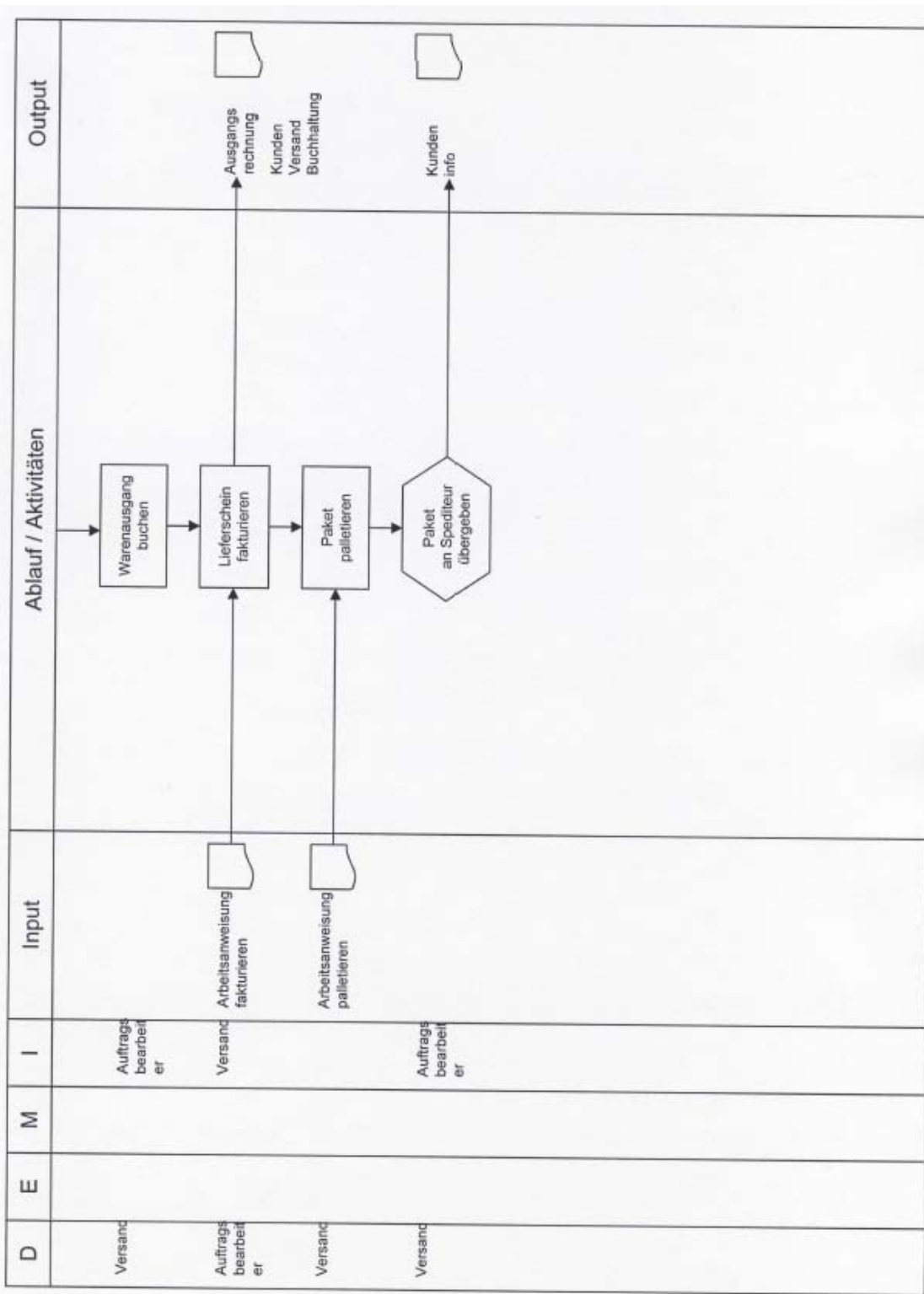
Prozessziele und Bewertung

#### Prozessziele:

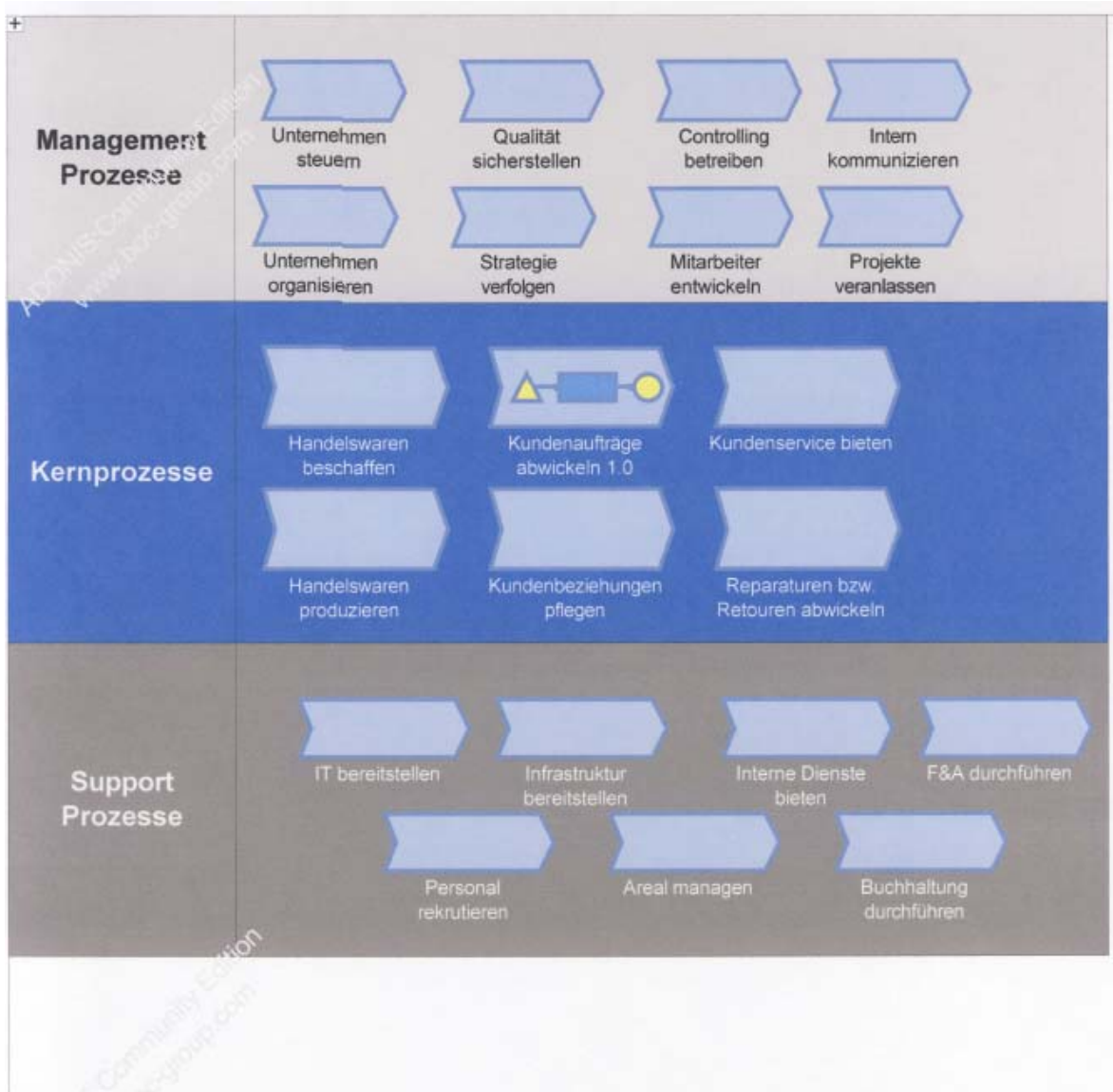
Nr.	Prozessziel	Messgröße	Zielwert	Messmethode	Frequenz	Verantw.
1	Korrekte Übergabe der Lieferscheine vom SAP ins LVS	Manueller Transportauftrag	1 manueller Transportauftrag pro Woche	Zählen	Wöchentl.	Control station
2	Fehlerreduktion Kommissionierung	Anzahl Fehlkommissioniert	10 fehlerhafte pro Monat	Reklamationen zählen	Monatlich	Logistik
3	Verringerung der durchschnittlichen Liegezeit	Automatische Zeitmessung beim Auftrag	Jährliche Reduktion um 10 %	Automatische Zeitmessung	Pro Auftrag	Logistik

