

Konzeption und Prozessdefinition eines Partnerportals

Masterarbeit

von

René Romor

Technische Universität Graz

Fakultät für Maschinenbau und Wirtschaftswissenschaften

Institut für Betriebswirtschaftslehre und Betriebssoziologie

O.Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr.techn. Ulrich Bauer

Graz, im März 2012

In Kooperation mit:

KWB Die Biomasseheizung GmbH



EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG

Ich erkläre an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen/Hilfsmittel nicht benutzt und die den benutzten Quellen wörtlich und inhaltlich entnommene Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Graz, am
.....
(Unterschrift)

STATUTORY DECLARATION

I declare that I have authored this thesis independently, that I have not used other than the declared sources / resources, and that I have explicitly marked all material which has been quoted either literally or by content from the used sources.

.....
Date
.....
(signature)

Kurzfassung

Inhalt dieser Masterarbeit, ist die Konzeption eines Partnerportals für die Firma KWB und die Definition der Prozesse, die durch die einzelnen Bereiche des Partnerportals entstehen. Im theoretischen Teil der Arbeit werden neben der Definition der Begrifflichkeiten die wichtigsten Faktoren der Prozessoptimierung beschrieben. Dies ist notwendig um die im Praxisteil durchgeführten Schritte zu verstehen. Zudem werden einige Prozessoptimierungsmethoden kurz vorgestellt, um einen Überblick der Optimierungsmöglichkeiten für die praktische Aufgabenstellung zu erlangen.

Im Praxisteil wird beschrieben, wie die Konzeption der Bereiche des Partnerportals durchgeführt wurde und wie bei der Definition der Prozesse vorgegangen wurde. Dafür wurden die im Theorieteil vorgestellten Methoden bzw. Schritte herangezogen. Ebenso wird die Bedeutung des Partnerportals für die Firma KWB erläutert.

Anschließend werden die resultierenden Prozesse erklärt und ein Ausblick auf zukünftige Projekte bzw. notwendigen Schritte gegeben. Es wurden die Bereiche für das PartnerNet ausgewählt und die dadurch entstehenden Prozesse definiert und visualisiert.

Schlüsselwörter:

Prozessmanagement, Prozessoptimierung, Prozesse

Abstract

This paper deals with the conception of a partner portal and the definition of all processes which result from this concept.

In addition to the definition of prime terms, the most important factors of process optimization are described in the theoretical part. This is necessary to understand all steps which are done in practical part.

Also popular methods of process optimization will be presented, to get an idea of the optimizing potential in practical part.

How the conception of a partner portal and the definition of the process were performed will be described in the practical part. Therefore the methods and important steps from theoretical part are used. Moreover the importance of the partner portal for the company KWB will be shown.

Afterwards the resulting process will be described and an outlook for future projects or necessary further steps will be given. All necessary parts of the PartnerNet are designed and the resulting processes are visualized.

Keywords:

Process management, Process optimization, Process

Danksagung

Ich möchte mich bei Herrn Dipl. Ing. Martin Marchner für seine Unterstützung bei der Erstellung dieser Masterarbeit sowie aller vorgehenden Arbeiten bedanken.

Ein weiterer Dank geht an Herrn Dr. Helmut Matschnig und Herrn Mag. Andreas Giselbrecht, die mich bei der Firma KWB betreut und unterstützt haben.

Ein ganz besonderer Dank gilt meiner Freundin Eva, die mich während der gesamten Studienzeit unermüdlich unterstützt, motiviert und sich um unsere beiden Kinder Samuel und Joel gekümmert hat, damit ich mich ausschließlich auf das Studium konzentrieren konnte.

Widmen möchte ich diese Masterarbeit allerdings meinem Vater, der leider kurz vor Fertigstellung der Arbeit im Jänner 2012 verstorben ist.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Das Unternehmen	1
1.2	Ausgangssituation	1
1.3	Problemstellung.....	1
1.4	Ziele	2
1.5	Aufgabenstellung.....	2
1.6	Untersuchungsbereich	2
2	Theoretische Grundlagen der Arbeit	3
2.1	Unternehmensstrukturen	3
2.1.1	Einliniensystem	4
2.1.2	Funktionale Organisation	4
2.1.3	Spartenorganisation	5
2.1.4	Matrixorganisation.....	6
2.1.5	Projektorganisation	7
2.1.6	Prozessorganisation	7
2.2	Prozesse	9
2.2.1	Definition Prozesse	9
2.2.2	Charakteristika eines Prozess.....	10
2.2.3	Prozesseigner	11
2.2.4	Prozesshierarchie	12
2.2.5	Prozesskunde	13
2.2.6	Prozessklassifikation.....	13
2.2.6.1	<i>Wertschaffende Prozesse</i>	15
2.2.6.2	<i>Wertdefinierende Prozesse</i>	15
2.2.6.3	<i>Managementprozesse</i>	15
2.2.6.4	<i>Supportprozesse</i>	15
2.2.6.5	<i>Strukturierbarkeit von Prozessen</i>	16

2.3	Prozessmanagement	17
2.3.1	Definition Prozessmanagement	17
2.3.2	Ziele und Nutzen von Prozessmanagement	18
2.3.3	Effektivität und Effizienz von Prozessen	20
2.3.4	Prozesslandkarte	20
2.3.5	Prozesskennzahlen.....	21
2.4	Prozessoptimierung.....	22
2.4.1	Business Process Redesign	24
2.4.1.1	<i>Total Quality Management (TQM)</i>	25
2.4.1.2	<i>Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)</i>	26
2.4.1.3	<i>Betriebliches Vorschlagswesen (BVW)</i>	29
2.4.1.4	<i>Qualitätszirkel</i>	30
2.4.2	Business Process Reengineering (BPR)	31
2.4.2.1	<i>Vorgehensweise</i>	32
2.5	Vier Schritte der Prozessoptimierung.....	33
2.5.1.1	<i>Verstehe den Prozesse</i>	33
2.5.1.2	<i>Definiere das Problem/Ziel</i>	33
2.5.1.3	<i>Definiere den Prozess</i>	33
2.5.1.4	<i>Visualisiere und beschreibe den Prozesse</i>	34
3	Praktische Problemlösung	35
3.1.1	Unternehmensstruktur	35
3.1.2	Marktzugang	36
3.1.3	Partnerprogramm.....	36
3.1.3.1	<i>Zertifizierungsstufen</i>	37
3.1.3.2	<i>Partnerschulungen</i>	37
3.1.3.3	<i>Rabattprogramm</i>	38
3.1.3.4	<i>Lebensbäume</i>	38
3.1.4	Aufgabenstellung	38

3.2	Analyse der Prozesse	39
3.2.1	Mögliche Inhalte des PartnerNets	39
3.2.1.1	<i>Inhalt des bisherigen Partnerportals</i>	39
3.2.1.2	<i>Benchmarking mit den direkten Mitbewerbern</i>	39
3.2.1.3	<i>Interne Befragungen</i>	41
3.2.2	Ist- Prozessanalyse und Zielsetzung	41
3.2.2.1	<i>Persönliche Anrede</i>	41
3.2.2.1.1	Ist-Prozess	41
3.2.2.1.2	Zielsetzung.....	41
3.2.2.2	<i>News</i>	41
3.2.2.2.1	Ist-Prozess	42
3.2.2.2.2	Zielsetzung.....	42
3.2.2.3	<i>Bestanteile des Partnerportals</i>	42
3.2.2.3.1	Ist-Prozess	42
3.2.2.3.2	Zielsetzung.....	42
3.2.2.4	<i>Messen, Veranstaltungen und Schulungen</i>	42
3.2.2.4.1	Ist-Prozess	42
3.2.2.4.2	Zielsetzung.....	43
3.2.2.5	<i>Dokumente Download</i>	43
3.2.2.5.1	Ist-Prozess	43
3.2.2.5.2	Zielsetzung.....	43
3.2.2.6	<i>Online Ersatzteilbestellung</i>	44
3.2.2.6.1	Ist-Prozess	44
3.2.2.6.2	Zielsetzung.....	44
3.2.2.7	<i>Webshop</i>	45
3.2.2.7.1	Ist-Prozess	45
3.2.2.7.2	Zielsetzung: Webshop.....	45
3.2.2.8	<i>Sonstige Inhalte</i>	45

3.2.2.8.1	Zielsetzung: 3D-Heizraumplanung	45
3.2.2.8.2	Zielsetzung: Dynamische Inseratenvorlagen	46
3.2.2.9	<i>KWB-Lebensbäume</i>	46
3.2.2.9.1	Ist-Prozess	46
3.2.2.9.2	Zielsetzung: KWB-Lebensbäume	46
3.3	Spezifikation der Bereiche	48
3.3.1	Spezifikation Startseite	48
3.3.1.1	<i>Persönliche Anrede</i>	48
3.3.1.2	<i>Meine Daten</i>	49
3.3.1.2.1	Mitarbeiterzugang	49
3.3.1.2.2	Passwort ändern	50
3.3.1.3	<i>Newsflash</i>	50
3.3.1.4	<i>Beschreibung der PartnerNet Bereiche</i>	51
3.3.1.5	<i>Schulungstermine</i>	51
3.3.2	Spezifikation Marketingbereich	52
3.3.2.1	<i>Dynamische Inseratsvorlagen</i>	52
3.3.3	Spezifikation Downloadbereich	52
3.3.4	Lebensbäume	53
3.3.5	Webshop	54
3.3.6	Warenkorb	54
3.3.7	Ersatzteile	54
3.3.8	Schnittstellen	56
3.3.8.1	<i>Liveanbindung</i>	56
3.3.8.2	<i>Intervallabhängige Updates</i>	57
3.3.9	3D-Heizraumplanung	58
3.4	Auswahl der Bereiche	59
4	Ergebnisse	60
4.1	Prozessdefinition	60

4.1.1	Operative Prozesse	63
4.1.1.1	<i>Aktualisierung „News/ Vorlagen/ Angebote/ Linksammlung“</i>	<i>63</i>
4.1.1.2	<i>Aktualisierung der Werbeartikel</i>	<i>64</i>
4.1.1.3	<i>Aktualisierung der Ersatzteile</i>	<i>65</i>
4.1.1.4	<i>Aktualisierung Downloadbereich</i>	<i>66</i>
4.1.2	Aktive Prozesse	66
4.1.2.1	<i>Inserat Anlegen</i>	<i>66</i>
4.1.2.2	<i>Bestellprozess Werbeartikel</i>	<i>67</i>
4.1.2.3	<i>Bestellprozess Ersatzteile</i>	<i>68</i>
4.1.2.4	<i>Schulungsanmeldung</i>	<i>70</i>
4.2	Usecases	71
4.2.1	Usecase Lebensbaumstand	71
4.2.2	Usecase Werbeartikelbestellung	72
4.3	Rolloutplanung	74
5	Zusammenfassung und Ausblick	75
	Literaturverzeichnis	76
	Abbildungsverzeichnis	80
	Tabellenverzeichnis	82
	Abkürzungsverzeichnis	83
	Anhang	84

1 Einleitung

Dieses Kapitel definiert den Aufgabenbereich der vorliegenden Masterarbeit.

