

Fachartikel

Dr. Reinhold Mayer



Markus Brenner



Prozessmanagement als Controlleraufgabe

**Reinhold Mayer
Markus Brenner**

erschieden in:

Controlling

Verlag C. H. Beck, München/Frankfurt

Heft 3

März 2009

Seiten 153-160

überreicht durch:

Horváth & Partners

horvath@horvath-partners.com



Dr. Reinhold Mayer ist Senior Partner bei Horváth & Partners und verantwortet als Vorstand u.a. das Beratungsfeld „Prozessmanagement & Organisation“.



Dipl.-Kfm. techn. MBA Markus Brenner ist Principal im Competence Center Prozessmanagement & Organisation bei Horváth & Partners und verantwortet dort das Themenfeld Prozessmanagement.

Prozessmanagement als Controlleraufgabe

Reinhold Mayer und Markus Brenner

Es ist allgemein anerkannt, dass die richtige Ausgestaltung von Prozessen ein wesentlicher Erfolgsfaktor für den Unternehmenserfolg ist. Entsprechend müssten Prozesse in der Unternehmenssteuerung mit hoher Priorität berücksichtigt werden. Dem ist jedoch nicht so. Die Unternehmenssteuerung ist in nahezu allen Unternehmen finanzorientiert – der Prozessfokus spielt in der Praxis bislang nur eine untergeordnete Rolle. Es sollte die Aufgabe des Controllers sein, sowohl die strategische als auch die operative Unternehmenssteuerung um prozessbezogene Informationen zu erweitern. Der Artikel beschreibt die Vision eines prozessorientierten Controllingverständnisses.

1. Die fehlende „Prozessperspektive“ im Fokus des Controllers

Das große Ergebnispotenzial eines Unternehmens liegt in dessen Fähigkeit, Prozesse zu managen. „Processes are the route to results and so to success in the customer economy“ (Hammer, 2001, S. 57). Gewinner ist nicht, wer heute die besten Produkte und attraktivsten Kunden hat, sondern derjenige, dessen Prozesse am besten geeignet sind, für morgen die richtigen Produkte zu entwickeln, sie kundenwunschbezogen und gleichzeitig effizient zu produzieren oder produzieren zu lassen und seine Zielkunden optimal anzusprechen und zu betreuen.

Die Bedeutung dieses „Process Capital“ für den Unternehmenserfolg konnte auch empirisch nachgewiesen werden (vgl. Günther/Beyer/Menninger, 2005, S. 101 ff.).

Folgerichtig müsste dann ja die Unterstützung des Prozessmanagements ein Schwerpunkt der Controllertätigkeit sein. Im Leitbild der *International Group of Controlling* heißt es zwar, „Controller sorgen für Strategie-, Ergebnis-, Finanz- und Prozesstransparenz und tragen somit zu höherer Wirtschaftlichkeit bei“ (vgl. IGC, 2002), doch die Realität sieht anders aus: Im Horváth & Partners CFO-Panel wird ein Benchmarking von Controllingprozessen durchgeführt. Der Begriff „Prozess“ taucht dabei in keiner der Controllingtätigkeiten auf. Auch andere Untersu-

chungen bestätigen dies. Weber hat in seiner empirischen Untersuchung über Controllertätigkeiten ebenfalls keine explizite Aufgabe des Controllers herausgefunden, die sich unmittelbar um „Prozessmanagement“ ranken würde (vgl. Weber u. a., 2006).

Schwerpunkt der Controllertätigkeit ist die finanzorientierte Planung und Steuerung, die sich im Wesentlichen auf Organisationseinheiten (Geschäftsbereiche, Business Lines, Kostenstellen) oder Vertriebsstrukturen (Produkt, Produktgruppe, Kunde, Kundengruppe) beziehen. Für eine Beschäftigung mit den Geschäftsprozessen, die „quer“ zu den Organisationseinheiten verlaufen, bleibt oft wenig Raum.

Stattdessen wird diese Aufgabe, sofern überhaupt, von anderen Organisationseinheiten wahrgenommen. Dies sind oft „Organisationsabteilungen“, die sich dem Thema „Prozessoptimierung und Prozessmodellierung“ verschrieben haben, deren Ergebnisse aber meist nur temporäres Interesse finden, da in der Regel die Steuerungsgrößen des Managements auf andere, meist finanzorientierte Größen ausgerichtet sind. Zunehmend haben Funktionsbereiche (Einkauf, Logistik, Produktion, Vertrieb), bzw. Markteinheiten (Business Units) Prozessmanagement als „Performance Management“ für sich als dezentrales Steuerungsinstrument erkannt und ein prozessorientiertes Planungs- und Reportingsystem in Eigenregie aufgebaut. Dies ging einher mit der

Stichwörter

- Balanced Scorecard
- Planung
- Process Capital
- Prozesskostenrechnung
- Prozessmanagement
- Strategie

Verbreitung von Performance-Measurement-Methoden, u. a. der Balanced Scorecard (vgl. Kaplan/Norton, 1997), die oft dezentral aufgegriffen und zu eigenen Steuerungscockpits aufgebaut wurden, neben dem zentralen, finanzorientierten, vom Controlling betreuten Steuerungssystem. In anderen Unternehmen hat das Controlling die Initiative ergriffen, um Performance Management-Systeme unter Einbezug nicht-finanzieller und insbesondere prozessorientierter Steuerungsgrößen aufzubauen.

Als Gestalter und Betreiber des Planungs- und Reportingsystems ist es jedoch die Aufgabe des Controllers, prozessbezogene Informationen in das Unternehmenssteuerungssystem einzubauen. Um diese Aufgabe wahrnehmen zu können, muss der Controller Kenntnisse über die Prozesse haben und der Sparringspartner der operativen Einheiten sein.

2. Konzept des Prozessmanagement

Entwicklung von Prozessmanagement

Die Betrachtung und Optimierung der Ablauforganisation (=Prozesse!) ist ein seit langem praktiziertes Prinzip zur Steigerung der Unternehmensperformance (vgl. Harmon, 2007, S. 1 ff.). Die Arbeiten von Taylor, d. h. die optimierte Tätigkeitsabwicklung durch Arbeitsteilung und die konsequente Umsetzung in der Fließbandproduktion können hier als Meilenstein betrachtet werden. Mit der Einführung von PPS-Systemen (Produktionsplanung und -steuerung) wurde eine systematische Planung und Steuerung der industriellen Produktion möglich. Das Grundprinzip dieser bis heute im Einsatz befindlichen Systeme wurde erst in den letzten Jahren unter dem Schlagwort „Industrialisierung von Dienstleistungen“ auf Unternehmen wie Banken oder Versicherungen übertragen.