Kundenaufträge abwickeln SOLL

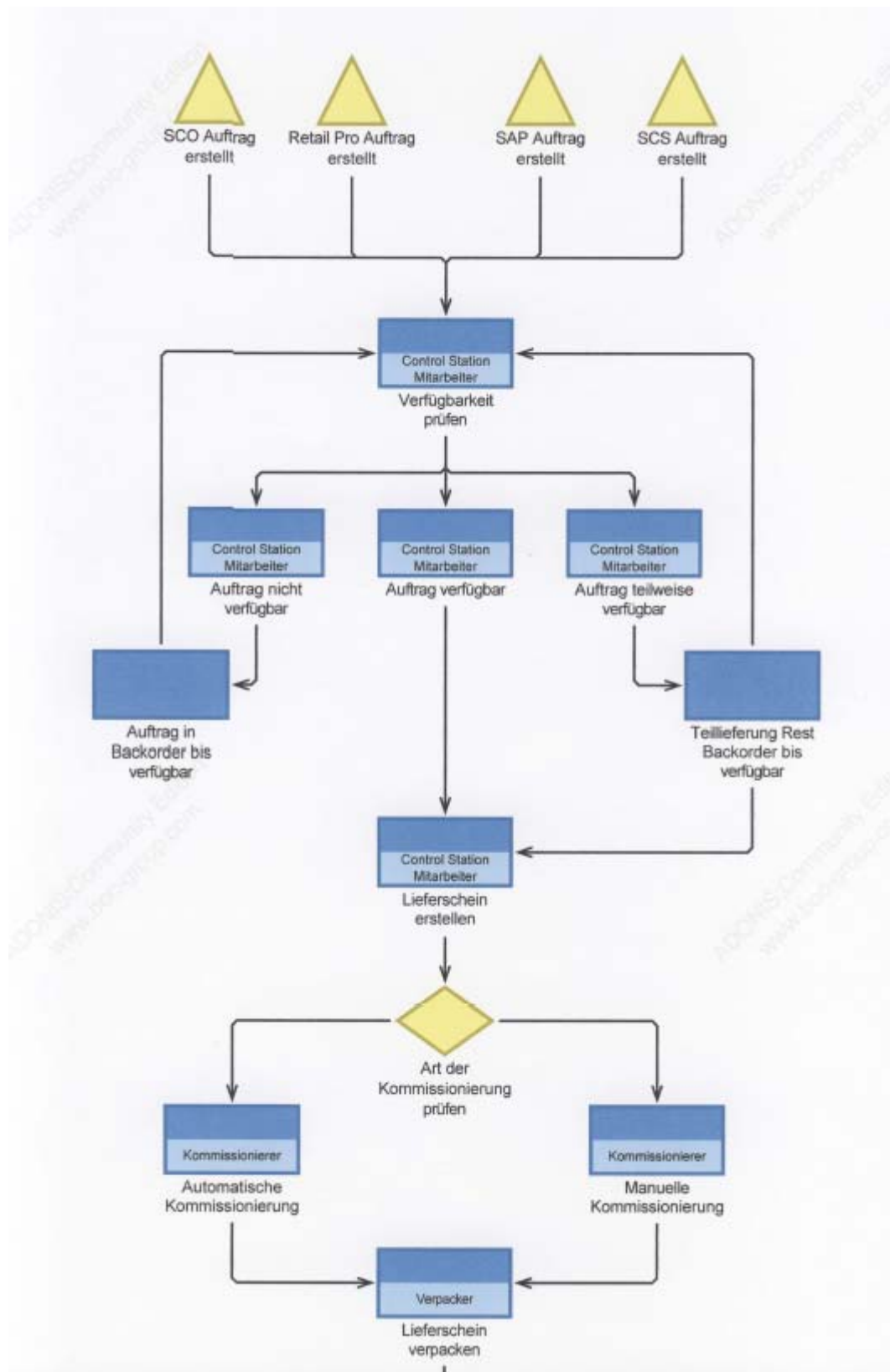


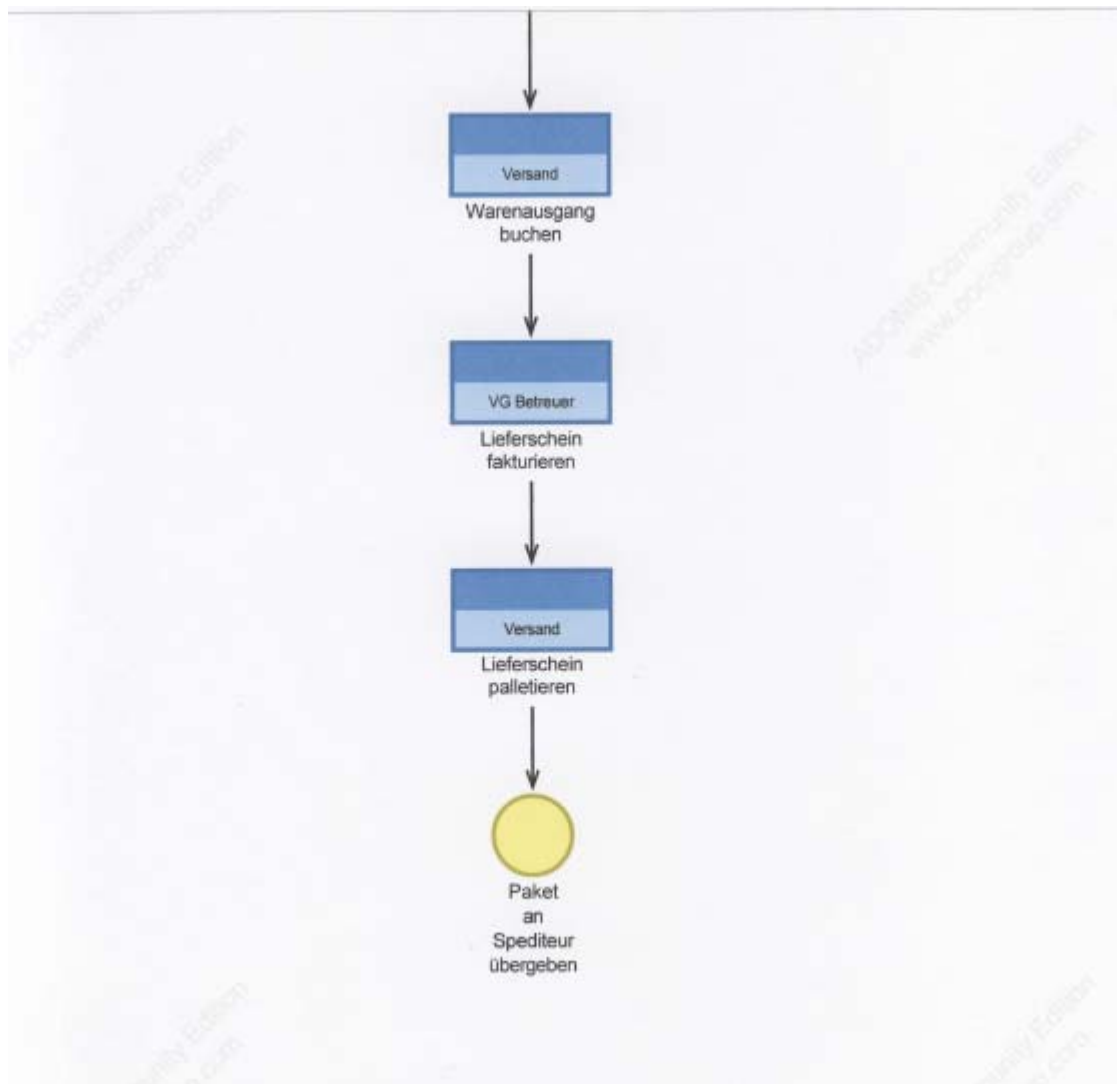


### 10.12 Anhang 12: Prozesslandschaft in Adonis

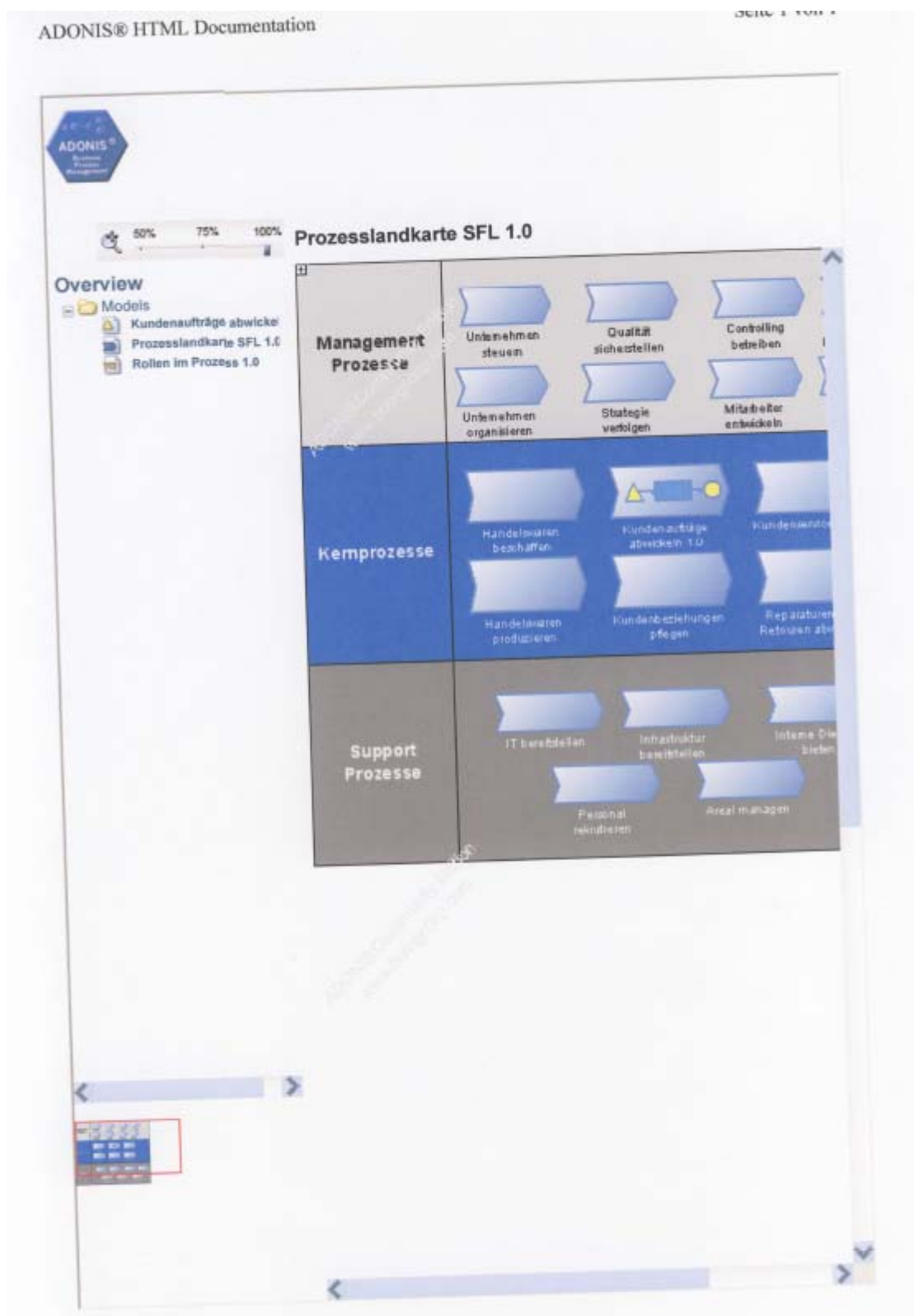


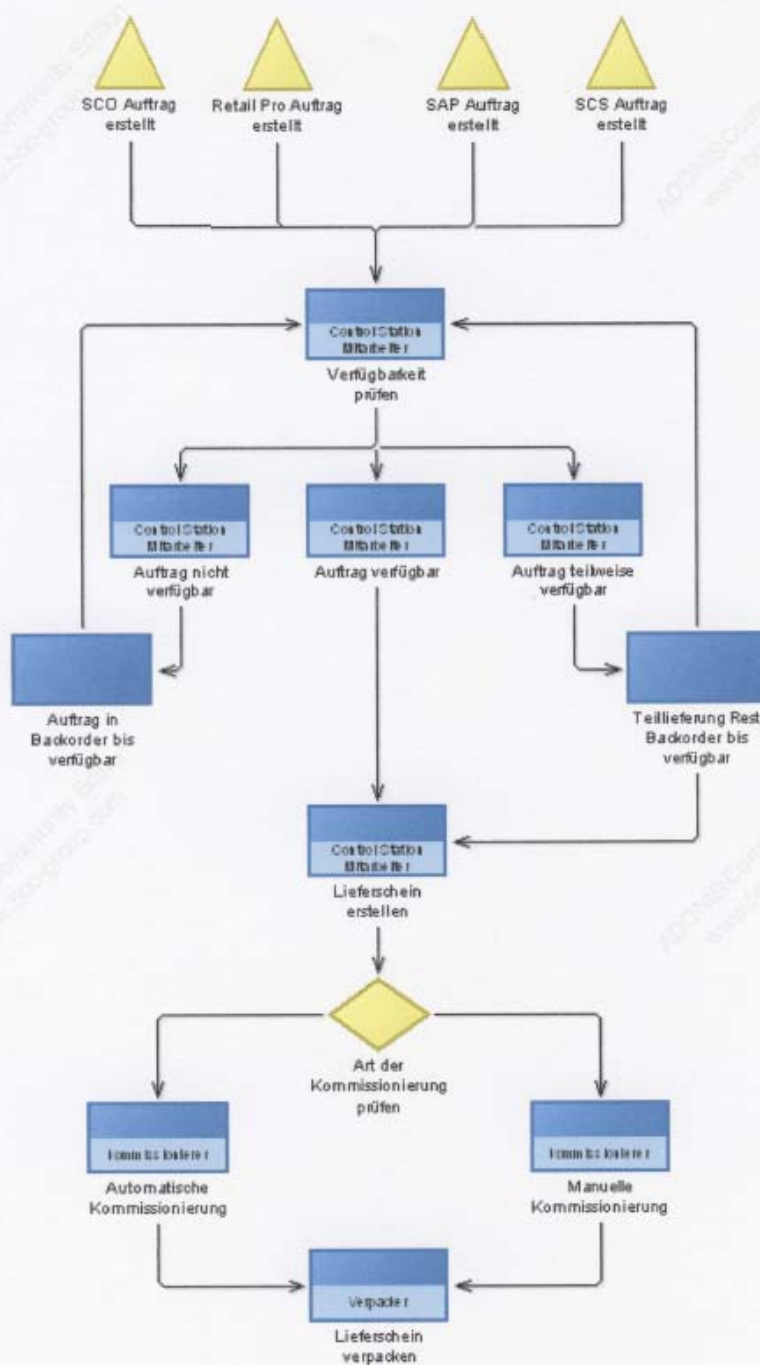
## 10.13 Anhang 13: Kundenaufträge abwickeln in Adonis





### 10.14 Anhang 14: Verknüpfung zum Intranet





## Anhang 15: Master Thesis Exposé

## 1. Was?

### 1.1 Thema

Einführung eines Prozessmanagementsystems