1.1 Das Unternehmen

Das Unternehmen „KWB Die Biomasseheizung GmbH“ wurde 1994 von DI Dr. August Raggam und Geschäftsführer Erwin Stubenschrott gegründet und ist ein steirischer Leitbetrieb und Vorbild für Innovationskraft und Unternehmenskultur. Mehr als 40.000 Kunden¹ in Europa vertrauen mittlerweile auf die hochwertige Technik aus Österreich. Mit einem Umsatz von 55 Mio. Euro hat KWB im Vorjahr das beste Ergebnis in der bisherigen Firmengeschichte geschrieben. 1994 startete KWB als ein kleines, Vier-Mann-Unternehmen, das die Vision hatte, die Energieversorgung der Menschheit auf erneuerbare Energie umzustellen. Heute beschäftigt "KWB Die Biomasseheizung GmbH" 213 Mitarbeiter am Standort St. Margarethen/ Raab und weitere 150 Mitarbeiter in zehn Auslandsniederlassungen.

1.2 Ausgangssituation

Durch die Einführung einer neuen Website, möchte sich die Firma KWB, sowohl gegenüber den Endkunden als auch den KWB Partnerinstallateuren, im Internet präsentieren. Ein Bereich dieser Website soll ein Partner Portal sein. Im Rahmen einer früheren Arbeit wurden bereits mögliche Inhalte dieses Partner Portals erarbeitet.

1.3 Problemstellung

Die KWB kooperiert mit vielen Partnerinstallateuren. Jeder diese Partner hat unterschiedliche Bedürfnisse, Anforderungen und Vorstellungen bezgl. eines Partnerportals. Durch Implementation verschiedener Bereiche im Partnerportal entstehen Prozesse die beherrscht und kontrolliert werden müssen. Offen ist die Frage, welche Bestandteile dieses Partnerportal aufweisen soll und wie die daraus entstehenden Prozesse im Unternehmen aussehen sollen.

¹ Sofern in der vorliegenden Masterarbeit nur Personen eines Geschlechtes angesprochen werden, dient das primär zur leichteren Lesbarkeit und der Optik. Natürlich sind stets sowohl weibliche als auch männliche Personen gleichermaßen gemeint.

1.4 Ziele

Ziel der Diplomarbeit ist es, ein Konzept für das Partnerportal zu erstellen aus dem alle wesentlichen Informationen ablesbar sind. Es geht um die Beantwortung folgender Fragen:

- Welche Bestandteile/Bereiche soll das Partner Portal besitzen um den Partner bestmöglich anzusprechen?
- Verändern sich durch diese Bestandteile, Prozesse im Unternehmen bzw. entstehen neue Prozesse?
- Wie sehen die veränderten bzw. neuen Prozesse aus?

1.5 Aufgabenstellung

Neben der Erstellung eines Konzepts für den Aufbau des Partner Portals sollen alle daraus entstehenden Prozesse abgebildet werden. Dabei sollen sowohl die Veränderungen bestehender Prozesse aufgezeigt, als auch neu entstehende Prozesse dargestellt werden und deren möglicher Einfluss auf andere Prozesse berücksichtigt werden. Zudem soll die technische Machbarkeit dieser Prozesse geprüft bzw. nötige technische Veränderungen abgeklärt werden.

1.6 Untersuchungsbereich

Da das geplante Partnerportal als unterstützendes Marketing- bzw. Vertriebswerkzeug fungieren soll, ist der Marketing/Vertriebsbereich der Hauptuntersuchungsbereich dieser Arbeit. Zudem werden auch Elemente des Kundendienstes im Partnerportal angeboten, wodurch auch dieser Bereich als Untersuchungsbereich anzusehen ist. Da dieses Partnerportal zwingend firmeninterne, digitale Informationen benötigt, ist auch der Wissensmanagementbereich der KWB GmbH als Untersuchungsbereich anzusehen.

2 Theoretische Grundlagen der Arbeit

In diesem und den folgenden Kapiteln wird der theoretische Hintergrund zum Thema Prozessoptimierung ausgearbeitet. Die Gestaltungsmöglichkeit von Prozessen in einem Unternehmen, hängt stark von der Unternehmensstruktur ab. Deshalb werden zu Beginn die verschiedenen Unternehmensstrukturen erklärt. Anschließend wird definiert was ein Prozess ist und welche Unterteilungen es bei Prozessen gibt. Nach der Erläuterung der Begrifflichkeiten, wird Prozessmanagement im Allgemeinen beschrieben und definiert, dies ist notwendig um die einzelnen Prozessoptimierungsmethoden, die im Anschluss präsentiert werden, zu verstehen.

2.1 Unternehmensstrukturen

Die grundsätzliche Entscheidung, welche Unternehmensstruktur die passende für das jeweilige Unternehmen ist, formulierte Chandler 1962 vermutlich am treffendsten mit seiner These „Structure follows strategy“². Damit drückt er aus, dass die Effizienz einer Unternehmensstruktur davon abhängig ist, welche Strategie ein Unternehmen verfolgt. Allerdings wird die Unternehmensstruktur im Laufe der Zeit von mehreren inneren und äußeren Faktoren beeinflusst wie Unternehmensgröße, oder ob es sich um einen Dienstleistungs- bzw. Produktionsbetrieb handelt, Alter des Betriebes uvm. Die Zusammensetzung dieser Faktoren entscheiden darüber, ob die gewählte Struktur die geeignetste ist oder ob diese geändert werden muss. Vor allem, wenn sich die Unternehmensstrategie ändert, muss überprüft werden, ob diese mit der vorhandenen Struktur harmoniert oder ob sie angepasst werden muss. Mintzberg beschreibt dieses Zusammenspiel wie folgt³:

Die Struktur folgt der Strategie wie der linke Fuß beim Laufen dem rechten folgt, sie hängen voneinander ab, beeinflussen sich und reagieren aufeinander.

In der Literatur werden grundsätzlich sechs verschiedene Organisationsstrukturen unterschieden, die in weiterer Folge beschrieben werden.

² Chandler, A. D., JR.,(1962). S. 3

³ Vgl. Mintzberg, H,(1990), S. 183

2.1.1 Einliniensystem

Beim Einliniensystem im Rahmen der Aufbauorganisation hat jede Stelle im Unternehmen genau eine übergeordnete Stelle, nur diese ist weisungsbefugt und verantwortlich für die darunterliegende Stelle (siehe Abbildung 1). Dieses System hat den Vorteil, dass es klare, überschaubare Strukturen schafft und Delegationsüberschneidungen ausschließt⁴.

Der Nachteil ist die Trägheit der möglicherweise langen Entscheidungswege und die hohe Belastung des Topmanagements, da schlussendlich jede Entscheidung von ihm getroffen werden muss. Dieses System kann durch Stabsstellen erweitert werden. Diese bestehen aus Spezialisten, also Gruppen, die das Topmanagement beraten und entlasten, allerdings keinerlei Weisungsbefugnis auf darunterliegende Ebenen haben⁵.

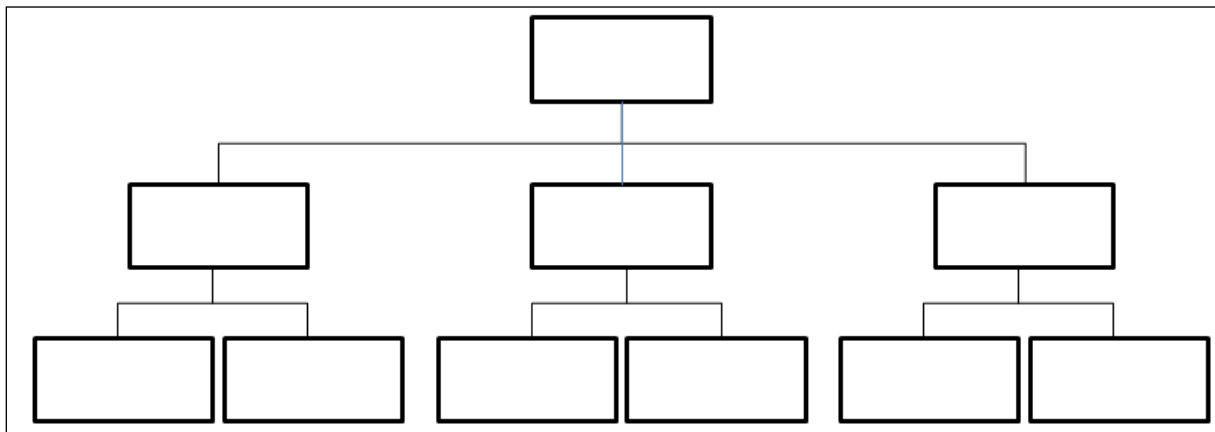


Abbildung 1: Einliniensystem⁶

2.1.2 Funktionale Organisation

Die funktionale Organisation ist durch das Verrichtungsprinzip charakterisiert. Gleiche Tätigkeiten werden gebündelt und in Tätigkeitsbereiche unterteilt wie z.B. Logistik, Distribution, Produktion oder Verwaltung (siehe Abbildung 2). Dieser tayloristische Arbeitsteilungsansatz hat den Vorteil, dass die immer gleichen Arbeitsschritte schneller bewältigt werden. Allerdings bringt dies einen hohen Koordinationsaufwand mit sich. Anders als beim Liniensystem kann hier eine Stelle von verschiedenen anderen Weisungen bekommen, was die Gefahr von

⁴ Vgl. KISTNER, K.P./STEVEN, M. (2002), S.305f

⁵ Vgl. KISTNER, K.P./STEVEN, M. (2002), S.306

⁶ In Anlehnung an KISTNER, K.P./STEVEN, M. (2002), S.305

Überschneidungen oder Prioritätsproblemen mit sich bringt. Deshalb eignet sich diese Struktur eher für Klein- und Mittelunternehmen⁷.

