

Prozesskosten-Management als zentraler Erfolgsfaktor zur Umsetzung von Strategien

Instrument für den erfolgreichen Einsatz der Balanced Scorecard

Carmen Jeker Frei* und Martin Bachmann**

Kostenreduktion oder Effizienzsteigerung im Overhead-Bereich sind klassische strategische Ziele, wie sie z. B. aus Balanced-Scorecard-Projekten hervorgehen. Obwohl sich Prozesskosten-Management hervorragend als Instrument für die Umsetzung und das Controlling solcher Zielsetzungen eignet, ist es um diese Methode in den einschlägigen Managementzeitschriften etwas ruhiger geworden. Zu Unrecht, wie die Autoren im vorliegenden Artikel darlegen.

Unter Prozesskosten-Management (PKM) versteht man die Analyse und die Optimierung von funktionsübergreifenden Prozessen. Dabei geht es darum, Prozesse über Abteilungsgrenzen hinweg neu zu gestalten oder zu verändern, um sie in Bezug auf die Merkmale Kosten, Zeit und Qualität zu optimieren.

PKM eignet sich ausgezeichnet als Messungs-, Steuerungs- und

Optimierungsinstrument für die allseits überbordenden Gemeinkosten. Auch Instrumente wie Target Costing, Process Engineering oder CRM (Customer-Relationship-Management) profitieren von einem pragmatischen PKM, wie der erste Teil dieses Artikels aufzeigt (vgl. Abb. 1). Im zweiten Teil wird anhand eines konkreten Erfahrungsberichtes erläutert, wie ein PKM-Projekt verläuft und wie dessen Ergebnisse umgesetzt werden.

Balanced Scorecard als Ausgangspunkt für Prozesskosten-Management

Die Balanced Scorecard (BSC) ist ein sich rasant verbreitendes Management-Instrument zur Strategieumsetzung. Aus der Strategie werden Ziele für die Perspektiven Finanzen, Kunden, Prozesse und Potenziale abgeleitet. Die Ursache-Wirkungs-Kette stellt die Wirkungszusammenhänge zwischen den Zielen dar und eignet sich als Instrument zur Kommunikation der Strategie. Die Ziele werden mit Messgrößen, zu erreichenden Zielwerten und den zur Strategieumsetzung notwendigen Massnahmen ergänzt.

Kostensenkung und Effizienzsteigerung sind typische Ziele, die aus BSC-Projekten resultieren.

PKM liefert das Instrumentarium für eine nachhaltige und messbare Prozessoptimierung sowohl der Kosten als auch der Durchlaufzeiten (vgl. Tab. 1). Dank den Messgrößen aus dem PKM (z. B. Prozesskosten im Bereich Auftragsabwicklung) lässt sich die Realisierung von Kostensenkungszielen aus der Balanced Scorecard effizient messen.

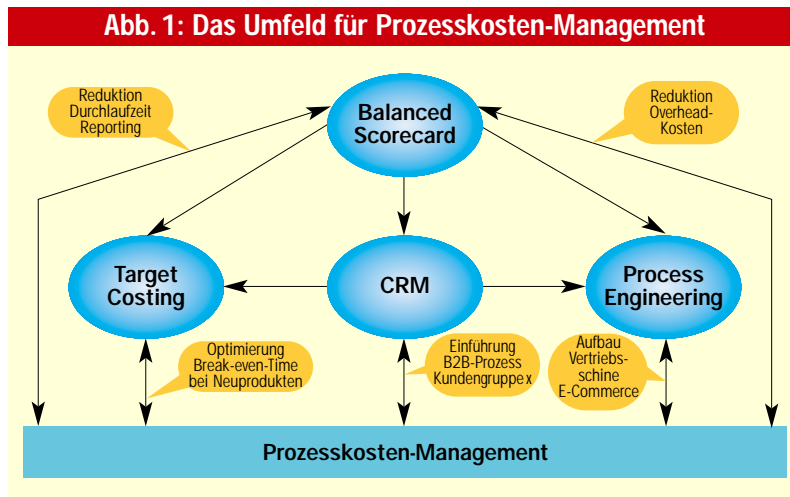
Prozesskosten-Management und Process Engineering

Process Engineering fokussiert sich auf die Effektivität der Kernprozesse (Tun wir die richtigen Dinge?) und dient als Werkzeug für deren Neugestaltung. Dies um Quantensprünge in Bezug auf Kosten, Qualität und Durchlaufzeiten zu erreichen. Doch wie kann sichergestellt werden, dass diese Ziele auch erreicht werden?