### 1.2 Problembeschreibung

Mittlerweile sind sehr viele Unternehmen im Umbruch, weg von einer klassisch funktionalen, hin zu einer prozessorientierten Struktur. Die Unternehmen richten ihre Abteilungen nach den Prozessen des Unternehmens aus. Mehrere Abteilungen werden zu einem gemeinsamen Prozess. Das Abteilungsdenken steht nicht mehr im Vordergrund sondern der Erfolg des jeweiligen Prozesses geht über die Abteilungsgrenzen hinaus. Mitarbeiter sehen sich als Teil eines Ganzen. Auch die Swarovski AG in Liechtenstein, Produktions- bzw. weltweites Logistikunternehmen für Swarovski Konsumgüter, hat seine Sicht auf die Prozesse des Unternehmens gelegt, jedoch ohne diese Prozessorientierung mittels eines Prozessmanagementsystems zu verankern und dadurch Prozessmanagement zu leben. Es gibt bei der Swarovski AG derzeit kein Prozessmanagementsystem, welches einen genauen Überblick über das ganze Unternehmen und dessen Abläufe geben könnte. Ziel dieser wissenschaftlichen Arbeit ist es, eine genaue Anleitung für die mögliche „Einführung eines Prozessmanagementsystems“ bei der Swarovski AG zu erstellen. Diese Arbeit soll nicht nur der Swarovski AG als Anleitung dienen sondern auch als „Best Practice“ Vorlage für andere Unternehmen.