Die weitere Entwicklungsgeschichte ablauforganisatorischer Betrachtungen hin zu einem Prozessmanagementansatz erfolgte unter ganz verschiedenen Perspektiven. Im Bereich der Organisationsgestaltung wurden erste grundlegende Arbeiten bereits 1934 von Nordstiek veröffentlicht. Starken Einfluss unter dem Blickwinkel der Qualität hatten die Ansätze von Deming, welche in späteren Weiterentwicklungen bis hin zum TQM

ein Prozessmanagement unter Qualitätsaspekten beschreiben. Das in den 80er Jahren verstärkt aufkommende Interesse an Prozessen machte eine allgemeingültige Beschreibung von Prozessmanagement sehr schwierig: Gaitanides ist die Verankerung des Prozessmanagements in der Organisationsgestaltung mit seiner Veröffentlichung „Prozessorganisation“ zu verdanken. Fast zeitgleich erfuhren die Arbeiten von Rummler/Brache (1990), welche dem Bereich Systems Operations zuzuordnen sind, weitreichende Beachtung und stellen für viele darauffolgenden Ansätze bis heute die Grundlage dar. Im selben Zeitraum führte Porter mit der Wertschöpfungskette eine Art Prozessbetrachtung in strategische Überlegungen ein. Die Veröffentlichungen von Hammer/Champy sowie Davenport waren in zweierlei Aspekten wegweisend für Prozesse: Zum einen wurde die Thematik, aufgegriffen von zahlreichen Wirtschaftsmagazinen, jedem Manager bekannt gemacht. Zum anderen führten die in Folge unter dem „Schlagwort“ Business Process Reengineering durchgeführten Restrukturierungsprojekte, welche oftmals nur wenig mit einem echten Prozessmanagement zu tun hatten, zu einem negativen Bekanntheitsgrad.

Activity Based Costing und Prozesskostenrechnung lenken den Blick auf die hinter den Organisationseinheiten (= Kostenstellen) ablaufenden Prozesse und wollen diese kostenrechnerisch zugänglich machen. Auch die Entwicklung und zunehmende Verbreitung des Performance-Management-Gedankens und der Balanced-Scorecard-Ansätze hat den Controller mit Prozessen in Verbindung gebracht. Oft haben allerdings die Strategen das Feld für sich reklamiert („strategisches Steuerungstool“) oder es wurde vom operativen Management als „vor-Ort-Steuerung“ mit operativen Kennzahlen (Key Performance Indicators) an den Controllingssystemen vorbei entwickelt.

Parallel haben sich in den letzten Jahren Prozessmanagementansätze entwickelt, die sehr stark die Mitarbeiter in die Verantwortung für die Qualität und die weitere Optimierung der Prozesse einbeziehen und hierüber eine stärkere Nachhaltigkeit und Stabilität in den Prozessen erreichen wollen. Hierunter ist zum einen die „Lean-Management-Welle“ zu sehen, aber auch das aus dem Monitoren der statistischen Prozessqualität und -stabi-

tät hervorgegangene „Six-Sigma-Konzept“. Beide Konzepte werden zunehmend integriert und als „Lean Six Sigma“ publiziert.

Die Vielfalt der Ansätze zeigt die Vielfalt der Perspektiven, aus denen man das Thema Prozessmanagement angehen kann. Diese ganze Vielfalt ist auch in der Unternehmenspraxis anzutreffen. Es sollte allerdings in jedem Fall vermieden werden, gleichzeitig mit verschiedenen Ansätzen unabgestimmt unterschiedliche Steuerungsimpulse in die Organisation zu senden.

Zur weiteren Klärung ist es notwendig, die grundlegenden Aspekte eines Prozessmanagements aus Sicht der Unternehmenssteuerung herauszustellen.

Definition und Bedeutung von Prozessmanagement

In Literatur und Praxis gibt es eine Vielzahl an Definitionen bzgl. Prozess und Prozessmanagement. Wir wollen einen Prozess verstehen als eine auf die Erbringung eines Leistungsausgangs gerichtete Kette von Aktivitäten (vgl. Horváth/Mayer, 1993, S. 16). Ein Prozess ist dabei gekennzeichnet durch:

- interne oder externe Kunden, für die die Leistung erbracht wird,
- einen definierten materiellen oder immateriellen Leistungsausgang, der sich aus den Bedürfnissen der externen oder internen Kunden ableitet,
- Kosten-, Qualitäts- und Zeitanforderungen, die an den Leistungsausgang geknüpft sind,
- eine Inanspruchnahme von Ressourcen (Input), die mittels definierter Transformationsschritte zu einem Leistungsausgang führen,
- Verfahren und Regeln, die die Transformationen zielgerichtet sicherstellen sollen.

Aus Sicht der Unternehmenssteuerung sind Prozesse als die Leistungsebene einer Organisation zu verstehen. Der Gedanke ist, einen Prozess entsprechend den an ihn gestellten Zielen auszugestalten und auszuführen. Unternehmen, welche einen dauerhaften Geschäftserfolg erzielen wollen, müssen hierzu ihre Prozesse permanent hinsichtlich der Prozessperformance überprüfen: Abläufe sind ständig zu hinterfragen und ggf. an neue Erfordernisse

anzupassen. Prozessmanagement umfasst planerische, organisatorische und kontrollierende Maßnahmen zur zielorientierten Steuerung der Wertschöpfungskette hinsichtlich Kosten, Zeit, Qualität und – als Konsequenz – der Kundenzufriedenheit (vgl. *Gaitanides/Scholz/Vrohling*, 1994, S. 3). Prozessmanagement ist dabei ein umfassender Ansatz, die Prozesse konsequent an der Unternehmensstrategie auszurichten, die Prozesse zu höchster Effektivität und Effizienz zu führen und über ein Planungs- und Steuerungssystem einen nachhaltigen Erfolg sicherzustellen. Dies ist durch eine klare Prozessorganisation, personifizierte Prozessverantwortung und Anreizsysteme zu untermauern (vgl. *Mayer*, 2005, S. 4).