Mit der Prozessanalyse aus dem Werkzeugkasten des PKMs, welche vor, während und nach einem Process-Engineering-Projekt durchgeführt wird, kann der Erfolg des Projektes analysiert werden. Dabei können sowohl die Kosten, die Zeiten als auch die Qualität Gegenstand der Prozessanalyse sein. Die Analyseergebnisse erhöhen so die Entscheidungssicherheit in Bezug auf die Neugestaltung der Prozesse. Mit Hilfe von PKM lassen sich die neu defi-

* Carmen Jeker Frei, Betriebsökonomin HWV, dipl. Wirtschaftsprüferin, Beraterin bei der BCP Business Consulting Partner AG in Basel.

** Martin Bachmann, Betriebsökonom HWV, dipl. Wirtschaftsprüfer, Partner bei der BCP Business Consulting Partner AG in Basel.



nieren Prozesse effizient steuern sowie zielorientiert optimieren.

Prozesskosten-Management und Target Costing

Mit der Hilfe von Target Costing lassen sich neue Produkte und Dienstleistungen auf der Basis der Marktanforderungen so gestalten, dass sie – über den gesamten Lebenszyklus betrachtet – den gewünschten Erfolgsbeitrag erzielen. Dabei geht es beispielsweise darum, eine möglichst tiefe Breakeven-Time (BET) zu erzielen. Die Verbesserung der BET ist ebenfalls oft ein Ziel, das sich in Balanced Scorecards wiederfindet.

Beim Target Costing werden Zielkosten ermittelt, welche auch die durch das neue Produkt bean-

spruchten Kosten im Gemeinkostenbereich enthalten. Diese Kosten müssen hinterfragt und gesteuert werden. Target Costing kann deshalb nur dann glaubwür-

„Prozesskosten-Management verbessert die Neugestaltung von Prozessen“

dig durchgeführt werden, wenn die Prozesskosten, d. h. die ressourcenmässige Inanspruchnahme der Funktionsbereiche, bekannt sind. Nur so lassen sich zielorientiert «gemeinkosten-schlanke» Produkte entwickeln. Dabei geht es einerseits um die produktnahen Prozesskosten und

andererseits auch um die Prozesskosten im klassischen Gemeinkostenbereich.

PKM unterstützt das Target Costing, indem es die relevanten Kosteninformationen und den Werkzeugkasten zur Prozessoptimierung bereitstellt.

CRM und Prozesskosten-Management

Im Rahmen von CRM (Customer-Relationship-Management) werden die Kunden in Bezug auf Ertragspotenzial und Kundenbindung analysiert. Dies mit dem Ziel, die kundengruppenspezifischen Anforderungen durch auf die Kundengruppe zugeschnittene Prozesse besser zu erfüllen.

Das Prozesskosten-Management unterstützt CRM, indem bei der Beurteilung der Ertragspotenziale von Kundengruppen Deckungsbeiträge nach Berücksichtigung der Prozesskosten ermittelt werden.

Die Kosten für die Abwicklung der kundennahen Prozesse fließen so in die Entscheidungsgrundlage für die weitere Behandlung von Kunden und Kundengruppen mit ein.

Das Prozesskosten-Management unterstützt mit der Prozessoptimierung auch bei der Gestaltung von kundenorientierten Prozessen. Dies mit dem Ziel, diverse Kundengruppen profitabel zu machen.

Tab. 1: Ziele aus der Balanced Scorecard und deren Umsetzungsinstrumente

Strategische Ziele aus der Balanced Scorecard	beispielhafte Umsetzungsinstrumente
Kostenreduktion im Overhead-Bereich	Prozesskosten-Management
Vermeidung von Overengineering bei Neuentwicklungen	Target Costing, verbunden mit Prozesskostenmanagement
Verkürzung der Durchlaufzeit von der Bestellung des Kunden bis zur Bezahlung der Rechnung bei gleichzeitiger Kostenreduktion	Prozessoptimierung im Rahmen des Prozesskosten-Managements
Aufbau einer B2B-Lösung für das Kundensegment X	CRM, verbunden mit Prozesskosten-Management
Prozessgestaltung in den Gemeinkostenbereichen	Prozessoptimierung im Rahmen des Prozesskosten-Managements/Process Engineering

Das Beispiel der Sytronic AG

Die Sytronic AG ist ein mittelständisches Unternehmen, welches in der Herstellung von elektronischen Steuerungsgeräten tätig ist. Im letzten Jahr wurde auf Unternehmensebene eine Balanced Scorecard eingeführt.