### 1.3 Forschungsfrage

Folgende Forschungsfrage soll dabei beantwortet werden:

- Wie kann ein Prozessmanagementsystem wirksam eingeführt werden?

Wirksam bedeutet in diesem Zusammenhang das Pflegen einer ganzheitlichen Betrachtungsweise, bei der alle möglichen Auswirkungen, die im Zusammenhang mit der Einführung eines Prozessmanagementsystems auftreten können, in der Forschung behandelt werden. Die Forschungsfrage wird abgegrenzt auf Produktions- und Logistikunternehmen mit einer Größenordnung von bis zu 700 Mitarbeitern.

## 2. Warum?

Die Einführung eines Prozessmanagementsystems bringt für den Kunden und das Unternehmen sehr viele Vorteile:

- Ausrichtung der Prozesse an den Kunden
- Klare Regelung von Schnittstellen
- Steigerung der Produktivität durch kontinuierliche Prozessverbesserung
- Ermöglichen der Messbarkeit der Prozesse und somit Steuerbarkeit
- Verbesserung der Ablauf und Kostentransparenz

- Visualisierung der Prozesslandschaft, dadurch eine bessere Übersicht über das gesamte Unternehmen und dessen Zusammenhänge für jeden Mitarbeiter
- Einflussnahme der Strategie in die Prozesse (z.B. mittels BSC)

Es ist an der Zeit, diese Erfolgsfaktoren des Prozessmanagement bei der Swarovski AG aber auch bei anderen Unternehmen zu nutzen und ein Prozessmanagementsystem zu implementieren.

### **3. Wie?**

#### **3.1 Forschungsmethode**

Die Forschungsmethode hat das 7-S-Modell von McKinsey als Basis. Einerseits wird anhand des Modells literarisch untersucht, welche Einflüsse bei der Einführung eines Prozessmanagementsystems auftreten und wie man diesen entgegenwirken kann. Weiters wird das 7-S-Modell auch für die empirische Forschung verwendet. Es dient als Grundlage für drei Experteninterviews und soll eine ganzheitliche Untersuchung der Einführung eines Prozessmanagementsystems ermöglichen. Die Ergebnisse aus der literarischen sowie der empirischen Forschung sollen in den Projektplanungsprozess für das Projekt „Einführung eines Prozessmanagementsystems bei der Swarovski AG“ einfließen, das auch als „Best Practice“ Projekt für andere Unternehmen dienen soll.

##### **3.1.1 Literarische Forschung**

Die literarische Forschung dient dazu, die Auswirkungen, Zusammenhänge und Einflüsse zwischen den 7-S und der Einführung eines Prozessmanagementsystems herauszuarbeiten. Die 7-S sind: Strategy, Structure, Systems, Style, Staff, Skills und Shared Values. Ziel ist es, eine ganzheitliche Sichtweise zu erlangen und nicht nur die harten S (zB Structure und Strategy) mit in die Forschung einzubeziehen sondern auch den weichen S (zB Staff, Skills und Style) die notwendige Beachtung zu schenken.

##### **3.1.2 Empirische Forschung**

Die empirische Forschung besteht aus drei Experteninterviews, deren Leitfaden auch das 7-S-Modell von McKinsey als Grundlage hat. Es werden Experten aus drei verschiedenen Bereichen befragt um verschiedene Blickwinkel abzudecken. Die Bereiche umfassen: Experte im Bereich Unternehmensberatung, Universitäts- bzw. Fachhochschuldozent, Unternehmen welches ein Prozessmanagementsystem eingeführt hat.