3. Strategisches Prozessmanagement

3.1. Zusammenhang Strategie und Prozesse

Eine gut ausgearbeitete Strategie und ihre konsequente Umsetzung sind Voraussetzung für den langfristigen Erfolg eines Unternehmens. Eine unzureichend geplante und wenig erfolgversprechende Strategie wird auch bei konsequenter Umsetzung wohl wenig erfolgreich sein, aber eine gut geplante und erfolgversprechende Strategie kann noch immer an der schlechten Umsetzung scheitern. Sowohl für die inhaltliche Ausgestaltung der Strategie als auch für die Umsetzung der festgelegten Strategie ist eine intensive Beschäftigung mit den strategierelevanten Prozessen notwendig. Bei der Erarbeitung einer erfolgversprechenden Strategie ist die Analyse des Marktumfeldes (Chancen und Risiken) und des Un-

ternehmens (Stärken und Schwächen) eine obligatorische Grundübung. Die Stärken und Schwächen beziehen sich zum großen Teil auf die Kernprozesse des Unternehmens von der Entwicklung der Produkte über die Beschaffung und die Logistik bis hin zur Erstellung der Produkte und Dienstleistungen und ihrer Vermarktung sowie der erforderlichen Serviceleistungen innerhalb des Unternehmens. Die explizite Beschäftigung mit den strategisch relevanten Prozessen des Unternehmens ist somit Voraussetzung einer fundierten strategischen Planung.

Die Umsetzung einer erarbeiteten Strategie wird dann aber auch zu Veränderungen in den Prozessen führen. Entscheidend dabei ist, die erfolgskritischen Prozesse zu identifizieren und sie entsprechend zu entwickeln. Der wechselseitige Zusammenhang zwischen Strategie und Prozessen ist in *Abb. 1* dargestellt.

Essenzieller Kern einer Strategie ist ein ausgearbeitetes Geschäftsmodell. Bei der Entwicklung eines Geschäftsmodells ist auf erfolgskritische Prozesse aufzubauen, für das Funktionieren eines Geschäftsmodells ist die Performance der erfolgskritischen Prozesse entscheidend.

Oftmals stellt die Beherrschung von Kernprozessen den entscheidenden Erfolgsfaktor von Geschäftsmodellen dar. Aus diesem Grunde werden Prozesse als sogenanntes „Process Capital“ auch als Bestandteil der Intangible Assets eines Unternehmens betrachtet (vgl. *AK „Immaterielle Werte im Rechnungswesen“ der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V.*, 2005, S. 69).

Grundlage jeglicher Prozessbetrachtung im Unternehmen ist die Abbildung des Geschäftsmodells in prozessorientierter Sicht. Es ist eine Übereinkunft über die wesentlichen Geschäftsprozesse und deren Bedeutung zu schaffen und ein Prozessmodell aufzubauen. Der Ausgangspunkt beim Aufbau eines Prozessmodells auf Gesamtunternehmensebene stellt eine Strukturierung in Geschäftsprozesse wie bspw. Innovation, Supply Chain Management, Operations, Market und Customer Relationship sowie Internal Services dar. Auf Grundlage dieser Geschäftsprozesse und ausgehend von den Einflussfaktoren Strategie, Kundenanforderungen sowie Leistungsangebot des Unternehmens erfolgt eine Definition weiterer Prozessebenen. Ein derartig aufge-

bautes Prozessmodell stellt die Basis aller weiteren Aktivitäten bzgl. strategischem und operativem Prozessmanagement im Unternehmen dar (vgl. *Bergsmann/Grabek/Brenner*, 2005, S. 50 ff.).

„Strategisches Controlling bedeutet die Wahrnehmung der Controllingaufgaben zur Unterstützung der strategischen Führung der Unternehmung“ (*Horváth*, 2009, S. 222). Die speziellen, aus dem Einbezug von Unternehmensprozessen in die Strategiefindung und -umsetzung sich ergebenden Controlleraufgaben, sind im folgenden Abschnitt dargestellt.

3.2. Aufgaben des Controllers im Rahmen des strategischen Prozessmanagements

Mitwirkung an der strategischen Planung

„Strategische Planung hat den Aufbau von Erfolgspotenzialen zum Inhalt, d. h. die Unternehmung findet und baut Marktpositionen auf, die langfristig die Erzielung von Erträgen erlauben“ (*Horváth*, 2006, S. 235). Wenn in diesem Planungsprozess das „Process Capital“ berücksichtigt werden soll, muss dies methodisch und prozessual organisiert werden. Voraussetzung hierfür ist ein akzeptiertes und beschriebenes Prozessmodell. In den Ablauf der strategischen Planung sind somit spezifische Schritte zur Überprüfung der prozessbezogenen Kernkompetenzen und deren Erfolgspotenziale im Markt einzubinden. Im Rahmen einer strategischen Analyse wird zunächst die Wettbewerbsarena untersucht, in der das Unternehmen tätig ist. Es werden Trends und zukünftige Szenarien des Geschäfts ausgearbeitet. Es ist zu klären, in welchen Märkten und mit welchen Kunden das Geschäft betrieben werden soll und welche Erfolgsfaktoren in der Branche gelten,

In Bezug auf die strategischen Prozesskompetenzen ist zu untersuchen,

- wie sich die prozessbezogenen Kompetenzen auf die Beurteilung von Strategiealternativen auswirken.
- welche prozessbezogenen Auswirkungen die Weiterentwicklung oder Veränderung eines Geschäftsmodells haben.
- welche prozessbezogenen Veränderungen zur Strategierealisierung notwendig wären und ob dies realisierbar ist.

Im Rahmen der strategischen Planung sollte allerdings auch indirekt einfließende Prozessinformationen nicht uner-

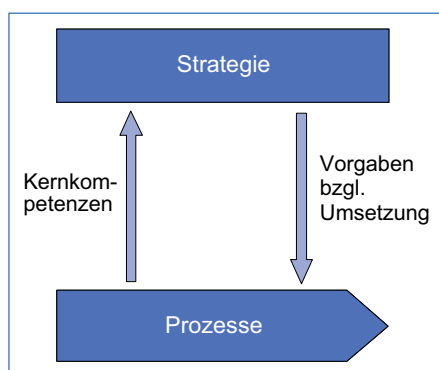


Abb. 1: Der wechselseitige Zusammenhang zwischen Strategie und Prozessen

wähnt bleiben. Immer dann, wenn die Profitabilität von Produkt-/Marktsegmenten bzw. von Kunden/Kundengruppen eine Rolle spielt sind meist Prozesskosteninformationen notwendig. Denn die Zurechnung von Vertriebs- und kundenseitigen Leistungen auf diese Einheiten setzt voraus, dass die Kosten dieser verschiedenen Leistungen über eine Prozesskostenrechnung ermittelt werden. Die vorhandenen Informationssysteme (Kostenstellenrechnung) geben die notwendigen Informationen nicht her. Auch für strategische Produktkalkulationen im Rahmen eines Target Costing sind prozesskostengestützte Informationen in der Regel unerlässlich.

