

Als eine Reaktionsform der Unternehmungen auf die Veränderungen der Wirtschaft läßt sich die Entwicklung von neuen Organisationsformen feststellen, d. h. eine Abwendung von hierarchischen Organisationen mit tayloristischen Strukturen hin zu prozeßorientierten Organisationen mit expliziter Kundenorientierung. Dies hat auch Konsequenzen für das Controlling.

## PROZESSORIENTIERTES CONTROLLING



**DIETMAR WÜNSCHL**

Dipl.-Ing. Dr. techn.; Jahrgang 1967; Studium Wirtschaftsingenieurwesen-Maschinenbau an der TU-Graz; seit 1992 Assistent am Institut für Wirtschafts- und Betriebswissenschaften, Abteilung für Betriebswirtschaftslehre und Betriebssoziologie an der TU-Graz; Dissertationstitel: *Prozeßmanagement und Controlling-relevante Aspekte im Rahmen des Prozeßmanagements*; Lehrbeauftragter für Buchhaltung und Bilanzierung bzw. Controlling an der TU-Graz und für Betriebswirtschaftslehre am WIFI Steiermark.

In diesem Artikel soll versucht werden, die für den Autor wesentlichen Inhalte der Begriffe *Prozeß*, *Prozeßmanagement* und *Prozeßorientiertes Controlling* zu erläutern und beispielhaft ein Steuerungs- bzw. Regelungswerkzeug für den Prozeßmanager aufzuzeigen.

### WAS IST EIN PROZESS?

Ein Prozeß ist jede Art von einzelner oder zusammengesetzter Tätigkeit (sie wird auch Aktivität, Vorgang, Operation, Transformation oder Verrichtung genannt), die dazu führt, ein materielles oder immaterielles Produkt zu erzeugen, das den Anforderungen des Kunden oder Abnehmers entspricht. Ein Prozeß hat einen meßbaren In- und Output, fügt Wert hinzu und ist wiederholbar. Im Prozeß erfolgt ein Zusammenwirken von Menschen, Maschinen, Material und Verfahren zur Erstellung einer Dienstleistung oder Erzeugung eines Produktes. Die Prozesse können horizontal und vertikal gegliedert werden, wobei die Wertschöpfungskette die höchste Aggregationsstufe von Prozessen bildet:

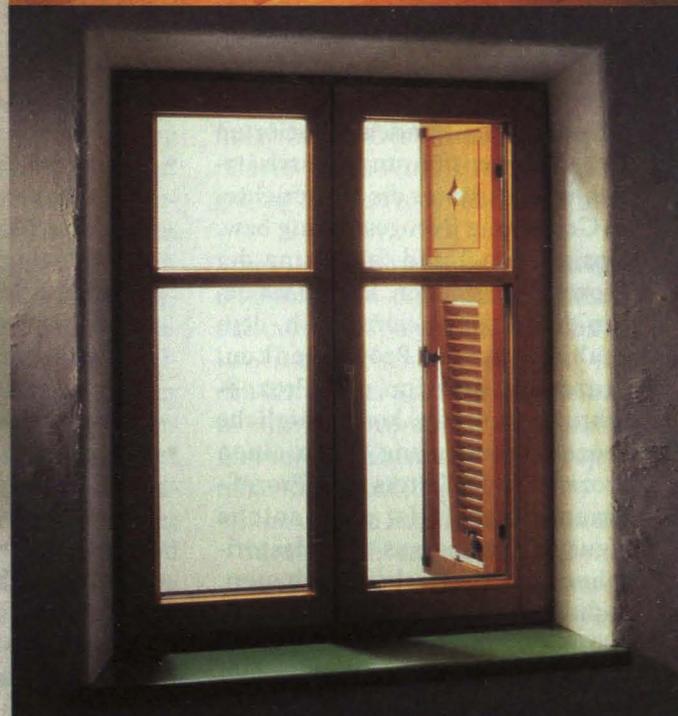
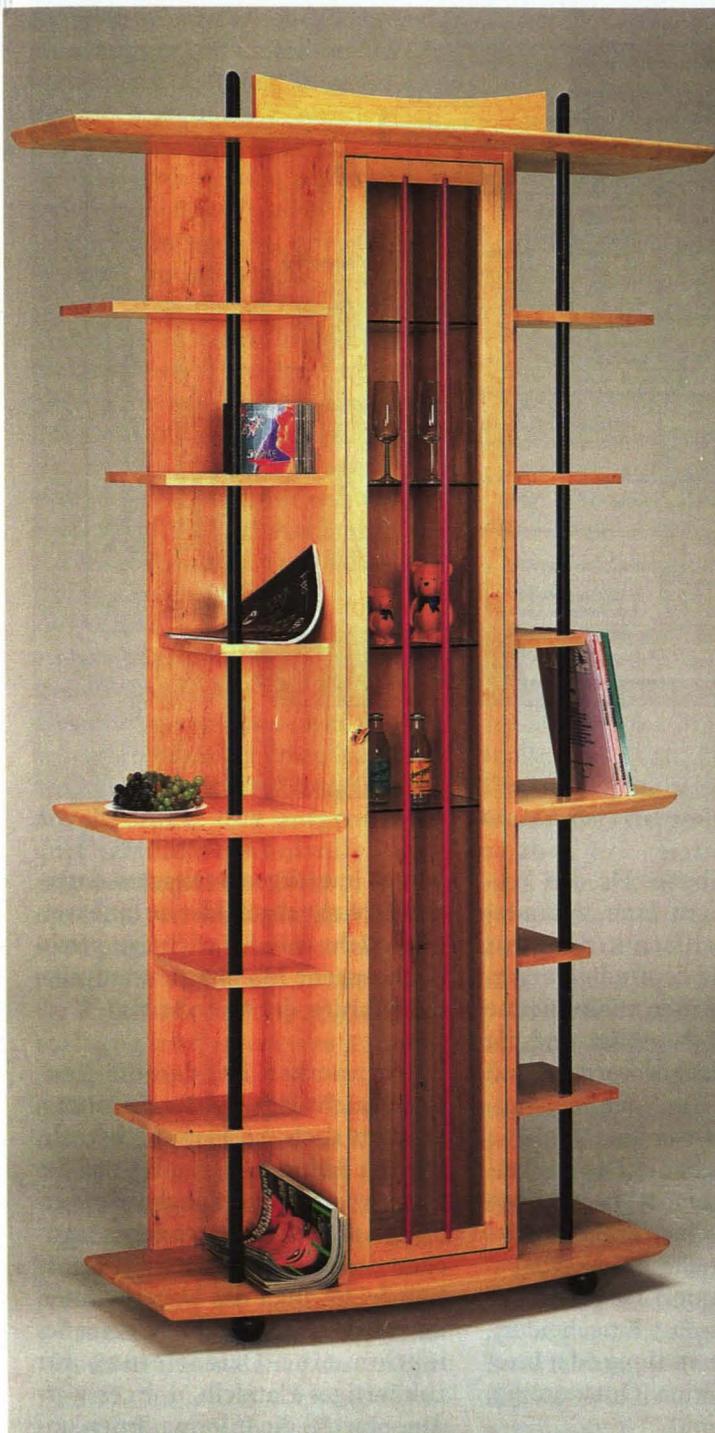
- Erfolgt eine Gliederung der Prozesse aus der Sicht der Kunden, so wäre eine vertikale Segmentierung in die Prozeßtypen (*externe*) *Kundenprozesse*, *Innovationsprozesse*, *interne Dienstleistungsprozesse* und *Managementprozesse* möglich. Diese Prozeßtypeneinteilung dient als Basis für eine Grobanalyse der Prozesse,

d. h. der Abbildung von Makroprozessen und damit der Anbindung der Prozesse an die Unternehmensstrategie.

- Verfolgt man den Ansatz der Prozeßkostenrechnung, so ist auch eine horizontale Prozeßsegmentierung in Geschäftsprozesse, Hauptprozesse, Teilprozesse und den zugehörigen Tätigkeiten möglich. Diese Gliederung dient vorrangig der Detailanalyse, d. h. der Abbildung von Mikroprozessen. Mit Hilfe dieser Strukturierung wird in der Regel die Ressourceninanspruchnahme beschrieben.