#### **3.2 Projektmanagement des Projektes „Einführung eines Prozessmanagementsystems“**

Die Ergebnisse aus der literarischen sowie empirischen Forschung sollen in die Projektplanung des Projektes „Einführung eines Prozessmanagementsystems bei der Swarovski AG in Liechtenstein“ einfließen.

Die Durchführung des Projektes wird in die folgenden 4 Phasen unterteilt werden:

1. Projektinitialisierung
2. Projektplanung
3. Projektsteuerung
4. Projektabschluss

Die Verwendung dieser Phasen bzw. der weiteren Projektmanagementwerkzeuge gibt einem Projekt einen roten Faden bzw. eine dringend benötigte Struktur um das gewünschte Ziel zeitgerecht zu erreichen. In der Folge soll dieser Projektablauf im Projekt „Einführung eines Prozessmanagementsystems bei der Swarovski AG“ den roten Faden bilden.

#### 4. Wohin?

Ziel ist eine genaue Anleitung für die Einführung eines Prozessmanagementsystems in Projektform als Leitfaden für die Swarovski AG in Liechtenstein aber auch als Vorlage für andere Unternehmen zu erstellen. Der Geschäftsleitung wird ein Weg zu einer bestmöglichen Implementierung aufgezeigt und es wird genauestens dokumentiert, was erforderlich ist.

#### 5. Wann?

- Juni und Juli 2008: Literaturrecherche/Literaturanalyse
- August 2008: Expertenauswahl/Leitfadeninterview planen
- September 2008: Experteninterviews durchführen/auswerten
- Oktober 2008: Projektinitialisierung/Projektplanung
- November 2008: Projektsteuerung
- Dezember 2008: Projektabschluss
- Januar und Februar 2009: Reinschrift der Master Thesis

#### 6. Welche (mögliche) Literatur

Integriertes Prozessmanagement. Erfolgreiche Einführung und Optimierung (Gebundene Ausgabe)

von [Günter Lenz](#) (Autor)

Grundkurs Geschäftsprozess-Management: Methoden und Werkzeuge für die IT-Praxis: Eine Einführung für Studenten und Praktiker (Broschiert)

von [Andreas Gadatsch](#) (Autor)

Geschäftsprozessmanagement (Taschenbuch)

von [Thomas Allweyer](#) (Autor)

Praxishandbuch ProzessManagement (Schriftenreihe Organisation) (Broschiert)

von [Guido Fischermanns](#) (Autor)

Geschäftsprozessmanagement mit Visio, ViFlow und MS Project. Prozessoptimierung als Projekt (Broschiert)

von [Josef Schwab](#) (Autor)

Strategisches Prozessmanagement in der Praxis: Grundlagen, Methodik, Umsetzung (Broschiert)

von [Jan Förnges](#) (Autor)

Prozessmanagement: Theoretische Grundlagen und praktische Umsetzung (Broschiert)

Prozessmanagement umsetzen (Gebundene Ausgabe)

Projektmanagement: Methoden, Techniken, Verhaltensweisen. Evolutionäres Projektmanagement (Gebundene Ausgabe)  
von [Hans-Dieter Litke](#) (Autor)

Projekt Management: Leitfaden zum Management von Projekten, Projektportfolios und projektorientierten Unternehmen (Gebundene Ausgabe)  
von [Gerold Patzak](#) (Autor), [Günter Rattay](#) (Autor)

Projektmanagement für Dummies (Für Dummies) (Taschenbuch)  
von [Stanley E. Portny](#) (Autor), [Britta Kremke](#) (Übersetzer)

Das Experteninterview: Theorie, Methode, Anwendung (Broschiert)  
von [Alexander Bogner](#) (Herausgeber), [Beate Littig](#) (Herausgeber), [Wolfgang Menz](#) (Herausgeber)

Das Experteninterview (Taschenbuch)  
von [Alexander Bogner](#) (Autor), [Beate Littig](#) (Autor), [Wolfgang Menz](#) (Autor)

Systemische Personal-, Organisations- und Kulturentwicklung Konzepte und Perspektiven (Broschiert)  
von [Bernd Schmid](#) (Autor), [Arnold Messmer](#) (Autor), [Ingeborg Weidner](#)