Für den Controller als Verantwortlichen für

- den strategischen Planungsprozess,
- die strategischen Planungsmethoden
- und die Bereitstellung prozesskostenorientierter produkt-, vertriebs- und kundenbezogener Kosteninformationen

kommen erweiterte Anforderungen hinzu.

Ableitung von Prozesszielen und Aktionsplänen im Rahmen der Strategieumsetzung

Strategien scheitern häufig nicht deshalb, weil sie nicht fundiert ausgearbeitet waren, sondern weil sie nicht konsequent und systematisch umgesetzt werden. Zur Ableitung von Anforderungen aus der Strategie hat sich seit Mitte der 90er-Jahre die Balanced Scorecard bewährt (vgl. Kaplan/Norton, 1997). Durch Anwendung der Balanced Scorecard wird es möglich, Strategien zu beschreiben und spezifische Zielwerte abzuleiten. Die Balanced Scorecard konkretisiert die Strategie, indem unterschiedliche Perspektiven betrachtet und ein ausschließlich finanzieller Fokus vermieden wird. In der Balanced Scorecard wird die Strategie dabei i.d.R. aus einer Finanz-, einer Kunden-, einer Prozess-, sowie einer Potenzialperspektive beschrieben. Für jede Perspektive werden zur Strategiekonkretisierung strategische Ziele definiert sowie die entsprechenden Kennzahlen zu deren Quantifizierung. Die strategischen Ziele stehen in einer Ursache-/Wirkungskette zueinander: Finanzieller Erfolg kann nur erreicht werden, wenn die Kundenanforde-

rungen erfüllt und hervorragende Produkte erstellt werden. Hierzu sind die entsprechenden Prozesse notwendig. Für funktionierende Prozesse ist schließlich die Verfügbarkeit optimaler Ressourcen bzw. Potenziale erforderlich. Die grafische Darstellung dieser strategischen Ziele sowie die jeweiligen Abhängigkeiten untereinander wird als Strategy Map bezeichnet. Aus Sicht des Prozessmanagements ist dabei die in der Balanced Scorecard definierte Prozessperspektive sowie die damit verbundene Vorgabe von strategischen Zielen für strategische Handlungsfelder von Relevanz.

Unternehmen, welche die Balanced Scorecard anwenden, haben damit bereits einen Teil an prozessbezogenen Zielen und Aktionsplänen abgeleitet. Dies ist jedoch i.d.R. nicht ausreichend, da bei konsequenter Anwendung der Balanced Scorecard nur die wesentlichen, strategisch relevanten Ziele berücksichtigt werden. Für eine Ableitung von strategischen Anforderungen für alle Prozesse sind die Unternehmensstrategie bzw. die strategischen Ziele konsequent am Prozessmodell des Unternehmens zu spiegeln und prozess(bereichs)bezogene Vorgaben bzw. Zielwerte abzuleiten. Die Moderation dieses „strategischen Alignment“ sehen wir als eine wesentliche Aufgabe des Controllers im Rahmen des Strategieumsetzungsprozesses.

Horváth & Partners hat hierzu das Instrument der SPA-Matrix entwickelt. Auf Basis des Unternehmensprozessmodells werden in Workshops mit Führungskräften die jeweiligen Zielvorgaben in strukturierter Weise prozessbezogen festgelegt. Hierzu werden Kennzahlen definiert, welche die Ziele messbar machen. Für dieses „Strategic Process Alignment“ (SPA) werden in einer Matrix die strategischen Ziele, welche bspw. einer Strategy Map entnommen werden in systematischer Weise den Prozessen des Unternehmens gegenübergestellt. Der Strategiebeitrag der Prozesse wird anhand der Kriterien „Prozessrelevanz“ und „Zielerreichungsgrad“ bewertet. Die Prozessrelevanz stellt eine prozentuale Gewichtung der Relevanz des Prozesses zur Erreichung des strategischen Zieles dar. Es wird systematisch herausgearbeitet, inwieweit ein Prozess einen Beitrag zur Erreichung eines bestimmten strategischen Zieles leistet. Je strategischem Ziel und „relevantem“ Prozess wird dann die kon-

krete Anforderung an den Prozess spezifiziert und ein KPI zur Messung der Zielerreichung definiert. Mittels geeigneter Skalen lassen sich auf diese Weise die strategischen Anforderungen an die Prozesse aufzeigen (vgl. Abb. 2).

Controlling der strategischen Prozess-KPIs

Neben den beschriebenen Tätigkeiten im Rahmen der Strategiefestlegung und Ableitung von Zielen stellt der Aufbau eines Prozessmonitorings eine weitere Anforderung an den Controller im Rahmen eines strategischen Prozessmanagements dar. Das Ziel besteht darin, die Prozesse zu steuern und permanent weiter zu verbessern. Hierzu sind die Prozesse ständig zu überprüfen und die Prozessperformance festzustellen. Die Hauptaufgabe des strategischen Prozesscontrollings besteht darin, die Prozessperformance messbar zu machen und auf diese Weise die für die Prozesssteuerung benötigten Informationen institutionalisiert bereitzustellen, frühzeitig Probleme festzustellen und geeignete Gegenmaßnahmen einleiten zu können (vgl. Brenner/Mayer, 2005, S. 160).

Die bereitgestellten Informationen müssen Aussagen über die Prozesseffektivität und -effizienz enthalten. Hierzu sind für Prozesse die erfolgsentscheidenden Steuerungsgrößen zu definieren und zu messen (vgl. Scholz/Vrohling, 1994b, S. 58 ff.). Neben finanziellen Indikatoren wie Prozesskostensätzen sind dies vor allem nicht-finanzielle Größen mit dem Fokus auf Zeit und Qualität. Strategisches Prozesscontrolling umfasst jedoch nicht nur das Messen und Berichten von Kennzahlen. Vielmehr beinhaltet es im Sinne des »klassischen« Controllingverständnisses das Planen und Kontrollieren von Zielen sowie das Ergreifen von gegensteuernden Maßnahmen.

4. Operatives Prozessmanagement

4.1. Zusammenhang operatives Controlling und Prozesse

Wie eingangs beschrieben liegt der Schwerpunkt der Controllertätigkeit auf der finanzorientierten Planung und Steuerung. Die operative Steuerung durch das Controlling macht sich also an Erlös- und Kostenpositionen fest.