Möchte man die Prozeßstruktur beschreiben, so müssen der *Input* und *Output*, die *Verarbeitung*, die *Lieferanten* und *Kunden*, die *Führungsgrößen* und die *Richtlinien* beschrieben werden. Der Input und Output werden im wesentlichen durch Material, Informationen und Dienstleistungen gebildet, müssen meßbar, gleichbleibend und kalkulierbar sein. Sie müssen der vereinbarten Norm entsprechen, d. h. der Input muß den von den Akteuren an den Lieferanten gestellten Anforderungen und der Output den von den Kunden an die Akteure gestellten Anforderungen genügen. Mit Hilfe von vordefinierten Abläufen wird bei der Verarbeitung aus dem Input ein Output (Produkt oder Dienstleistung) generiert. Dabei ist jeder, der zum Prozeß einen Input liefert, ein Lieferant. Die Anforderungen an ihn müssen so festgelegt

Mit unserem Umweltlack-Know-how  
*kommen Sie schneller an die Oberfläche.*



Qualität setzt sich immer durch. Qualität geht bis ins kleinste Detail. Viele unserer Kunden wissen, daß das bei Möbel, Fenstern und Anstrichen rund ums Haus nicht anders ist. Deshalb braucht perfekte Handwerkskunst auch ein perfektes Oberflächenfinish. Durch eine hochwertige Oberflächenbeschichtung. Denn Kunden sind oft sehr „oberflächlich“ in Ihrer Kaufentscheidung. Deshalb bieten wir unseren Kunden von ADLER nur Lacke, Farben, Beizen und Holzschutzanstriche der höchsten Qualitätsstufe an.



werden, daß die Leistungserstellung der Akteure den Anforderungen des Kunden genügt. Daher müssen die Lieferantenanforderungen meßbar, dokumentiert bzw. gegenseitig abgestimmt sein (Leistungsvereinbarung). Der Kunde ist der Abnehmer für die materielle oder immaterielle Prozeßleistung, wobei es sich um interne oder externe Kunden handeln kann. Er legt die Anforderungen an das Produkt oder die Dienstleistung fest. Diese Kundenanforderungen müssen meßbar, dokumentiert bzw. abgestimmt sein (Leistungsvereinbarung). Die Führungsgrößen entsprechen einem Kennzahlenkonzept zur Erfassung der festgelegten Meßdimensionen. Die Richtlinien sind hingegen Verfahrens- und Arbeitsanweisungen, Ausführungsbestimmungen, Tätigkeitsbeschreibungen etc.

### WAS BEDEUTET PROZESS-MANAGEMENT?

Prozeßmanagement ist ein Instrument zur kundenorientierten Unternehmensführung. Grundsätzlich wird darunter die zielgerichtete Gestaltung (Neugestaltung bzw. Optimierung) und Steuerung der Prozesse verstanden. Es umfaßt neben dem *Reengineering*, d. h. dem Etablieren von Prozeßdenken, Prozeßorganisation und Prozeßführung, auch die kontinuierliche Prozeßverbesserung durch einen Prozeßzirkel. Weiters eine Prozeßerneuerung, falls eine solche Neuausrichtung aus organisatorischen, wettbewerbsgetriebenen, rechtlichen oder ähnlichen Gründen notwendig erscheint und der Output nicht mehr den Kundenerwartungen entspricht. In Bezug auf den Prozeß werden somit die Managementfunktionen oder Führungsphasen *Planung* (beinhaltet hier auch die *Entscheidung*), *Realisierung* und *Kontrolle* wahrgenommen, um Kundenzufriedenheit zu erzeugen. Handlungsfelder bei der Implementierung von Prozeßmanagement ergeben sich auf normativer, strategischer und operativer Ebene:

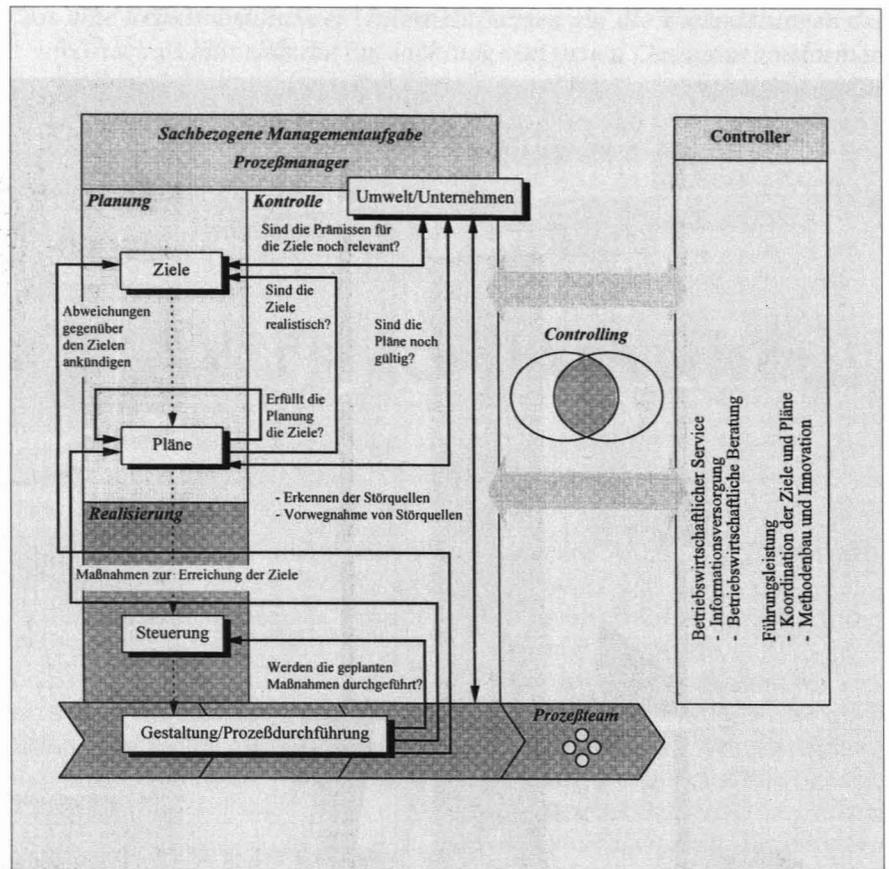


ABB. 1: PROZESSORIENTIERTES CONTROLLING

- Normative Ebene: Da das Prozeßmanagement eine Veränderung der Machtstrukturen mit sich bringt und damit die Verantwortungsdelegation zunimmt, die Leitungsspannen größer und die Hierarchien flacher werden, muß auch auf die Unternehmenskultur eingewirkt werden.
- Strategische Ebene: Die Einbettung der eigenen Wertschöpfungskette in einer Branche (Lieferant, Unternehmen, Vertriebskanal, Abnehmer) läßt nachfolgende Make-or-Buy Entscheidungen zu: Eigenerstellung oder Integration, Separation (Outsourcing) und Kooperation.
- Operative Ebene: Hier können als Gestaltungsfelder das Personal, die Organisation und angewandte Technik genannt werden.

### DAS PROZESSORIENTIERTE CONTROLLING

In der Abbildung 1 sind die einzelnen Managementfunktionen bezüglich der sachbezogenen Aufga-

be des jeweiligen Managers dargestellt. Nicht abgebildet ist eine weitere, nicht minder wichtige **personenbezogene** Managementaufgabe: die Führung der Mitarbeiter.