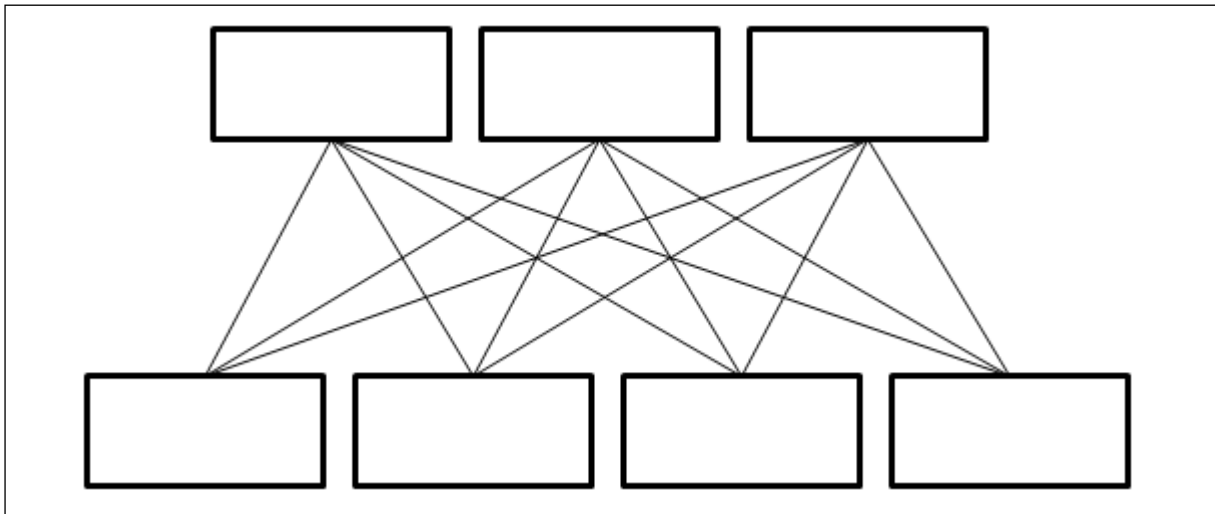


Abbildung 2: Funktionale Organisation⁸

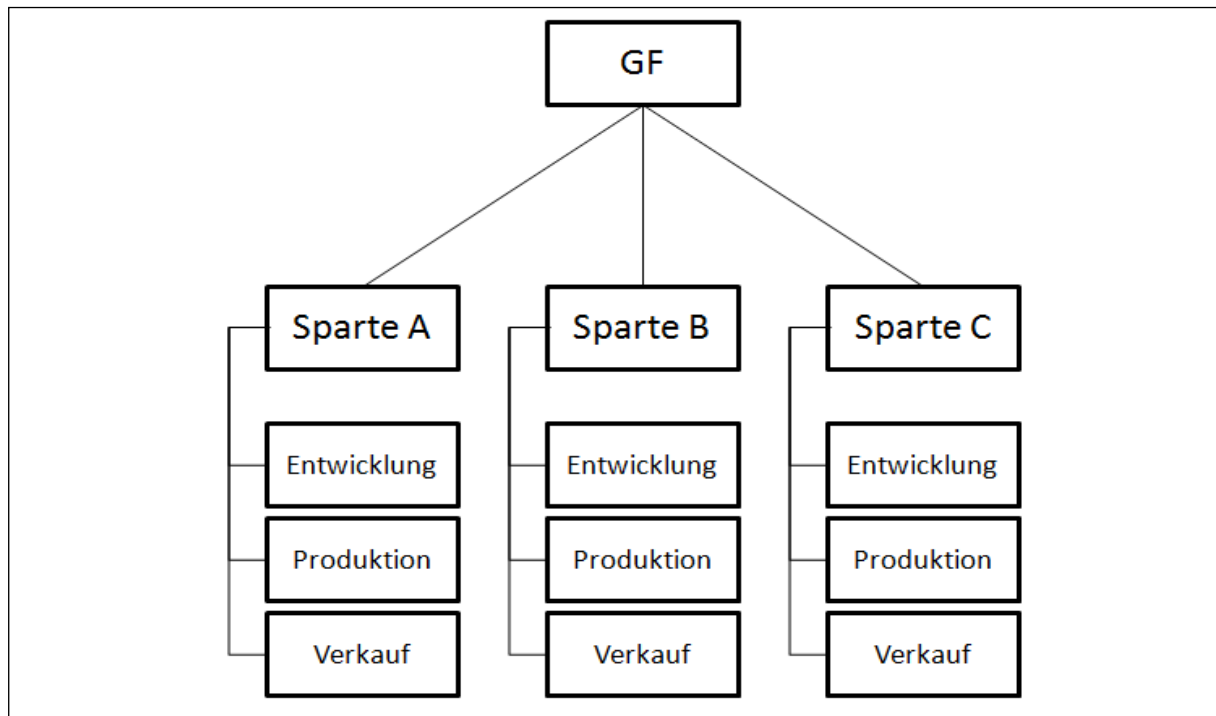
2.1.3 Spartenorganisation

Bei der Spartenorganisation erfolgt die Unterteilung nach strukturalen Merkmalen wie Produktgruppe, Märkte oder Region und unterliegt dadurch dem Objektprinzip. Jede dieser Sparten ist als eigener Unternehmensbereich mit allen notwendigen Stellen anzusehen und ist als Liniensystem weiter unterteilt (siehe Abbildung 3). Aus Kostengründen werden meist gewisse Stellen wie Rechnungswesen oder Personalmanagement nicht auf die einzelnen Sparten aufgeteilt, sondern unternehmensweit für alle Sparten betrieben. Diese Organisationsstruktur eignet sich für komplexe Unternehmen, da sich die Wirtschaftlichkeit der einzelnen Produkte, Märkte oder Regionen besser messen lassen und der Verwaltungsaufwand auf die Sparten ausgelagert wird. Diese Struktur eignet sich für große Unternehmen, wobei zu beachten ist, dass die Geschäftsführung der Steuerungsfunktion der einzelnen Sparten großes Augenmerk schenken muss, da die Gefahr besteht, dass diese ein Eigenleben entwickeln und möglicherweise dem Spartenerfolg mehr Aufmerksamkeit schenken als dem Unternehmenserfolg⁹.

⁷ Vgl. KISTNER, K.P./STEVEN, M. (2002), S.306f

⁸ In Anlehnung an KISTNER, K.P./STEVEN, M. (2002), S.306

⁹ Vgl. KISTNER, K.P./STEVEN, M. (2002), S.310f

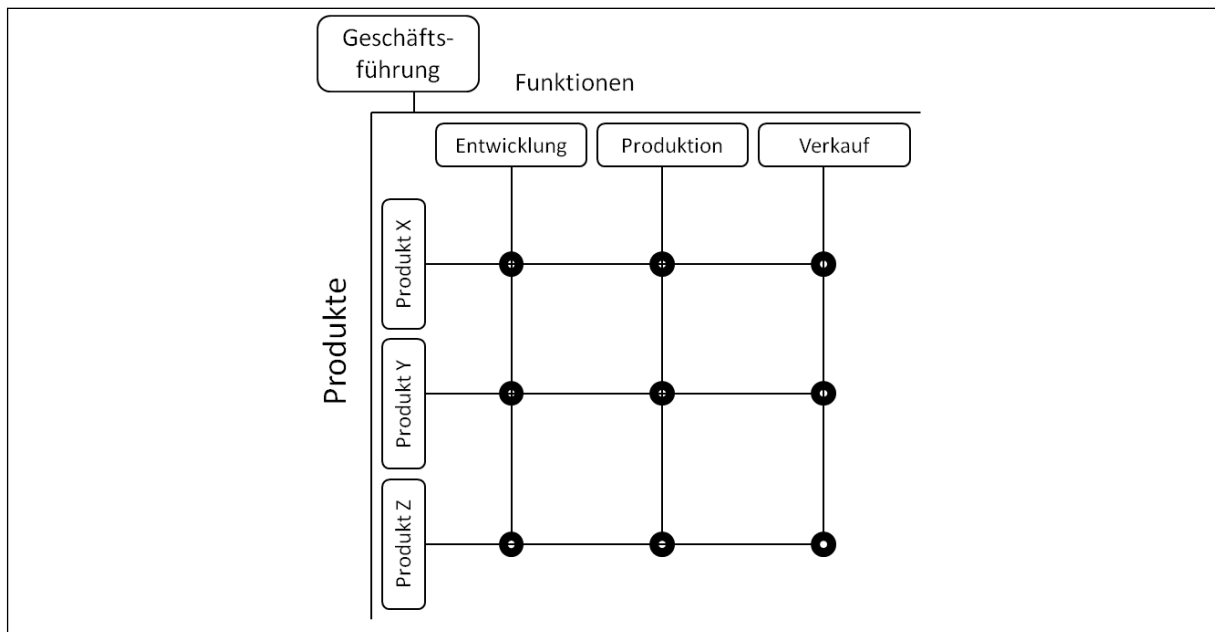
Abbildung 3: Spartenorganisation ¹⁰

2.1.4 Matrixorganisation

Als Matrixorganisation bezeichnet man die Kombination von Funktionalorganisation und Spartenorganisation. Die vertikale Achse unterliegt dem Verrichtungsprinzip, auf sie werden die einzelnen Tätigkeitsbereiche - wie sie aus der Linienorganisation bekannt sind - aufgetragen. Die horizontale Achse unterliegt dem Objektprinzip, hier wird wie bei der Spartenorganisation nach einem strukturalen Merkmal unterschieden. Wie in der Grafik (Siehe Abbildung 4) ersichtlich, entsteht dadurch eine Matrix. Jeder Teilbereich der beiden Achsen besitzt einen eigenen Verantwortlichen, dadurch können Entscheidungen nur bei einem Konsens der beiden betroffenen Verantwortlichen getroffen werden. Vorteil dieses Organisationstyps ist zum einen, dass bei Entscheidungen sowohl funktionsbezogene als auch objektbezogene Faktoren mit einfließen und zum anderen, dass das Unternehmensziel immer im Hauptfokus liegt, da Unternehmensbereichskämpfe minimiert werden. Ein Nachteil dieser Organisationsstruktur ist der langwierige Entscheidungsprozess, weil zwingend ein Konsens zwischen den Dimensionen erreicht werden muss¹¹.

¹⁰ In Anlehnung an KISTNER, K.P./STEVEN, M. (2002), S.310

¹¹Vgl. KISTNER, K.P./STEVEN, M. (2002), S.311f

Abbildung 4: Matrixorganisation¹²

2.1.5 Projektorganisation

Diese Form der Organisationsstruktur ist eine Sekundärorganisation, die zeitlich durch die Dauer eines Projekts beschränkt ist. Ressourcen werden aus der Primärorganisation (Linien-, Sparten- oder Matrixorganisation) für die Dauer eines Projekts entnommen und einem Projektleiter unterstellt. Vorteile dieser Organisation sind die uneingeschränkte Nutzbarkeit der personellen Ressourcen im Projekt und die Weisungsfreiheit des Projektleiters. Als Nachteil ist die Entkoppelung der Ressourcen aus der Primärorganisation zu sehen, nicht immer sind alle Ressourcen für die komplette Projektdauer entbehrlich¹³.

2.1.6 Prozessorganisation

Bei der Prozessorganisation erweitert Osterloh die Aussage von Chandlers „structure follows strategy“ zu „structure follows process follows strategy“¹⁴. Dies bedeutet, dass die Prozesse in einer Prozessorganisation nicht an die Struktur angepasst werden, sondern die Struktur an die Prozesse, die wiederum an die Strategie angepasst sind bzw. aus ihr entstehen. In dieser Organisationsform wird, wie in der Grafik ersichtlich, das Unternehmen nicht nach Funktionen oder Objekten unterteilt

¹² In Anlehnung an KISTNER, K.P./STEVEN, M. (2002), S. 312

¹³ Vgl. Fiedler, R. (2010), S. 46

¹⁴ Osterloh, M. /Frost, J. (1996), S. 37.

sondern nach den einzelnen Prozessen. Stellen und Abteilungen werden aufgrund der Erfordernisse der einzelnen betrieblichen Prozesse designed.¹⁵

Ein Vorteil dieser Organisationsform ist - neben der verstärkten Kundenorientiertheit und der raschen Reaktionszeiten auf Veränderungen am Markt - vor allem die Fokussierung auf wertschaffende Prozesse und die Minimierung von unnötigen Arbeitsschritten bzw. Wartezeiten.