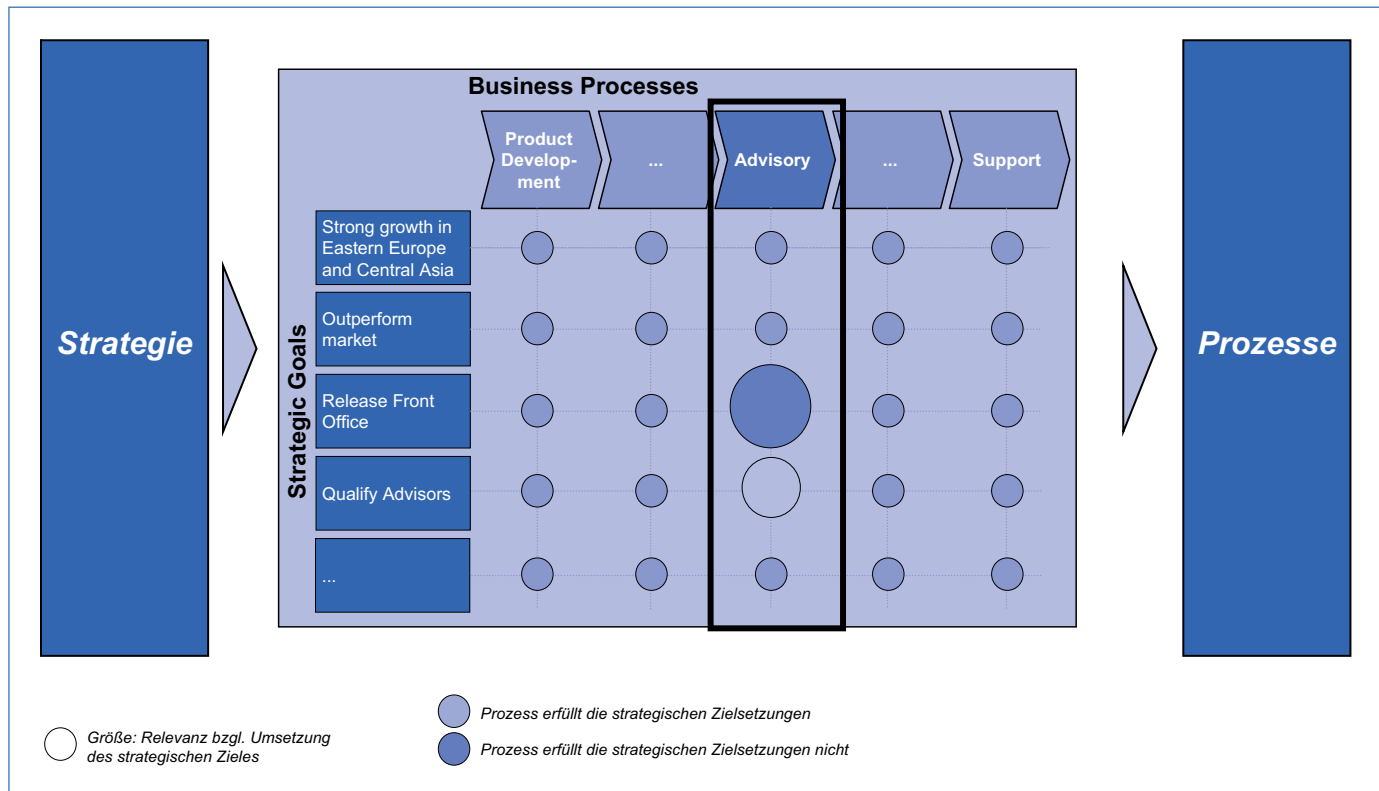


Abb. 2: SPA-Matrix

„Für das operative Controlling sind die Probleme der taktischen und operativen Planung maßgeblich, d. h. man befasst sich mit Entwicklungen, die sich bereits in der Gegenwart durch Aufwand und Ertrag manifestieren“ (Horváth, 2009, S. 222). Hinter den „Entwicklungen“, die sich in Aufwand und Ertrag manifestieren, stehen die Leistungsprozesse des Unternehmens. Abweichungen in den Aufwänden und Erträgen haben ihre Ursache oft in prozessualen Problemen. Auf der Kostenseite ist das typische Instrumentarium des Controllers die Kostenstellenrechnung. Die Analyse und die Steuerung über Abweichungen ist für viele Verantwortliche „vor Ort“ in der Logistik oder Produktion oftmals schwer nachvollziehbar. Die für sie relevanten Größen sind Merkmale operativer Leistungsprozesse wie Ausschussquoten, Maschinenauslastung, Rüstvorgänge, Bearbeitungs- und Durchlaufzeiten sowie Qualitätsmerkmale. Operatives Performance Management auf „Shop Floor-Ebene“ muss sich auf die unmittelbaren Leistungsprozesse beziehen. Wird dies nicht vom Controlling unterstützt, werden die dezentral Verantwortlichen ein eigenständiges „Prozesscontrolling“ aufbauen.

Die einzelnen Teilaspekte eines Prozesscontrollings orientieren sich dabei am klassischen Controlling-Regelkreis des „Plan-Do-Check-Act“. Im Folgenden wird auf diese Aufgaben des Controllers näher eingegangen.

4.2. Aufgaben des Controllers im Rahmen des operativen Prozessmanagements

Durchführung der prozessorientierten Planung

Für die entscheidenden Prozesssteuerungsparameter vor Ort sind quantifizierte Zielwerte zu entwickeln. Den Ausgangspunkt stellen die jeweiligen strategischen Anforderungen, die Optimierungspotenziale sowie die Erfolgsfaktoren der Prozesse dar. Aber auch bezüglich der operativen Prozessziele gilt es zu klären: Welche Anforderungen haben die Kunden des Prozesses an den Prozess? Welches sind die für das Geschäftsmodell wesentlichen Ziele, für die eine regelmäßige Beobachtung der Zielerreichung notwendig ist (vgl. Schmelzer/Sesselmann, 2003, S. 183 ff.). Mit der Kenntnis der Prozessziele können nun die zugehörigen Kennzahlen sowie die Zielwerte für diese Kennzahlen geplant werden. Neben Prozesskostensätzen sind dies vor allem

nicht-finanzielle Größen mit dem Fokus auf Zeit und Qualität.