Man vermutet, dass die Kleinkunden unter Berücksichtigung der für sie aufgewendeten Prozesse in der Kundenbetreuung und in der Auftragsabwicklung einen ne-

gativen Deckungsbeitrag aufweisen. Weil die Produktionsanlagen jedoch unterdurchschnittlich ausgelastet sind, kann die Sytronic AG nicht auf das Volumen der Kleinkunden verzichten. Zudem können sich heutige Kleinkunden zu Schlüsselkunden entwickeln. Aus diesen Gründen heisst ein wichtiges Ziel in der Balanced Scorecard «Profitable Abwicklung des Kleinkundengeschäfts».

Die Arbeitsschritte bei der Abwicklung von PKM-Projekten variieren je nach Zielsetzung und Ausgangslage. Bei der Sytronic AG wurden die Module gemäss Abbildung 2 gruppiert.

Modul 0:

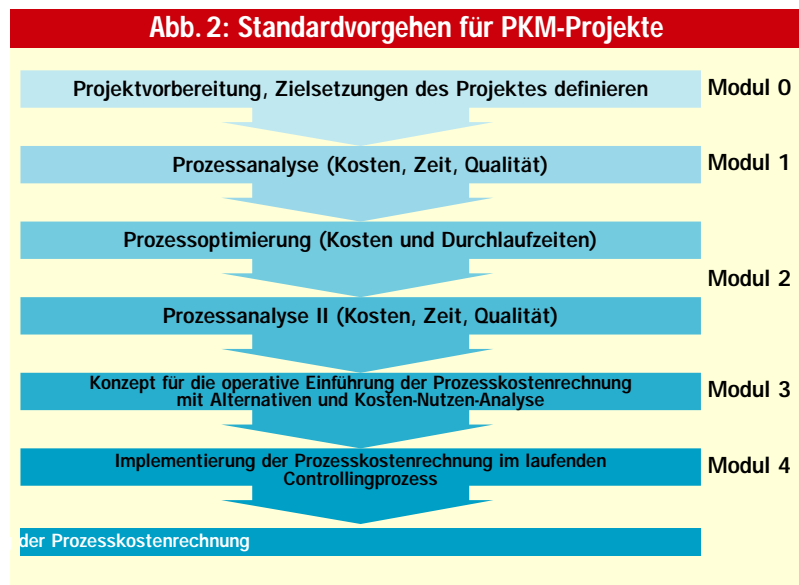
Projektvorbereitung und Zielsetzungen

Im Modul 0 werden die Ziele, die Organisation und die Planung des PKM-Projektes definiert.

**„Effizienzsteigerung
im Gemeinkostenbereich wird durch PKM
erreichbar“**

Aufgrund der vielfältigen Einsatzmöglichkeiten und der Brisanz von Prozessoptimierungen ist es von ausschlaggebender Bedeutung, dass die Ziele und der Einsatzbereich eines PKM-Projektes klar definiert und von der Geschäftsleitung getragen werden. Klar formulierte Ziele helfen dem Projektteam auch eine sinnvolle Erhebungstiefe festzulegen, um damit zu verhindern, dass die Prozessanalyse zu detailliert ausfällt.

Mit der Untergliederung des Projektes in Module, wird eine pragmatische Projektabwicklung mit dem Ziel gewährleistet, in jedem Modul konkreten Nutzen zu generieren und eine grösstmögliche Entscheidungsfreiheit und



Flexibilität zu bewahren. Da die Kernzielsetzung bei der Sytronic AG bereits nach Modul 2 erfüllt ist, kann der Auftraggeber nach diesem Modul anhand eines Projektantrages für die Module 3 und 4 entscheiden, ob die Prozesskostenrechnung auch als operatives Controllinginstrument eingeführt werden soll.