Da in den seltensten Fällen Unternehmen bereits ab der Gründung eine Prozessorganisationsstruktur aufweisen, sind die Umstrukturierung, die Definition der Kern- und Supportprozesse und die ständige Optimierung derselben die Hauptprobleme die Organisationsstruktur.

Die weiteren Kapitel dieser Arbeit beschäftigen sich mit der Definition der nötigen Schritte, um neue Prozesse zu erkennen, zu integrieren und deren Nutzen messen zu können bzw. bestehende Prozesse zu optimieren.

¹⁵ Vgl. Gaitanides, M. (1983), S. 62.

2.2 Prozesse

In diesem Kapitel wird beschrieben, was ein Prozess ist, welche Eigenschaften er besitzt und wie Prozesse unterteilt bzw. gegliedert werden können.

2.2.1 Definition Prozesse

In der Literatur finden sich viele verschiedene Definitionen für den Begriff „Prozess“, oft wird als Synonym der Begriff „Geschäftsprozess“ verwendet.

Osterloh/Frost definieren den Prozess folgendermaßen: „Ein Prozess beschreibt einen Ablauf, das heißt den Fluss und die Transformation von Material, Information, Operationen und Entscheidungen. Geschäftsprozesse sind durch die Bündelung und die strukturierte Reihenfolge von funktionsübergreifenden Aktivitäten mit einem Anfang und einem Ende sowie klar definierten Inputs und Outputs gekennzeichnet“¹⁶.

Für Gaitanides sind Geschäftsprozesse „Abfolgen von Aktivitäten, die in einem logischen inneren Zusammenhang dadurch stehen, dass sie im Ergebnis zu einem Produkt bzw. einer Leistung führen, die durch einen Kunden (-prozess) nachgefragt werden. In den Geschäftsprozessen prägt sich das Kompetenzprofil des Unternehmens aus“¹⁷.

Vahs versteht unter einem Prozess „die zielgerichtete Erstellung einer Leistung durch eine Folge logisch zusammenhängender Aktivitäten, die innerhalb einer Zeitspanne nach bestimmten Regeln durchgeführt wird“¹⁸.

Füremann/Dammasch verweisen hingegen bei ihrer Definition auf die DIN EN ISO 8402: „Der Prozess ist ein Satz von in Wechselbeziehungen stehenden Mitteln und Tätigkeiten, die Eingaben in Ergebnisse umgestalten. Anmerkung: Zu den Mitteln können Personal, Einrichtungen und Anlagen, Technologie und Methodologie gehören“.¹⁹

¹⁶ Osterloh, M. /Frost, J. (1996), S. 31.

¹⁷ Gaitanides, M. (1996), S. 1683.

¹⁸ Vahs, D. (2003), S. 207.

¹⁹ Füremann, T./Dammasch, C (1997), S. 7f

Im Rahmen dieser Arbeit wird zwischen dem Begriff „Prozess“ und dem Begriff „Geschäftsprozess“ in Anlehnung an Schmelzer unterschieden.

Schmelzer definiert einen Prozess als „eine Folge von Schritten, die aus einer Reihe von Inputs einen Output erzeugt“²⁰. Die drei Elemente eines Prozesses benennt er als Eingabe (Input), Umwandlung (Transformation) und Ergebnis (Output).

Ein Geschäftsprozess hingegen besteht „aus funktions- und organisationsübergreifenden Verknüpfungen wertschöpfender Aktivitäten, die vom Kunden erwartete Leistung erzeugen und die aus der Geschäftsstrategie abgeleiteten Prozessziele umsetzen.“²¹

Die Elemente eines Geschäftsprozesses benennt er als Anforderung des Kunden, wertschöpfende Aktivitäten und Ergebnisse für den Kunden

Der Unterschied zwischen Prozess und Geschäftsprozess besteht darin, dass bei einem Geschäftsprozess der Endkunde einen direkten Nutzen aus dem Output gewinnt bzw. der Endkunde die Rolle des Prozessauslöser oder Prozessbeenders hat.

Als Prozess wird jede Folge von Aktivitäten gesehen, die die Prozesscharakteristika aufweisen. Somit ist jeder Geschäftsprozess ein Prozess, aber nicht jeder Prozess ein Geschäftsprozess.

2.2.2 Charakteristika eines Prozess

Aus den Prozessdefinitionen (siehe Kapitel 2.2.1) lassen sich gewisse Grundlegende Prozesseigenschaften identifizieren die einen Prozess charakterisieren:²²

- **Anfang**

Jeder Prozess hat einen definierten Anfang, hier beginnt die Verantwortlichkeit des Prozesseigners.

²⁰ Schmelzer, H./Sesselmann, W. (2006), S. 60

²¹ Schmelzer, H./Sesselmann, W. (2006), S. 60

²² Vgl. Schmelzer, H./Sesselmann, W. (2006), S. 64

- **Input**
Jeder Prozess benötigt einen definierten Input, gleich welcher Form ob materiell oder informell.
- **Aktivitätskette**
Jeder Prozess ist unterteilt in Teilprozesse, welche durch Aktivitäten charakterisiert sind, die einen Input in einen Output umwandeln. Der Output eines Teilprozesses ist der Input des Folgeprozesses.
- **Ergebnis**
Jeder Prozess hat ein bestimmtes definiertes messbares Ergebnis.
- **Ende**
Jeder Prozess hat ein definiertes Ende, hier endet die Verantwortlichkeit des Prozesseigners.
- **Wiederholbarkeit**
Jeder Prozess ist wiederholbar und unterscheidet sie dadurch von einem Projekt. Die Wiederholungsrate hängt natürlich vom Prozess ab. Während die Wiederholungsrate des Budgetierungsprozesses in einem Unternehmen im Regelfall eher gering ist, ist die Wiederholungsrate des Rechnungslegungsprozess sehr hoch. In beiden Fällen lässt sich der Prozess aber reproduzieren und ist somit wiederkehrend.

2.2.3 Prozesseigner

Jeder Prozess besitzt genau einen Prozesseigner, auch Prozesseigentümer genannt. Der Prozesseigner ist der Alleinverantwortliche für einen Prozess. Er ist für Auftraggeber des Prozessteams, ist für die Einhaltung der definierten Prozessschritte, für die Qualität des Outputs und für die Optimierung des Prozessablaufs verantwortlich. Auch für die Bereitstellung der zur Prozessausübung benötigten Ressourcen ist er verantwortlich²³.

²³ Vgl. Reiss, G./ Reiss M., (2008) S. 136f

2.2.4 Prozesshierarchie

Prozesse unterscheiden sich aufgrund ihres Umfangs oder ihrer Bedeutung und lassen sich durch diese Merkmale hierarchisch unterteilen, Vergleich dazu Abbildung 5.

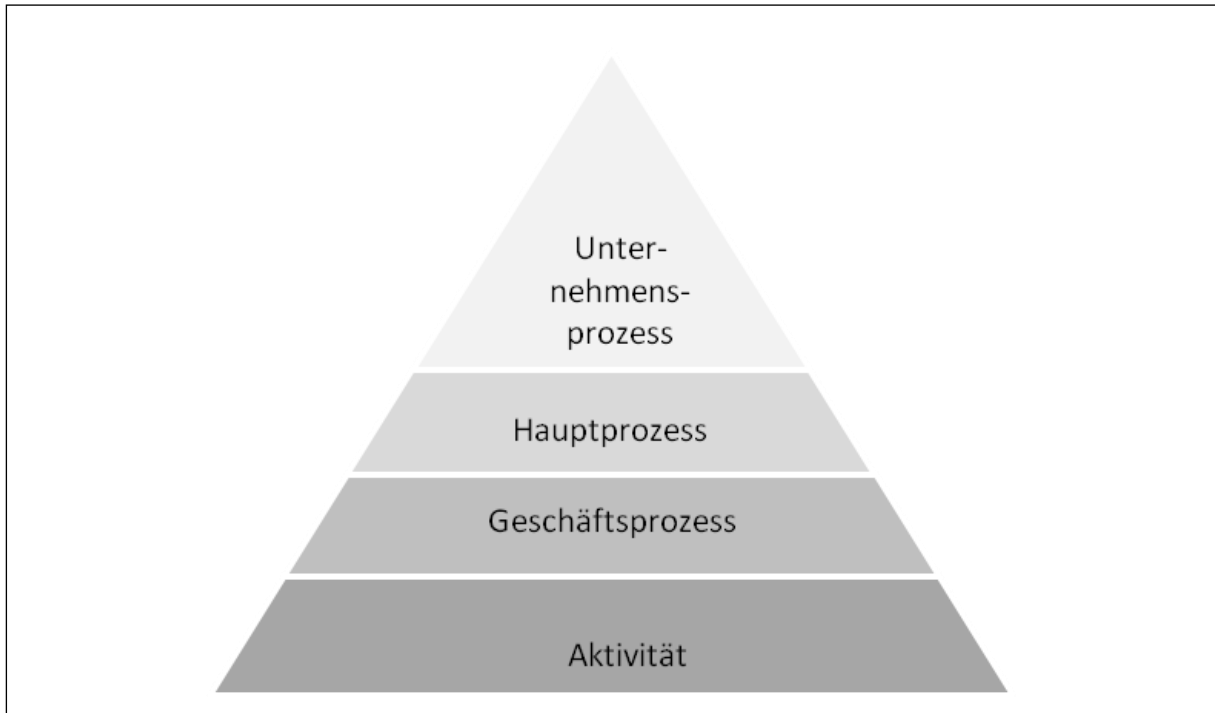


Abbildung 5: Prozesshierarchie²⁴

Als Unternehmensprozesse sind jene Prozesse zu verstehen, die eine End-to-End-Beziehung mit dem externen Kunden besitzen (siehe Kapitel 2.2.5). Ein Beispiel für einen Unternehmensprozess sind: Auftragsannahme – Bestellung – Produktion – Verkauf – Versand eines Produkts oder die gesamte Durchführung einer Dienstleistung mit all ihren Bestandteilen. Da diese Prozesse sehr komplex sind, werden sie in Hauptprozesse unterteilt, welche wichtige Komponenten für die Realisierung des Unternehmensprozesses bereitstellen (z.B. der Hauptprozess „Bestellung“). Jeder Hauptprozess besitzt ein oder mehrere Geschäftsprozesse (z.B. den Geschäftsprozess „Bestellung des Bauteils X“). Diese Geschäftsprozesse sind bei der Phase der Prozessmodellierung in genau definierte Aktivitäten unterteilt, diese Aktivitäten sind die kleinste Einheit in der Prozesshierarchie²⁵.