Neben der Planung von Prozessperformancezielen ist auch die Planung der zur Prozessdurchführung benötigten Kapazitäten eine wichtige Aufgabe des Controllers. Dabei geht es um die Planung und Vorgabe von Prozessmengen und -effizienzen. Aus diesen lassen sich die benötigten Ressourcen und das benötigte Budget ableiten. Diese prozessorientierte Kapazitäts- und Budgetplanung ist eine so genannte output-orientierte Kostenplanung. Die Kapazitäten und Kosten werden direkt aus den geplanten Absatzmengen am Markt sowie aus den zur Leistungserstellung benötigten Prozessen abgeleitet. Zwischen den Absatzmengen an Produkten und Dienstleistungen und dem dafür notwendigen Ressourcenverbrauch sowie den dafür entstehenden Kosten können über Formeln erfasste Zusammenhänge bzgl. Prozessmengen hinterlegt werden. Auf diese Weise kann eine Optimierung von Effizienz und Effektivität der „klassischen“ Budgetierung erfolgen. Eine mangelnde Effektivität der Budgetierung entsteht oft dadurch, dass die Budgetentwürfe in der Praxis bottom-up in den Kostenstellen auf Basis von bestehenden Ressourcen und deren Kosten

und aus den Erfahrungswerten der Vergangenheit abgeleitet werden. Auf diese Weise werden Kosten tendenziell weitergeschrieben. Im Sinne einer optimalen Dimensionierung und Lenkung der Ressourcen kann es jedoch nur effektiv sein, den Ressourcenbedarf und damit die Kostenentstehung unmittelbar aus der Marktsituation mengenmäßig abzuleiten. Ein output-orientiertes Planungssystem ist somit ein wesentlicher Baustein für ein innovatives Planungs- und Budgetierungssystem (vgl. Brenner/Mayer, 2005, S. 175 ff.). Für den Controller als Koordinator und Verantwortlichen für die Durchführung der Unternehmensplanung stellt diese Methode eine Erweiterung der klassischen Instrumente dar.

Monitoring und Reporting der Prozessperformance

Für eine institutionalisierte Messung der Prozessperformance ist analog zur aufgezeigten Vorgehensweise bei strategischen Prozesszielen ein entsprechendes Reporting aufzubauen. Für alle steuerungsrelevanten Größen eines Prozesses wird ein Plan/Ist-Vergleich durchgeführt. Für den Empfänger, i.d.R. der Prozessverantwortliche bzw. ein Linienverantwortlicher in dessen Verantwortung der jeweilige Prozess liegt, werden prozessbezogene Informationen über den Status der Erreichung der operativen Prozessziele sowie Informationen über prozessbezogene Kapazitäten und Prozesskosten bereitgestellt. Neben der Darstellung der Plan/Ist-Werte der Kennzahlen wird die Entwicklung der KPIs analysiert und es werden Hinweise auf Optimierungsfelder gegeben. Ferner werden die zum Erreichen der Prozessziele definierten Maßnahmen und die damit verbundenen Projektkosten abgebildet. Unterjährig initiierte Maßnahmen zur Prozessoptimierung sowie Anpassungen bei den Zielwerten sind ebenso in das Reporting aufzunehmen (vgl. Brenner/Mayer, 2005, S. 164 ff.).

In das Aufgabengebiet des Controllers fällt zunächst der Aufbau eines Prozessreportings, welches empfängergruppenspezifisch auszugestalten ist. Die Empfängergruppen werden i.d.R. in Prozessverantwortliche und Linienmanagement unterschieden. Während die Ernennung von Prozessverantwortlichen für eine kontinuierliche Prozessverbesserung unbedingt ratsam ist, ist deren Verbreitung in der Praxis vielfach noch nicht umgesetzt. Sofern diese jedoch organisatorisch vor-

handen sind, ist dem jeweiligen Prozessverantwortlichen ein spezifisches Prozessreporting bereitzustellen. Im Falle der Aufgabenwahrnehmung der Prozessverantwortung durch Linienverantwortliche müssen diesen für Prozesse in ihrem Verantwortungsbereich entsprechende Informationen bereitgestellt werden. Bezüglich des Stellenwertes der Prozessperformanceinformationen hat sich der Verzicht auf ein separates Prozessreporting bewährt. Stattdessen sollten Prozess-KPIs in die normalen, i.d.R. finanzorientierten Management-Reports integriert werden, um die Bedeutung der Prozess-KPIs auf dieselbe Stufe wie Finanzkennzahlen zu stellen. Dieser hohe Stellenwert ist ebenso in den individuellen Zielvereinbarungen zu berücksichtigen.

Der Controller ist weitergehend für die laufende Bereitstellung der Prozessinformationen verantwortlich. Das Aufgabengebiet des Controllers beginnt bereits mit der Ermittlung der aktuellen Ist-Werte der Prozesskennzahlen. Die Ermittlung von nicht-monetären Prozesskennzahlen erfolgt vielfach direkt in den jeweiligen Fachbereichen. Um sicherzustellen, dass im Hinblick auf Zielerreichungen eine „Manipulation“ der Werte vermieden wird, ist die Messung durch den Controller zu koordinieren. Im Idealfall können die Informationen automatisch mittels IT-Systemen ermittelt werden. Der Controller ist ferner verantwortlich für die laufende Bereitstellung der prozessbezogenen Informationen in den entsprechenden Reports bzw. im Data Warehouse. Auf diese Weise wird neben der entscheidungsorientierten Aufbereitung der Informationen auch ein „Prozesswissen“ auf Seite des Controllings aufgebaut.

Sofern Prozessoptimierungsprojekte aufgesetzt werden, ist das Prozesscontrolling ebenfalls angesprochen. Es stellt die prozessbezogenen Performanceinformationen zur Verfügung.

Aufbau und Betreuung der Prozesskostenrechnung

In vielen Unternehmen hat sich in den letzten beiden Jahrzehnten die Prozesskostenrechnung für produktionsferne, repetitive Prozesse durchgesetzt. Die Prozesskostenrechnung ist „eine die vorhandene Kostenrechnung ergänzende Methodik zur Erfassung, Planung, Steuerung und Verrechnung kostenstellenübergreifender Prozesse. Anwendungsge-

biet sind alle Unternehmensbereiche, die keine industriellen Arbeitspläne verwenden“ (Mayer/Coners/von der Hardt, 2005, S. 124).

Das Ziel der Prozesskostenrechnung besteht zum einen darin, die Kosten für bestimmte Prozesse zu ermitteln und den Ressourcenbedarf für diese Abläufe aufzuzeigen. Zum anderen geht es um die Weiterverrechnung der ermittelten Prozesskosten an Leistungsnehmer anderer Unternehmensbereiche (bei einem Service Center), auf ein Produkt im Rahmen der Produktkalkulation oder auf Objekte einer Ergebnisrechnung (Kunde, Produktgruppe, Marktsegment etc.) im Rahmen einer mehrstufigen Deckungsbeitragsrechnung (vgl. Mayer/Coners/von der Hardt, 2005, S. 124). Die folgende Abbildung gibt einen Überblick über die verschiedenen Anwendungsfelder der Prozesskostenrechnung (vgl. Abb. 3).