Modul 1:

Prozessanalyse

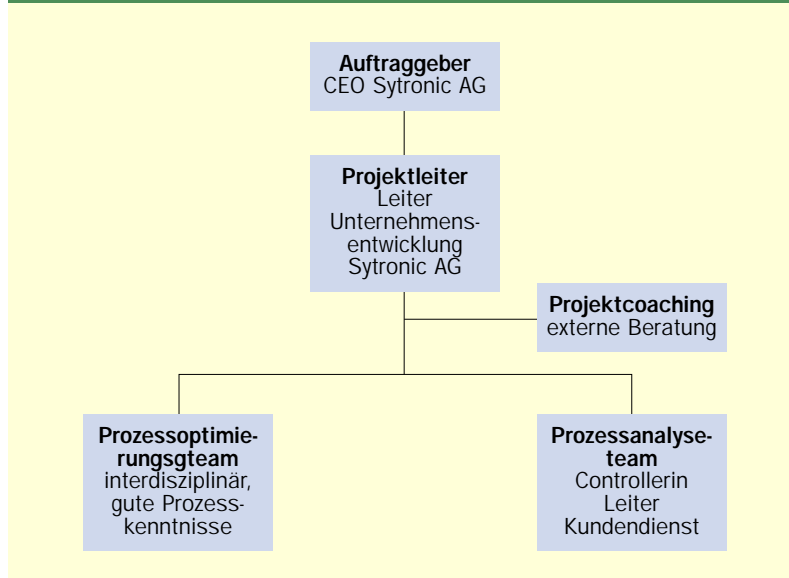
Eine fundierte Analyse der Ist-Prozesse ist die Basis für die anschliessende Prozessoptimierung. Da bei der Sytronic AG die Kundenbetreuungs- und Auftragsab-

wicklungsprozesse für Kleinkunden komplett neu gestaltet werden sollten, wurde zuerst der bestehende, für alle Kundensegmente geltende Prozess erhoben.

Dabei werden die Tätigkeiten der verschiedenen in die Kundenbetreuung und Auftragsabwicklung involvierten Stellen erhoben und mit Ressourcenbedarf und Prozessmengen versehen. Auf dieser Basis lassen sich die Kosten der Ist-Prozesse einfach ermitteln.

Diese Analyse dient als Wissensbasis für die Definition der Anforderungen an den Kleinkunden-Prozess, sowie als Vergleichsbasis des neugestalteten Klein-

Abb. 3: Projektorganisation des Prozessoptimierungsprojektes



kunden-Prozesses mit den bestehenden Prozessen.

Modul 2:

Prozessoptimierung

Dieses Modul stellt das eigentliche Kernstück des Projektes dar. Neben der Zieldefinition in Mo-

„Interdisziplinäre Zusammenarbeit ist die Voraussetzung der Prozessoptimierung“

dul 0 ist hier die aktive Unterstützung des Managements von zentraler Bedeutung für den Erfolg. Im konkreten Fall bildete ein interdisziplinäres Projektteam aus verschiedenen Führungsebenen der Sytronic AG das Prozessoptimierungsteam (POT), welches sich nach eingehendem Studium der Ergebnisse der Prozessanalyse zu einem ersten ganztägigen Workshop traf (vgl. Abb. 3). Die Mitglieder des POTs hatten die Aufgabe, Prozessoptimierungsmassnahmen zu entwickeln. Diese Massnahmen wurden gesammelt, bereinigt und ergänzt.

Anschliessend wurden zu jeder Massnahme mögliche positive und negative Auswirkungen erarbeitet.

Das Kernteam bewertete anschliessend die Auswirkungen der vorgeschlagenen Massnahmen nach ihrer Bedeutung/Tragweite und der Wahrscheinlichkeit des Eintreffens.

In einem zweiten Workshop, der zwei Wochen später stattfand, wurden die Bewertungen kritisch überarbeitet. Aus der Sammlung möglicher Massnahmen wurden jene ausgewählt, deren Bewertung insgesamt positiv ausgefallen war und deren Umsetzung realistisch war.

Danach erstellte das Kernteam ein Prozessmodell, das die Kleinkundenprozesse nach Durchführung der Massnahmen aufzeigte und deren Prozesskosten aufgrund von Erfahrungswerten und Erkenntnissen aus der Prozessanalyse abschätzte.

In einer GL-Sitzung wurde das Modell für den Kleinkundenprozess präsentiert und definitiv verabschiedet. Während der Implementierung des Kleinkundenprozesses wurden die Prozesskosten

laufend erhoben und periodisch mit den Zielwerten verglichen.