²⁴ In Anlehnung an Gienke, H./ Kämpf, R. (2007) S. 14

²⁵ Vgl. Gienke, H./ Kämpf, R. (2007) S. 14ff

2.2.5 Prozesskunde

Als Kunde wird im Rahmen des Prozessmanagements jeder bezeichnet, der Abnehmer bzw. Anwender eines Prozessoutputs ist. Es wird zwischen externen und internen Kunden unterschieden:²⁶

- Der externe Kunde ist der Endkunde, der das fertige Produkt oder eine Dienstleistung des Unternehmens konsumiert bzw. entgegen nimmt. Der Output für externe Kunden ist das Ergebnis eines Geschäftsprozesses, welcher meist in mehrere Teilprozesse gegliedert ist.
- Interne Kunden sind die Teilprozesse, die den Output, also das Teilergebnis eines Teilprozesses, abnehmen. Jeder interne Kunde ist Lieferant für den nächsten Teilprozess.

2.2.6 Prozessklassifikation

Porter entwickelte erstmals das Modell der Wertkette (siehe Abbildung 6). Dort klassifizierte er zwei Arten von Aktivitäten. Primäre Aktivitäten sind jene, die für die direkte Versorgung des Marktes mit Produkten oder Dienstleistungen zuständig sind. Die unterstützenden Aktivitäten versorgend die primären mit allen notwendigen Ressourcen zur Leistungserstellung.²⁷



Abbildung 6: Porters Wertkette²⁸

²⁶ Vgl. Feldbrügge, R./Brecht-Hadraschek, B. (2008), S. 16ff

²⁷ Vgl. Porter, M.E. (1986) S. 63ff

²⁸ Porter, M.E. (1986) S. 62

Ausgehend von Porters Unterteilung in Primäraktivitäten und Unterstützungsaktivitäten lassen sich 3 Arten von Prozessen klassifizieren:²⁹

- *Kernprozesse* sind die für das Unternehmen wertschöpfenden Prozesse. Sie wandeln Kundenerwartungen bzw. –anfragen in Produkte und Dienstleistungen um. Der Output des Kernprozesses kann unmittelbar vom Kunden bewertet werden. Klassische Kernprozesse sind der Produktentwicklungs- und der Kundenauftragsabwicklungsprozess.
- *Managementprozesse* sind planende, bewertende und steuernde Tätigkeiten, insbesondere durch prozessverantwortliche Mitarbeiter und die Unternehmensleitung. Typische Führungsprozesse sind die Strategieplanung für das Unternehmen oder die Durchführung von Reviews.
- *Supportprozesse* dienen der Unterstützung einzelner Teilprozesse, der Kernprozesse. Sie ermöglichen den reibungslosen Ablauf der wertschöpfenden Prozesse. Hierzu zählen beispielsweise Verwaltungstätigkeiten, Prüfmittelmanagement, Instandhaltungsleistungen oder EDV-Dienste.

Schanti klassifiziert vier Prozesstypen, indem er die Kernprozesse in wertschaffende und wertdefinierende Prozesse unterteilt (siehe Abbildung 7).

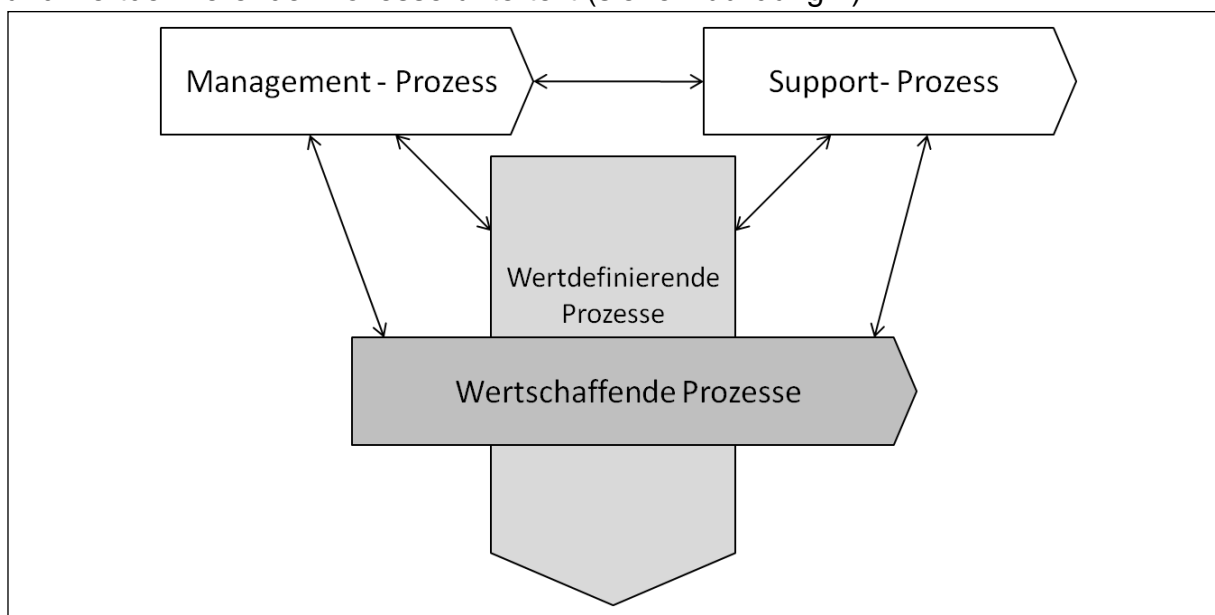


Abbildung 7: Klassifikation von Prozessen nach Prozesstypen³⁰

²⁹ Vgl. Griese, J/ Sieber, P (1999) S. 72.

³⁰ In Anlehnung an Schanti, D. (2004) S. 64.

2.2.6.1 Wertschaffende Prozesse

Wertschaffende Prozesse sind aus zeitlicher Sicht eher kurzfristig. Man könnte sie als „Daily Business“ bezeichnen. Zu den wertschaffenden Prozessen zählen Abläufe wie Auftragsannahmen, Produktion oder Distribution. Diese Prozesse sind sehr detailliert beschrieben und weisen eine hohe Wiederholungsfrequenz auf. Der Output dieser Prozesse betrifft direkt die externen Kunden³¹.

2.2.6.2 Wertdefinierende Prozesse

Zu den wertdefinierenden Prozessen gehören all jene Prozesse, deren Output „eine längerfristige Wirkung im Unternehmensgeschehen sind und nicht direkt für den externen Kunden bzw. Markt bestimmt. Ihre Aufgabe besteht in der Definition jener Rahmenbedingungen und Leistungen, die in den wertschaffenden Prozessen zukünftig erstellt werden sollen. Sie legen neue Sach- und Dienstleistungen für den Markt und neue Verfahren oder Prozesse zur Erstellung fest. Beispiele für wertdefinierende Prozesse sind Produkt- und Prozessinnovationsprozesse sowie Forschungs- und Entwicklungsprozesse.“³²

2.2.6.3 Managementprozesse

In diese Klasse von Prozessen fallen Prozesse, die der Unternehmensstrategie dienen, bzw. die das langfristige Bestehen eines Unternehmens sichern sollen. Sie stehen aber nicht im direkten Zusammenhang mit einem Produkt oder den Kunden. Beispiele für Managementprozesse sind: Strategiefindung, Budgetierung, Personalmanagement und Controlling. Diese Prozesse lenken das Unternehmen und sind ausschlaggebend für die Entwicklung neuer Prozesse.³³

2.2.6.4 Supportprozesse

Supportprozesse unterstützen die wertschaffenden, wertdefinierenden und Managementprozesse. Ohne sie wären die anderen Prozesse nicht möglich, da sie einen wesentlichen Beitrag zu deren Realisierbarkeit liefern. Klassische Supportprozesse sind die Aufrechterhaltung der EDV-Infrastruktur, Buchhaltung oder die Wartung und Instandsetzung von Produktionsanlagen. Sie können als unternehmensinterne Dienstleistungsprozesse verstanden werden.³⁴

³¹ Vgl. Schanti, D. (2004) S. 64.

³² Schanti, D. (2004) S. 64.

³³ Vgl. Schanti, D. (2004) S. 65

³⁴ Vgl. Schanti, D. (2004) S. 65.

2.2.6.5 Strukturierbarkeit von Prozessen

Wie strukturiert man die einzelnen Prozesse definieren kann, hängt laut Schanti von den zwei Parametern Wiederholungsgrad und Entscheidungsspielraum ab. Je öfter ein Prozess wiederholt wird und je kleiner der Entscheidungsspielraum ist, desto detaillierter kann bzw. muss ein Prozess beschrieben werden (siehe Abbildung 8).³⁵

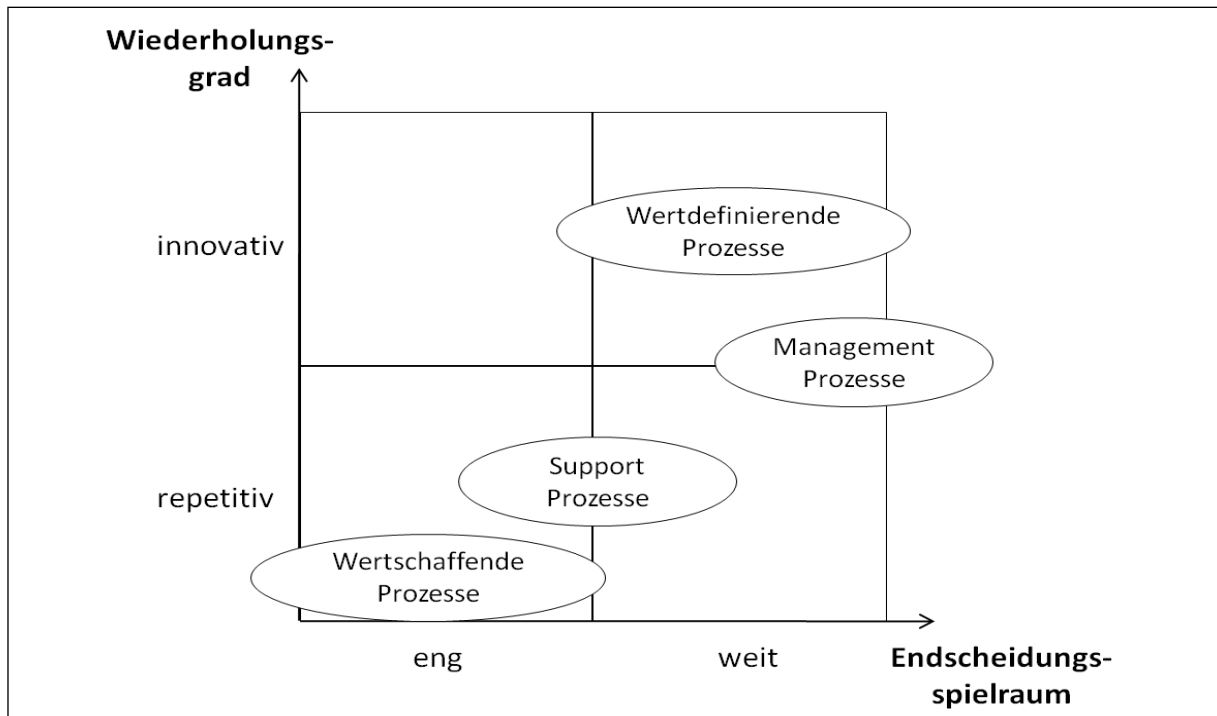


Abbildung 8: Wiederholungsgrad & Entscheidungsspielraum als Maß der Strukturierbarkeit von Prozessen³⁶

³⁵ Vgl. Schanti, D. (2004) S. 66.