Bereits eine einmalig durchgeführte Prozesskostenanalyse kann wichtige Impulse liefern. Ein vollständiger Nutzen wird jedoch nur dann erreicht, wenn die Prozessbetrachtung zur Regel gemacht wird. Hierzu ist es notwendig, das Prozesskostenmodell an veränderte Ausgangssituationen anzupassen. Meistens ist es sinnvoll, jährlich im Rahmen der Planungsphase auch die Prozesskostenrechnung zu aktualisieren. Deshalb ist es erfolgsentscheidend, dass die Prozesskostenrechnung mit vertretbarem Aufwand gepflegt und aktualisiert werden kann.

Durchführung von Prozessbenchmarking zur Ermittlung von Verbesserungsmöglichkeiten

Ein wichtiger Baustein im Rahmen eines Prozessmanagement-Ansatzes ist das Benchmarking. Im Rahmen einer Prozessoptimierung liefern Benchmarking-Werte und Best-Practice-Vorgehensweisen wichtige Impulse für Restrukturierung und Geschäftsprozessoptimierung. Für die Prozesssteuerung stellt ein institutionalisiertes Benchmarking in periodischen Abständen Werte bereit, welche eine Einordnung der Prozessperformance ermöglichen und Hinweise für die Definition von Prozesszielen und Performancevorgaben liefern können (vgl. Renner, 2005, S. 70).

Im Gegensatz zu „herkömmlichen“ Benchmarkinginitiativen auf Basis von Funktionalstrukturen liegt mit dem Prozessbenchmarking ein Ansatz vor, der

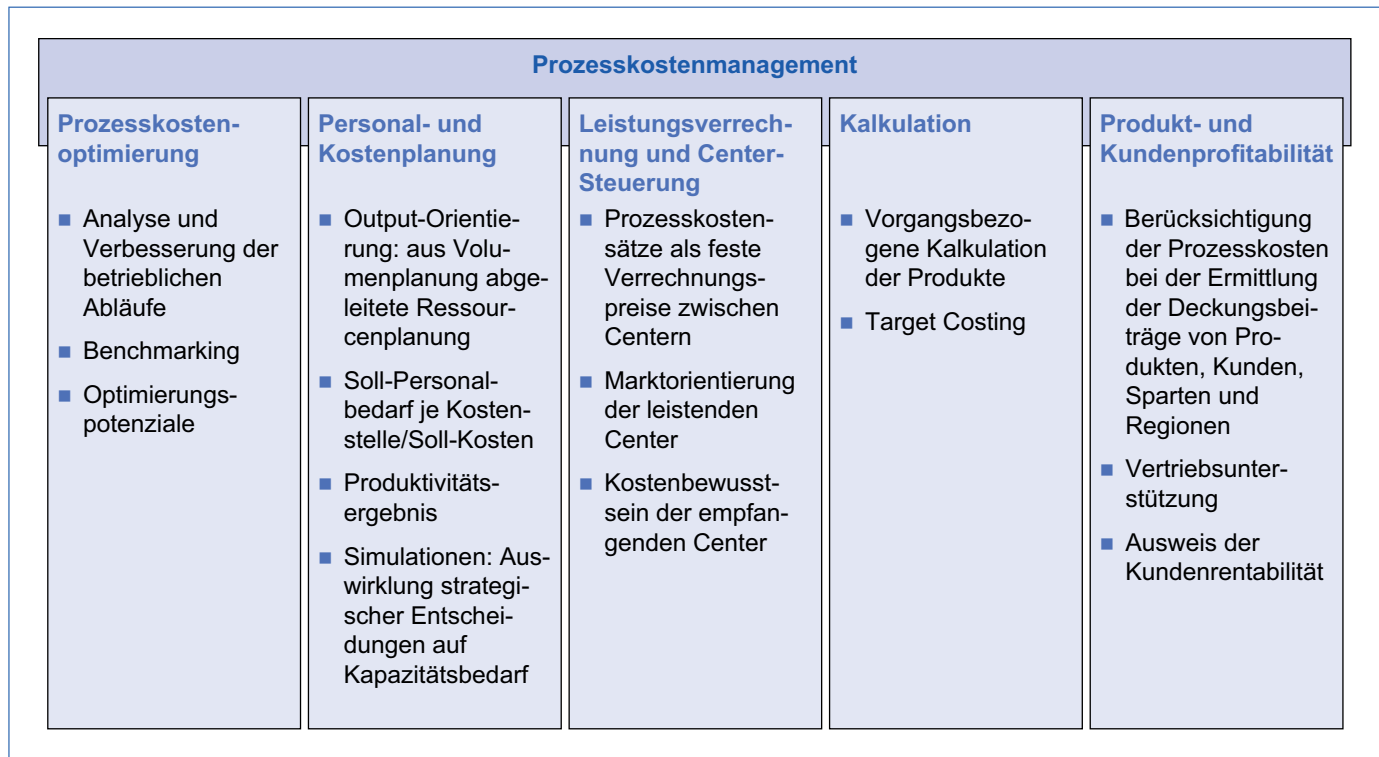


Abb. 3: Anwendungsfelder einer Prozesskostenrechnung (In Anlehnung an: Mayer/Coners/Van der Hardt, 2005, S. 125)

eine höhere Relevanz und Akzeptanz der Ergebnisse sicherstellt.

In unserem Verständnis hat Benchmarking immer eine Doppelfunktion. Zum einen soll eine Positionierung auf Basis der Ist-Situation erfolgen. Die Positionierung identifiziert den Best Practice und quantifiziert das Optimierungspotenzial zum Best Practice. Zum anderen ist die »Wegbeschreibung« zur Realisierung der Optimierungspotenziale aufzuzeigen. Durch eine Analyse von Erklärungsfaktoren in den Kategorien Aufbau-/Ablauforganisation, Ressourcen/Assets, IT-Unterstützung und Qualität werden schon während der Erhebung wichtige Anhaltspunkte zur Optimierung entwickelt. Darüber hinaus ermöglichen Strukturfaktoren (z. B. Lohnkostenniveaus, Fertigungstiefen, Ausbildungsgrad etc.) die Identifikation des tatsächlich realisierbaren Verbesserungspotenzials (vgl. Renner, 2005, S. 74).