Modul 3:

Konzept für die operative Einführung der Prozesskostenrechnung

Hier war die primäre Zielsetzung der Sytronic AG – nämlich die Einführung eines rentablen Kundenbetreuungsprozesses für Kleinkunden – bereits erreicht. Aufgrund der positiven Erfahrungen wurde das Kernteam beauftragt, ein Konzept für die Implementierung der Prozesskostenrechnung zu erstellen. Da die bei der Sytronic AG eingeführte betriebswirtschaftliche Software die operative Prozesskostenrechnung nicht genügend unterstützte, wurde nach einer pragmatischen Lösung gesucht. Man entschied sich für den Einsatz eines PC-gestützten Prozesskosten-Analyse-Tools und eine schrittweise Einführung der Prozesskostenrechnung.

Modul 4:

Implementierung der Prozesskostenrechnung im laufenden Controllingprozess

Die Prozesskostensätze wurden im Prozesskosten-Analyse-Tool auf einfache Art und Weise ermittelt, in den Kalkulationen hinterlegt und für die Darstellung der entsprechenden Gemeinkostenblöcke in der Deckungsbeitragsrechnung verwendet. Gemäss einem systematischen Überarbeitungsplan wurden die Prozesskosten periodisch verifiziert und Prozessoptimierungen vorgenommen. Aufgrund der fehlenden Integration in die betriebswirtschaftliche Software wurde auf eine Integration der Prozesskostenrechnung in den Planungsprozess verzichtet.

Mit dem Projekt wurden folgende Ziele erreicht:

- Der eingeführte Kleinkundenprozess konnte gegenüber dem

bisher verwendeten Prozess in einigen Punkten klar vereinfacht und profitabel gemacht werden.

- Dies führte in einer ersten Phase zu Leerkapazitäten, welche – da Fixkosten – aktiv reduziert werden mussten. Die Prozessanalysen brachten gut zum Ausdruck, wo in welchem Umfang die Leerkapazitäten vorhanden waren. Den betroffenen Mitarbeitenden konnten interessante neue Aufgabenbereiche innerhalb der Sytronic AG angeboten werden.
- Die Kalkulation und die Ergebnisrechnung konnten wesentlich transparenter gestaltet werden, was die Grundlage für wichtige Entscheidungen verbesserte.
- Das Bewusstsein für die Komplexitätskosten wurde bei den Mitarbeitenden verstärkt, und Kosten-Nutzen-Überlegungen haben seither im Kleinkundengeschäft Einzug gehalten.

Kritische Erfolgsfaktoren

Folgende kritische Erfolgsfaktoren sollten bei der Durchführung von PKM-Projekten berücksichtigt werden:

- Sollen mit den Ergebnissen aus dem PKM-Projekt wesentliche Verbesserungen realisiert werden, muss die Geschäftsleitung geschlossen hinter dem Projekt stehen. Um allfälligen Widerständen vorzubeugen ist auch eine klare, proaktive Kommunikation von zentraler Bedeutung.
- Die Vorschläge zur Prozessoptimierung sollen von einem interdisziplinären Projektteam erarbeitet werden, in dem verschiedene Führungsebenen vertreten sind.
- Durch einen optimalen Detaillierungsgrad bei der Prozessanalyse wird sichergestellt, dass die Projektziele und die strate-

gische Ausrichtung des Unternehmens nicht aus den Augen verloren gehen und andererseits eine genügend detaillierte Basis für Prozessoptimierungen geschaffen wird.

- Es ist wichtig, dass konsequent pragmatische Lösungen im Bereich der Prozesskostenrechnung angestrebt werden. Ein zu hoher Detaillierungsgrad und eine technisch zu komplexe Lösung erschweren das Prozesskostenmanagement auf Dauer massiv.
- Durch eine realistische Projektplanung muss sichergestellt werden, dass die Projektziele kosten- und zeitgerecht erreicht werden können.

Summary

Prozesskosten-Management bewährt sich als Instrument zur erfolgreichen Nutzung der Balanced Scorecard bei typischen BSC-Zielen wie: Effizienzsteigerung im Gemeinkostenbereich, Erhöhung des Anteils der wertschöpfenden Tätigkeiten, Reduktion der Durchlaufzeiten usw. Doch auch verschiedene andere moderne Managementkonzepte wie z. B. Target Costing, Process-Engineering oder Customer-Relationship-Management kommen kaum ohne PKM aus. Wie der Fall der Sytronic AG zeigt, muss PKM keine teure Technologieschlacht sein und ist – bei einem entsprechend pragmatischen Vorgehen – auch für mittelständische Unternehmen erschwinglich und sinnvoll.