³⁶ In Anlehnung an Schanti, D. (2004) S. 66.

2.3 Prozessmanagement

Da die Prozessoptimierung ein Teilbereich des Prozessmanagements ist wird im Folgendem beschrieben was Prozessmanagement ist und welche Ziele bzw. Nutzen es hat.

2.3.1 Definition Prozessmanagement

In der einschlägigen Literatur finden sich viele Definitionen für den Begriff Prozessmanagement. Um einen Überblick über das Spektrum zu erlangen, werden einige für den Autor am treffendsten formulierte Definitionen angeführt.

Schmelzer/Sesselmann verstehen unter Geschäftsprozessmanagement „ein integriertes Konzept von Führung, Organisation und Controlling, das eine zielgerichtete Steuerung der Geschäftsprozesse ermöglicht. Es ist auf die Erfüllung der Bedürfnisse der Kunden und anderer Interessensgruppen (Mitarbeiter, Kapitalgeber, Eigentümer, Lieferanten, Partner, Gesellschaft) ausgerichtet und trägt wesentlich dazu bei, die strategischen und operativen Ziele des Unternehmens zu erreichen“.³⁷

Für Gaitanides umfasst „Prozessmanagement planerische, organisatorische und kontrollierende Maßnahmen zu zielorientierten Steuerung der Wertschöpfungskette eines Unternehmens hinsichtlich Qualität, Zeit, Kosten und Kundenzufriedenheit“³⁸.

„Prozessmanagement heißt Denk- und Verhaltensweise, Methoden und Werkzeuge, Organisation und Management für ein effektives Angebot und eine effiziente, organisationsübergreifende Leistungserstellung zur Erfüllung dauerhafter Kundenwünsche“³⁹.

³⁷ Schmelzer, H./Sesselmann, W. (2006), S. 4f.

³⁸ Gaitanides, M. /Scholz, R. /Vrohling, A. (1994) S. 3.

³⁹ Hirzel, M. / Kühn, F. (2005) S. 16.

2.3.2 Ziele und Nutzen von Prozessmanagement

„Hauptziel des integrierten Prozessmanagements ist es, durch Optimierung der Geschäftsprozesse die Effektivität und Effizienz des Unternehmens zu erhöhen und den Unternehmenswert nachhaltig zu steigern. Über Strategie und kundenorientierte Gestaltung und Steuerung der Geschäftsprozesse werden alle Aktivitäten des Unternehmens auf die strategischen Ziele und Bedürfnisse der Kunden und anderer Interessengruppen ausgerichtet. Die laufende Messung und Verbesserung der Geschäftsprozesse bilden die Basis für die kontinuierliche Steigerung der Prozessleistung. Die Leistungssteigerung beruht auf der Kreativität, dem Engagement und dem Sachverstand der Mitarbeiter, deren Eigenständigkeit und Motivation das Geschäftsprozessmanagement fördern.“⁴⁰

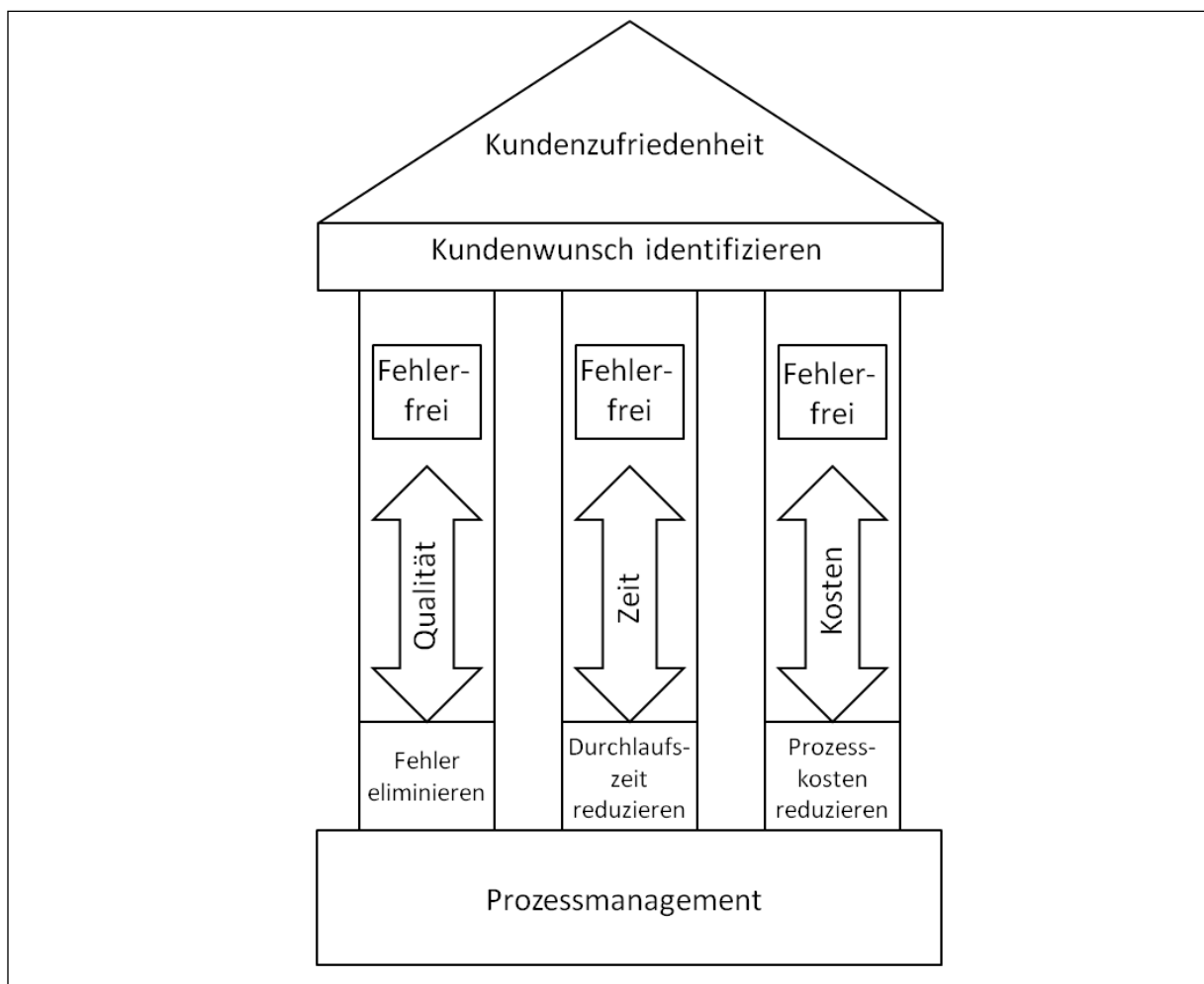


Abbildung 9: Prozessmanagement⁴¹

⁴⁰ Schmelzer, H./Sesselmann, W. (2006), S. 9

⁴¹ In Anlehnung an Gaitanides, M. /Scholz, R. /Vrohings, A. (1994) S. 16.

Häufig wird der Unternehmenserfolg schon dadurch gesteigert, dass das Management bei der Einführung eines Prozessmanagements erst erkennt, welche Prozesse im Unternehmen überhaupt existieren und dadurch bereits doppelte Arbeiten oder Informationslücken erkennbar werden. Deshalb ist das Kennenlernen und Verstehen der eigenen Prozesse ein zentrales Ziel des Prozessmanagements. Hilfreich dafür ist es, die Prozesse in Form einer Prozesslandschaft (siehe Kapitel 2.3.3) zu visualisieren.

Die Verkürzung der Entscheidungswege kann eine direkte Konsequenz der Auflistung und Visualisierung der Prozesse sein, da möglicherweise unnötig lange Informationswege genutzt werden. Auch die Komplexität von Strukturen oder Prozessen kann schon bei der Visualisierung der Prozesse erkannt und minimiert werden.

Die ständige Optimierung der Prozesse ist die zentrale Aufgabe des Prozessmanagement (siehe Kapitel 2.4). Um beurteilen zu können welche Performance ein Prozess aufweist, werden die Veränderungen mittels Prozesskennzahlen gemessen und analysiert (siehe Kapitel 2.3.5). Die logische Konsequenz der Prozessoptimierung ist zum einen die Verbesserung der Qualität, die Verringerung der Durchlaufzeiten und zum anderen die Senkung der Prozesskosten⁴²(siehe Abbildung 9). Die direkte Folge dieser Verbesserungen ist die Erhöhung der Kundenzufriedenheit.

Als wichtigste Aufgaben des Prozessmanagement lassen sich somit folgende Punkte herausfiltern:⁴³

- Kennenlernen und Verstehen der eigenen Prozesse
- Erhöhung der Kundenzufriedenheit
- Verringerung der Komplexität
- Reduzierung der Kosten
- Verkürzung der Entscheidungswege
- Verkürzung der Durchlaufzeiten
- Visualisierung der Prozesse im Unternehmen
- Ständige Optimierung der Prozesse

⁴² Vgl. Gaitanides, M. /Scholz, R. /Vrohings, A. (1994) S. 16ff

⁴³ Vgl. Schulze Heuling, B./ Schulze Heuling, M. (2004) 93ff

2.3.3 Effektivität und Effizienz von Prozessen

Um Prozesse richtig optimieren zu können, müssen sowohl die Effektivität als auch die Effizienz der Prozesse optimiert werden.

„Unter Prozesseffektivität ist zu verstehen, ob ein Prozess das gewünschte Ergebnis erzeugt, unter Prozesseffizienz, ob das Prozessergebnis mit minimalem Einsatz erreicht wird“⁴⁴(siehe Abbildung 10).