5. Fazit

Der vorliegende Beitrag hat aufgezeigt, dass ein Prozessmanagement zum Standardinstrument einer Organisation gehören sollte. Dass Prozessmanagement in der Praxis bislang noch nicht diesen Stel-

lenwert hat, liegt v.a. auch daran, dass es bislang nur unzureichend in die Unternehmenssteuerung integriert war. Genau dies ist die Aufgabe des Controllers. Die in dem Beitrag aufgezeigten Komponenten des Prozessmanagements stellen wesentliche Teile des Steuerungssystems eines Unternehmens dar. Durch die Aufgabenwahrnehmung des Prozessmanagements durch den Controller bekommt dieser einen viel stärkeren Einblick in die eigentliche Leistungserstellung des Unternehmens.

Ein formales, prozessorientiertes Controllingssystem allein reicht nicht aus, um Prozessmanagement nachhaltig in der Organisation zu verankern, ist allerdings eine wichtige Voraussetzung hierfür. Echte Nachhaltigkeit kann nur dann erreicht werden, wenn Mitarbeiter und Führungskräfte sich mit den Prozessen und Prozesszielen identifizieren und durch permanente Beschäftigung mit den Prozessen weitere Effizienzverbesserung und Stabilität schaffen. Hierzu hat sich zunächst auf der »Shop Floor-Ebene« und zunehmend auch in Verwaltungsbereichen ein Methodenset herausgebildet, das auch zunehmend mit den Schlagworten Lean Management oder Six Sigma belegt ist.

Keywords

- Activity Based Costing
- Balanced Scorecard
- Planning
- Process Capital
- Process Management
- Strategy

Summary

Processes are crucial for a company's success. However, in most organizations process management is not the focus of management. It is the controller's role to include processes in the management accounting. The controller has to be the owner of a strategic and operative process management concept and provides the management with all relevant process information.

Literatur

Bergsmann, S./Grabek, A./Brenner, M., Transparenz durch Prozessanalyse und -modellierung, in: Horváth & Partners (Hrsg.), Prozessmanagement umsetzen, Stuttgart 2005, S. 47–68.

Brenner, M./Mayer, R., Aufbau eines permanenten Prozesscontrolling, in: Horváth & Partners (Hrsg.), Prozessmanagement umsetzen, Stuttgart 2005, S. 159–179.

Mit Excel Tools auf CD-ROM



Prof. Dr. Anna Nagl, Hochschule Aalen
2008. 191 Seiten.
Kartoniert mit CD-ROM € 24,80
ISBN 978-3-8006-3499-6

Das Buch beantwortet die wichtigsten Fragen eines Geschäftsführers/Inhabers eines kleineren Betriebs zu den Fragen Marktpositionierung, Produktgestaltung, Werbung und Marketingcontrolling. Anhand vieler Beispiele aus den Bereichen Produktion und Dienstleistung wird ein Marketingplan erklärt und der Leser wird bei der Umsetzung im eigenen Betrieb unterstützt.

Immer einen Schritt voraus

Die Autorin, Prof. Dr. Anna Nagl, verbindet Theorie und Praxis: Als Seminarleiterin bei IHKs und Weiterbildung weiß Sie, welche Antworten die Unternehmer suchen: Wie kann ich mein Produkt mit möglichst geringem Aufwand besser vermarkten?

Bitte bestellen Sie bei Ihrem Buchhändler oder beim:
Verlag Vahlen · 80791 München ·
Fax (089) 3 81 89-402 · Internet: www.vahlen.de ·
E-Mail: bestellung@vahlen.de

VERLAG
VAHLEN
MÜNCHEN

Preis inkl. MwSt./154682

Davenport, T. M., Process Innovation: Reengineering work through Information Technology, Harvard 1993.

Gaitanides, M./Scholz, R./Vrohling, A., Prozessmanagement – Grundlagen und Zielsetzungen, in: *Gaitanides, M. u. a.* (Hrsg.), Prozessmanagement, München u. a. 1994, S. 1–19.

Günther, T./Beyer, D./Menninger, J., Does Relevance Influence Reporting about Environmental and Intangible Success Factors? – Empirical Results from a Survey of Executives, in: *Schmalenbach Business Review*, Special Issue 2/05, S. 101–138.

Hammer, M., The Agenda, New York 2001.

Hammer, M./Champy, J., Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution, New York 2001.

Harmon, P., Business Process Change: A Guide for Business Managers and BPM and Six Sigma Professionals, 2. Aufl., Oxford 2007.

Horváth, P., Controlling, 11. Aufl., München 2009.

Horváth, P./Mayer, R., Prozesskostenrechnung – Konzeption und Entwicklungen, in: *Kostenrechnungspraxis*, 37. Jg. (1993) Sonderheft 2, S. 15–28.

IGC, Das Controller-Leitbild der IGC, <http://www.controllerverein.de>, Stand: 14.9.2002.

Kaplan, R. S./Norton, D. P., Balanced Scorecard. Stuttgart 2001.

Mayer, R., Prozessmanagement: Erfolg durch Steigerung der Prozessperformance, in: *Horváth & Partners* (Hrsg.), Prozessmanagement umsetzen, Stuttgart 2005, S. 1–6.

Mayer, R./Coners, A./Von der Hardt, G., Anwendungsfelder und Aufbau einer Prozesskostenrechnung, in: *Horváth & Partners* (Hrsg.), Prozessmanagement umsetzen, Stuttgart 2005, S. 123–140.

Renner, A., Potenzialermittlung durch Benchmarking, in: *Horváth & Partners* (Hrsg.), Prozessmanagement umsetzen, Stuttgart 2005, S. 69–86.

Rummler, G./Brache, A., Performance Improvement: Managing the White Space on the Organization Chart, Hoboken 1990.

Schmelzer, H. J./Sesselmann, W., Geschäftsprozessmanagement in der Praxis: Kunden zufrieden stellen – Produktivität steigern – Wert erhöhen (2003), 3. Aufl., München u. a. 2003.

Scholz, R./Vrohling, A., Prozess-Leistungs-Transparenz, in: *Gaitanides, M. u. a.* (Hrsg.), Prozessmanagement, München u. a. 1994, S. 57–98.

Weber, J./Hirsch, B./Rambusch, R./Schlüter, H./Sill, F./Spatz, A. C., Controlling 2006 – Stand und Perspektiven, Vallendar 2006.

AK „Immaterielle Werte im Rechnungswesen“ der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e. V., Corporate Reporting on Intangibles – A Proposal from a German Background, in: *Schmalenbach Business Review*, Special Issue 2/05, 2005, S. 65–100.