Anzumerken ist, daß die Kontrolle nicht nur die Realisierung, sondern auch die Planung betrifft. Dies ist dadurch begründet, daß die Planung eine Selektionsleistung erbringt. Sie schafft trotz eines unsicheren und unbegrenzten Informationsfeldes über das Unternehmen und die Umwelt mit Hilfe einer Selektion eine Orientierung für zukünftiges Handeln, d. h. es werden, obwohl die Informationen unsicher sind und abgegrenzt werden, eindeutige Handlungsprogramme erstellt. Die Kontrolle hat hingegen eine Kompensationsleistung zu erbringen, indem sie die durch die Selektion einhergehenden Risiken begrenzt. Das Suchfeld der Kontrolle ist somit weiter auszulegen als das Entscheidungsfeld der Planung, damit die in der Planung nicht berücksichtigten Informationen auch hin-

terfragt werden (bspw. die Erkennung der schwachen Signale im Rahmen der strategischen Planung). Sie ist somit, im Gegensatz zu der gerichteten Planung, ungerichtet. Weiters beginnt der Kontrollprozeß nicht erst bei der Ergebniskontrolle, sondern läuft parallel zu den anderen Prozeßphasen.

Die Definition des **prozeßorientierten Controllings** lehnt sich an dem Verständnis der *Interessensgemeinschaft Controlling* (IGC) an, die den Versuch unternommen hat, eine gemeinsame Sprachbasis für das Controlling zu finden. Dieses Verständnis wird nun mit dem Prozeßmanagement in Beziehung gebracht (vgl. Abb. 1) und hier durch das *Prozeßcontrolling* und das *Controlling* beschrieben.

Das Prozeßcontrolling ist funktionell das Steuern oder Regeln des Geschäftsprozesses zum praktischen Erreichen der Prozeßziele und wird vom jeweiligen Manager selbst durchgeführt (die aufgrund der durchgeführten Kontrollen ausgelösten Regelkreise sind in Abb. 1 mit Hilfe von durchgängigen Pfeilen symbolisiert). Inhaltlich erfolgt hier eine Trennung in die Bestimmung der Rahmenbedingungen, in die Gestaltung und operative Prozeßdurchführung:

- **Rahmenbedingungen:** Es werden die Prämissen bezüglich Umwelt und Unternehmung auf Gültigkeit untersucht. Daraus können sich Auswirkungen auf die Ziele und Maßnahmen ergeben. Weiters werden die Gestaltung und Prozeßdurchführung auf Störquellen untersucht bzw. mögliche Störquellen vorweggenommen, die sich in der Unternehmung und in der Umwelt ergeben können. Dies kann wiederum Auswirkungen auf die Ziele und Maßnahmen haben.
- **Gestaltung:** Bei der Gestaltung der Prozesse erfolgt einerseits eine Kontrolle während der Planung und andererseits eine *Fortschritts- und Ergebniskontrolle* während der Realisierung. Bei Bedarf wird ein Regelkreis ausgelöst.

- **Prozeßdurchführung:** Dazu werden *Soll-/Ist-* (Vergleich der realisierten Führungsgröße mit der gewünschten Zielausprägung), *Soll-/Wird-* (Vergleich der angestrebten Zielgröße mit ihrem prognostizierten Wert und damit Erkennung inwieweit die Zielerreichung realistisch ist), *Ist-/Ist-Kontrollen* (Zeit- oder Konkurrenzvergleich der Ausprägungen der Führungsgrößen) und *Verfahrenskontrollen* (Kontrolle, ob der Prozeß dem geplanten Ablauf entspricht) durchgeführt. Bei Bedarf werden neue Maßnahmen geplant bzw. realistische Ziele angekündigt (Prozeßcontrolling i.e.S.).

Das Controlling als übergeordnete Funktion ist hingegen der Führungsprozeß aus Planung von Zielen bzw. Maßnahmen zu deren Erreichung, Realisierung und Kontrolle durch den **Manager und Controller im Team** (Schnittmenge). Die wesentlichen Aufgaben des Controllers liegen dabei in den Bereichen *Informationsversorgung und betriebswirtschaftliche Beratung, Koordination und Methodenbau* bzw. *Innovation* und werden nachfolgend kurz angerissen.

Die Informationsversorgung beinhaltet die Bereitstellung von Daten zur Prozeßzielfindung und Zielerreichung, damit der Manager selbst planen und im Sinne der vereinbarten Ziele mit Hilfe der Führungsgrößen steuern bzw. regeln kann. Die Beratung bei der Durchführung der Planung und Steuerung bzw. Regelung wird vom jeweiligen betriebswirtschaftlichen Entwicklungsstand des Managers abhängen und ist damit situationspezifisch.