Diese zwei Begriffe müssen allerdings als getrennte Parameter angesehen werden. Demnach muss ein Prozess effektiv sein, was bedeutet „das Richtige zu machen“ und effizient sein, was bedeutet, „die Dinge richtig zu machen“.⁴⁵

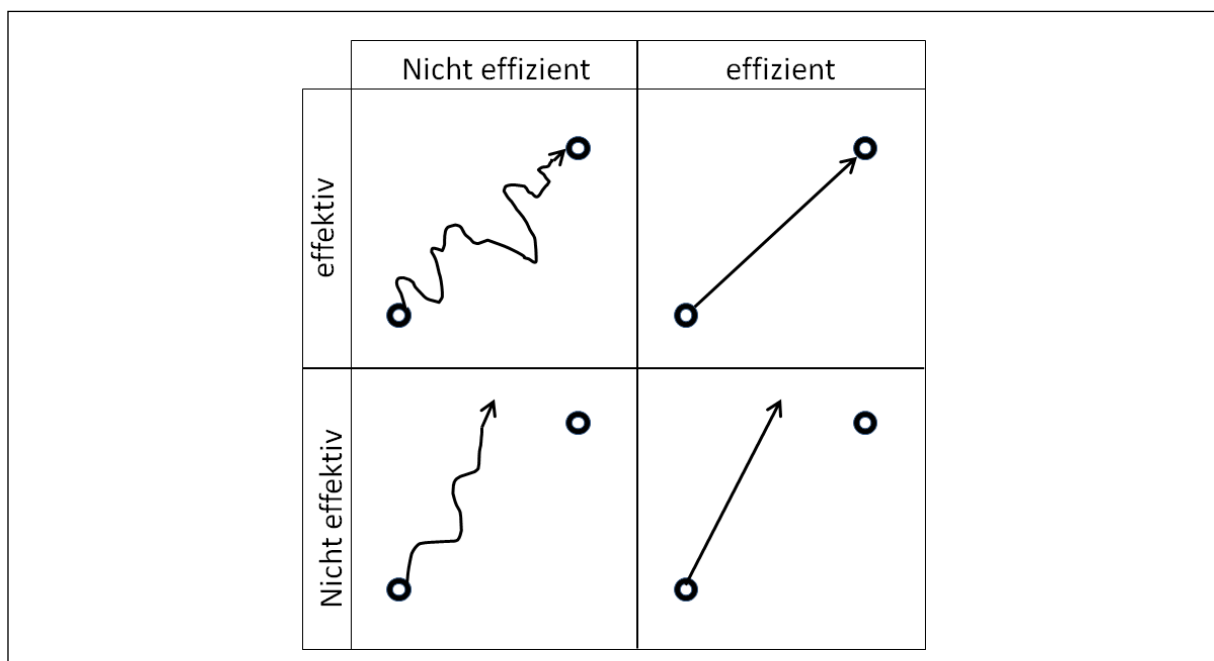


Abbildung 10: Effektivität und Effizienz⁴⁶

2.3.4 Prozesslandkarte

„Eine Prozess-Landkarte modelliert die Zusammenhänge von Haupt- und/oder Teilprozessen auf Gesamtunternehmensebene oder ausgewählten Teilbereichen.“⁴⁷

Eine Prozesslandkarte ist die grafische Darstellung aller Prozesse in einem Unternehmen. Sie zeigt die bestehenden Verbindungen und Abhängigkeiten der

⁴⁴ Becker, T. (2008) S.12.

⁴⁵ Vgl. Becker, T. (2008) S.12.

⁴⁶ In Anlehnung an Becker, T. (2008) S.12.

⁴⁷ Fischermanns, G. (2006) S. 120.

einzelnen Geschäftsprozesse, welche auf dem Transfer von Leistungen und Informationen beruhen.⁴⁸

Auf einer Prozesslandkarte kann man mögliche Synergien zwischen Prozessen erkennen und nutzen. Ebenso zeigt sie fehlende Verbindungen zwischen Prozessen auf. Prozesslandkarten sind hierarchisch aufgebaut, wodurch Prozesse verschiedener Ebenen differenziert betrachtet werden können. In der obersten Ebene befinden sich die Unternehmensprozesse, die an der Spitze der Hierarchie stehen (siehe Kapitel 2.2.4).⁴⁹

2.3.5 Prozesskennzahlen

Um messen zu können, ob ein Prozess seine Prozessziele erreicht oder nicht, benötigt man geeignete Kennzahlen. Prozesskennzahlen sollten quantifizierbar, erreichbar und vergleichbar sein. Aufgrund der Verschiedenheit der Prozesse in einem Unternehmen können sie sehr unterschiedlich sein.⁵⁰

„Prozesskennzahlen sind Messgrößen, die den Leistungsstand von Prozesszielen nach Inhalt, Zeit und Ausmaß genau bestimmen.“⁵¹

Die Wahl der richtigen Prozesskennzahlen ist für die erfolgreiche Prozesssteuerung und einem zielführenden Prozessmanagement von großer Bedeutung.

Schmelzer/Sesselmann definieren fünf Key Performance Indicators welche Antworten auf die folgenden Fragen geben:⁵²

Key Performance Indicators	Frage
Kundenzufriedenheit	Wie zufrieden sind die externen und internen Kunden mit dem Prozessergebnis?
Prozessqualität	Wie vollständig und fehlerfrei werden die Kundenanforderungen- und -erwartungen erfüllt?
Prozesszeit	Wie schnell werden die Kundenwünsche befriedigt?
Termintreue	Wie gut werden die vereinbarten Termine eingehalten?
Prozesskosten	Welche Kosten bzw. welcher Ressourcenaufwand wird für die Erstellung der Kundenleistung benötigt

Tabelle 1: Key Performance Indicators

Während die Kundenzufriedenheit als Parameter der Effektivität zu sehen ist, sind Prozessqualität, Prozesszeit, Termintreue und Prozesskosten als Parameter der Effizienz zu sehen.

⁴⁸ Vgl. Schmelzer, H./Sesselmann, W. (2006), S. 81.

⁴⁹ Vgl. Schmelzer, H./Sesselmann, W. (2006), S. 90.

⁵⁰ Vgl. Gareis/ Stummer 2006, 134f

⁵¹ Fischermanns, G. (2006) S. 375.

⁵² Vgl. Schmelzer, H./Sesselmann, W. (2006), S. 266f

„Prozessqualität, Prozesszeit und Termintreue lassen sich direkt aus dem Prozessgeschehen ableiten. Sie besitzen hohe Aktualität und Aussagekraft, weil sie ergebnisnah erfasst und von jedem Mitarbeiter ohne Schwierigkeiten verstanden werden.“⁵³

„Wichtig ist, die fünf Key Performance Indicators zusammenhängend zu betrachten und zu steuern, da sie sich gegenseitig beeinflussen. Um dies zu erreichen, müssen Qualität, Kosten und Zeit am selben Objekt und zum selben Zeitpunkt gemessen werden.“⁵⁴

2.4 Prozessoptimierung

Ein wesentlicher Bestandteil des Prozessmanagements ist die Prozessoptimierung. Durch ständige interne und externe Umwelteinflüsse ist es notwendig die vorhandenen Prozesse ständig anzupassen und zu verbessern oder neue Prozesse zu definieren.

Auslöser für jede Prozessoptimierung ist ein Ungleichgewicht der Faktoren des magischen Dreiecks (siehe Abbildung 11). Je nachdem, welchen Faktor man ändert, beeinflusst dies andere Faktoren. Beschleunigt man beispielsweise einen Prozess, wird zwar der Faktor Zeit und möglicherweise auch der Faktor Kosten positiv verändert, die Qualität hingegen wird wahrscheinlich sinken. Eine Verbesserung der Qualität wirkt sich hingegen negativ auf den Faktor Zeit und/oder die Kosten aus.⁵⁵

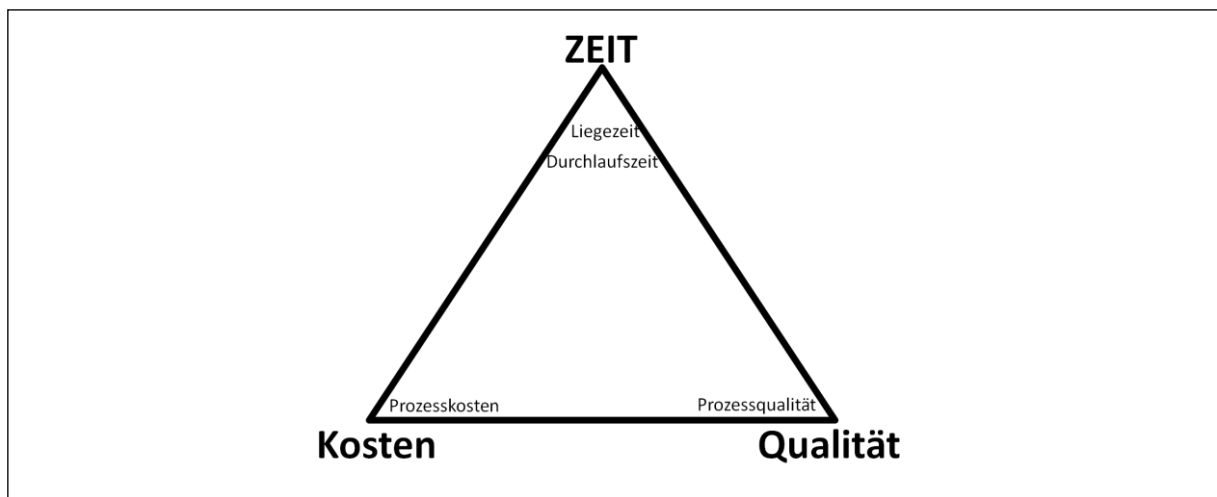


Abbildung 11: Magisches Dreieck⁵⁶

⁵³ Schmelzer, H./Sesselmann, W. (2006), S. 268

⁵⁴ Schmelzer, H./Sesselmann, W.. (2006), S. 268

⁵⁵ Vgl. Schneider, G./Geiger, I.K.(2008) S. 53

⁵⁶ In Anlehnung an Schneider, G./Geiger, I.K.(2008) S. 56

Je nachdem welchen Faktor man verändern möchte, gibt es unterschiedliche Möglichkeiten, den Prozessablauf zu verändern (siehe Abbildung 12). Die in der Abbildung grün geschriebenen Faktoren werden im Regelfall positiv verändert, die blau geschriebenen Faktoren bleiben unverändert und die rot geschriebenen Faktoren werden negativ beeinflusst.⁵⁷

Aktion		Faktoren
Weglassen		Zeit Kosten Qualität
Auslagern		Zeit Kosten Qualität
Zusammenfassen		Zeit Kosten Qualität
Parallelisieren		Zeit Kosten Qualität
Verlagern		Zeit Kosten Qualität
Hinzufügen		Zeit Kosten Qualität
Beschleunigen		Zeit Kosten Qualität

Abbildung 12: Auswirkung von Prozessänderungen⁵⁸

Um Prozesse zu verändern, existieren grundsätzlich zwei verschiedenen Möglichkeiten der Prozessoptimierung, die sich vor allem durch das Ausmaß der Veränderungen, der Häufigkeit der Anwendungen und dem Risiko unterscheiden.