Im wesentlichen erfolgt bezüglich der Koordination im Prozeßaus-schluß durch den Controller eine Anbindung der Prozesse an die Strategie (Aufbau von *Prozeßkompetenz*) und eine Abstimmung der Ziele und Pläne zwischen den einzelnen Prozeßmanagern.

In Funktion des Innovators weist der Controller bei Bedarf auf die Notwendigkeit einer Prozeßorien-

tierung hin und treibt den Aufbau des Prozeßmanagements. Gemeinsam mit anderen Unternehmensbereichen wird der Controller innerhalb des Informationssystems ein Meßsystem für Zeit, Qualität, Kosten, Flexibilität und Kunden- bzw. Mitarbeiterzufriedenheit aufbauen, welches der Steuerung und Regelung dient (die Hauptaufgabe des Controllers wird dabei historisch begründet im Aufbau einer Prozeßkostenrechnung und eines entsprechenden Berichtswesens liegen). Weiters wird auch das Planungssystem an die Prozeßbedingungen anzupassen sein, das sich in einem *Policy Deployment* äußern kann.

## TOOL FÜR DEN PROZESS-MANAGER

Nachfolgend soll ein Steuerungs- und Regelungswerkzeug für den Prozeßmanager in einem möglichen Ansatz aufgezeigt werden (vgl. Abb. 2). Es unterteilt sich einerseits in die *Maßnahmensteuerung/-regelung* für die Gestaltung und andererseits in die *Prozeßsteuerung/-regelung* für die Prozeßdurchführung.

Bei der Maßnahmensteuerung/-regelung sind die einzelnen Maßnahmen zur Neugestaltung bzw. kontinuierlichen Verbesserung für den Zweck der Steuerung/Regelung in eigenen Formularen zu erfassen. Ein solches Formular kann bspw. folgenden Inhalt haben:

- Eine verbale Beschreibung von der durchzuführenden Maßnahme, von der Führungsgröße, die durch diese Maßnahme beeinflusst wird, und von den Prämissen, die die Realisierung der Maßnahmen beeinflussen. Graphisch wird für die Umsetzung bzw. Wirkung der Maßnahmen ein Zeitraster aufgetragen, in dem die Termine mit Maßnahmenschritten oder Meilensteinen eingetragen sind. Sind Meilensteine vorgesehen, dann ist zu diesem Zeitpunkt an das Lenkungs-komitee zu berichten. Dieser Zeitachse wird die zeitliche Entwicklung der Führungsgröße zugeordnet, d. h. der Soll-

für betriebswirtschaftliche Software  
und Informationsmanagement

Österreichisches Controller-Institut eV



Kongreßmesse

MW

## Manageware '97

15.-16. Oktober 1997  
Austria Center Vienna

Mit leistungsfähiger Software  
ins nächste Jahrtausend

- ▲ 7. Kongreß für EDV-gestütztes  
Management und Controlling:  
Integrierte Standardsoftware und  
MIS-Lösungen
- ▲ Controlling-Fachkonferenz  
für die Bauwirtschaft
- ▲ Controlling-Fachkonferenz  
für den Handel

Bitte senden Sie mir Informationen zu:

- Fachmesse „Manageware '97“
- EDV-Kongreß „Standardsoftware und MIS-Lösungen“
- Controlling-Fachkonferenz für die Bauwirtschaft
- Controlling-Fachkonferenz für den Handel

Firma: \_\_\_\_\_

Name: \_\_\_\_\_

Firmenadresse: \_\_\_\_\_

PLZ/Ort: \_\_\_\_\_

Telefon: \_\_\_\_\_

Telefax: \_\_\_\_\_

Bitte per Fax oder per Post an:

**Österreichisches Controller-Institut,**  
A-1190 Wien, Döblinger Hauptstraße 7,  
Telefon: +43/1/368 68 78-0, Fax: +43/1/368 68 38