Merkmale	Reengineering	Redesign
Methoden	Business Prozess Reengineering (BPR)	TCT, Six Sigma, Kaizen, TQM, KVP
Auslöser	Veränderungsbedarf	Anpassungsbedarf
Gegenstand	Neuer Prozess	Bestehende Prozesse
Träger der Veränderung	Top- down (Management)	Hybrider Ansatz (Management & Mitarbeiter)

⁵⁷Vgl. Krcmar, H (2000) S.84

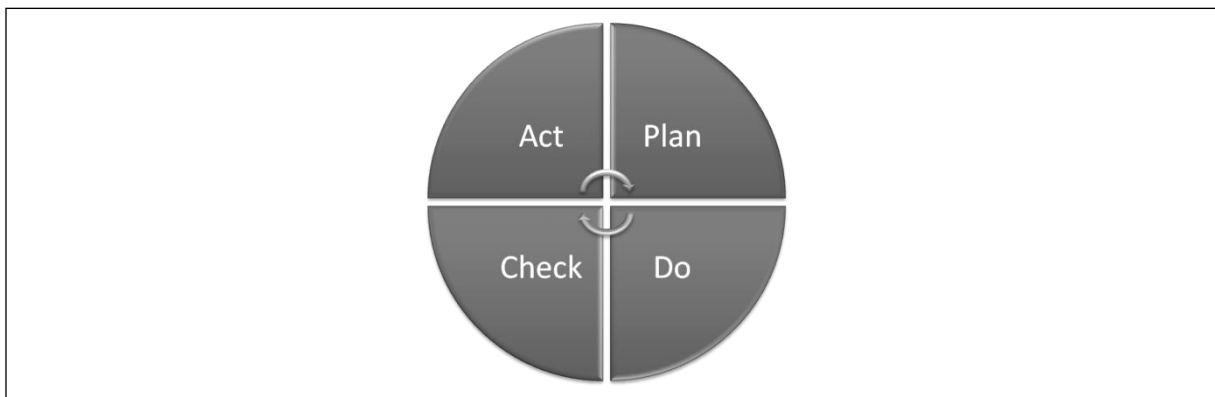
⁵⁸In Anlehnung an Krcmar, H (2000) S.84

Umfang der Veränderung	Radikale Quantensprünge	Inkrementelle Verbesserung
Umfang	Ganze Prozesse, auch prozessübergreifend	Vorrangig Prozessschritte
Häufigkeit der Anwendung	Episodisch als Projekt	Kontinuierlich als permanente Aufgabe
Risiko	Beträchtlich	Moderat

Tabelle 2: Unterschied Reengineering/Redesign

2.4.1 Business Process Redesign

Wie bereits erwähnt, ist das Process Redesign durch kleine, schrittweise kontinuierliche Veränderungen gekennzeichnet. Grundbaustein des Process Redesign ist der PDCA Zyklus (siehe Abbildung 13), welcher ein vierphasiger Problemlösungsprozess ist:⁵⁹

Abbildung 13: PDCA Zyklus⁶⁰

- **Plan**
In dieser Phase wird der Ist-Zustand erhoben und analysiert. Aufgrund dieser Analyse werden mögliche Verbesserungen geplant und die wichtigsten Ergebnisse bzw. größten Hindernisse herausgefiltert.
- **Do**
Diese Phase dient der genauen Maßnahmenplanung und Testdurchführung im kleineren Maßstab. Alle Daten und Informationen werden erhoben und die weiteren Veränderungen werden festgelegt.

⁵⁹ Vgl. Amrein, C. (2012) S. 49

⁶⁰ In Anlehnung an Deming, W.E.(1982), S. 88.

- **Check**
Ob die durchgeführten Maßnahmen Wirkung zeigen und zur gewünschten Qualitätsverbesserung geführt haben, wird in dieser Phase überprüft.
- **Act**
Am Ende des Zyklus werden die Ergebnisse und das Vorgehen kritisch betrachtet und Verbesserungen am Prozess oder am Vorgehen identifiziert. Diese Messwerte gelten als Ausgangspunkt für den nächsten Zyklus.

Es gibt einige populäre Konzepte, wie diese Optimierungen durchgeführt werden. Die Konzepte TQM, KVP, BVW, Qualitätszirkel haben das Ziel, schrittweise Veränderungen im Unternehmen zu realisieren, dabei sind sie aber nicht unbedingt als konkurrierend anzusehen. Im Folgenden werden diese Konzepte kurz vorgestellt und versucht, die Unterschiede und Gemeinsamkeiten aufzudecken, bzw. eine mögliche Kombination aus diesen zu erlangen.

2.4.1.1 Total Quality Management (TQM)

„Unter TQM werden alle Strukturen, Abläufe, Vorschriften, Regeln, Anweisungen und Maßnahmen verstanden, die dazu dienen, die Qualität von Produkten und Dienstleistungen einer Unternehmung in allen Funktionen (Entwicklung, Konstruktion, Fertigung, etc.) und allen Ebenen durch die Mitwirkung aller Mitarbeiter termingerecht und zu günstigen Kosten zu gewährleisten sowie kontinuierlich zu verbessern, um eine optimale Bedürfnisbefriedigung der Konsumenten und der Gesellschaft zu ermöglichen“.⁶¹

Die wichtigsten Merkmale von TQM sind nach LINKE/ARENDDT:⁶²

- Jeder Mitarbeiter des Unternehmens, ob Top Manager oder Linienarbeiter, ist in die Philosophie eingebunden, niemand bekommt Weisungen von oben sonder realisiert TQM in seinem Umfeld selbst.
- TQM ist als langfristiger Veränderungsprozess zu sehen, von dem keine kurzfristigen Veränderungen zu erwarten sind.
- Es ist ein nie endender Prozess der Verbesserung es gibt keinen Status des vollständig beendeten TQM.

⁶¹ Oess, A. (1994) S. 201.

⁶² Vgl. Linke, J/Arendt, M. (2008) S. 4f.

- Da es ein langfristiger Prozess ist, müssen auch die Unternehmensstrategie und die Qualitätspolitik langfristig ausgelegt sein.
- Das Unternehmen muss sich dauerhaft mit seinen Systemen, Prozessen und den Umwelteinflüssen auseinandersetzen.
- „TQM ist eine Denk- und Verhaltensweise (Kultur), keine Handlungsweise.“⁶³

Die drei Elemente des TQM sind:⁶⁴

- **Total**
Beschreibt den allumfassenden Ansatz dieses Konzepts. Um möglichst jede Fehlerquelle ausschalten zu können, werden alle Bereiche im Unternehmen, ob Produktion oder Verwaltung, genau analysiert. Zusätzlich wird auch die Supply Chain untersucht und es wird darauf geachtet, eine enge Interaktion mit den Kunden und Lieferanten aufzubauen und zu halten.
- **Quality**
Drückt den qualitätsorientierten Ansatz des Konzepts aus, wobei mit Qualität nicht nur das Erstellen eines fehlerfreien Endprodukts für den externen Kunden ist, sondern auch die Prozessqualität bzw. der fehlerfreie Prozessoutput für den internen Kunden.
- **Management**
Bezieht sich auf das Qualitätsbewusstsein des Managements. Es soll ein Wechsel vom kurzfristigen, gewinnfokussierten Denken auf ein langfristiges, qualitätsfokussiertes Denken erreicht werden. Das Streben nach einer dezentralisierten Qualitätskultur bei jedem Mitarbeiter, sowie eine abteilungsübergreifende Problemlösungsstrategie stehen im Vordergrund.

TQM kann somit als langfristiges Grundkonzept verstanden werden, mit dessen Hilfe Prozessoptimierung betrieben werden kann. Auf diese qualitäts- und prozessgetriebene Kultur können nun mittelfristige Verbesserungskonzepte wie KVP aufbauen.

2.4.1.2 Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)

„Das Prinzip der kontinuierlichen Verbesserung ist vor allem das Prinzip der kontinuierlichen Minimierung von Verschwendungen. Der Blick aller ist auf das Vereinfachen gerichtet. Nur so können auch alle im Unternehmen bestehenden

⁶³ Linke, J./Arendt, M. (2008) S. 5.

⁶⁴ Vgl. Hummel, T./Malomy, C (2002) S.7

Prozesse entschlackt und vereinfacht werden. Die Simplifizierung stimuliert und koordiniert die Kreativität der Mitarbeiter im Sinne der Unternehmensziele.“⁶⁵

Das Konzept von KVP beinhaltet drei zentrale Prinzipien:⁶⁶

- Steigerung der Wertschöpfung

Um die Wertschöpfung zu steigern, müssen alle Aktivitäten, die Verschwendung sind, eliminiert werden. Um zu erkennen, was Verschwendung ist, muss jeder Mitarbeiter des Unternehmens sein Tun mit folgenden Fragen kritisch analysieren:⁶⁷

- Welche Tätigkeiten und Arbeitsabläufe bringen einen Wertzuwachs für den der Kunde tatsächlich bezahlt?
- Welche Aktivitäten unterstützen den Wertzuwachs des Produkts bzw. der Dienstleistung?
- Welche Tätigkeiten führen zu oder vermeiden Fehler?

Die Antworten auf diese Fragen führen zu einer transparenten Sichtweise der Prozessschritte und ermöglichen es, abteilungsübergreifend die Unternehmensprozesse transparent zu machen und somit eine Optimierung dieser Prozesse zu ermöglichen.

- Interne Kunden - Lieferantenbeziehung

Durch das Bewusstwerden einer internen Kunden – Lieferantenbeziehung sollen zwei Ziele erreicht werden: Die Steigerung der Qualität und eine Erhöhung der internen Kommunikation.

Vor allem die verbesserte interne Kommunikation ist ein wichtiger Bestandteil des KVP. Durch das daraus entstehende Teambewusstsein können abteilungsübergreifende Probleme besser gelöst werden, weil die Steigerung des Unternehmenserfolgs im Vordergrund steht und Abteilungsegoismus minimiert wird.

Damit die Kunden-Lieferanten-Beziehung auch funktioniert, müssen die Schnittstellen zwischen Prozessen klar definiert sein, das bedeutet, dass der

⁶⁵ Kostka, C./ Kostka, S. (2008) S. 15.

⁶⁶ Vgl. Linke, J/Arendt, M. (2008) S. 10.

⁶⁷ Vgl. Kostka, C./ Kostka, S. (2008) S. 65.

Lieferumfang, die Qualität sowie die Lieferzeit zwischen den internen Kunden und Lieferanten genau definiert sind und eingehalten werden.⁶⁸

- Synchronisation von Top Down und Bottom Up

Der hybride Top Down und Bottom Up Ansatz benötigt eine Synchronisation, damit die Vorteile beider Ansätze genutzt werden können. Zudem sollen die Kritikpunkte der beiden Ansätze vermieden werden. Das sind beim Top Down der Ansatz das Nicht-mit-einbeziehen der Mitarbeiter und das daraus resultierende Nichtberücksichtigen wichtiger Aspekte. Beim Bottom Up hingegen wird das zu autonome Handeln aufgrund fehlender Führung und Zielvorgaben kritisiert. Beim hybriden Ansatz müssen klare Grenzen gezogen werden, welche Vorgaben und Entscheidungen von oben kommen und welche Veränderung bzw. Spezifikationen von Unten kommen können. Die Abbildung 14 veranschaulicht dieses Zusammenspiel.⁶⁹

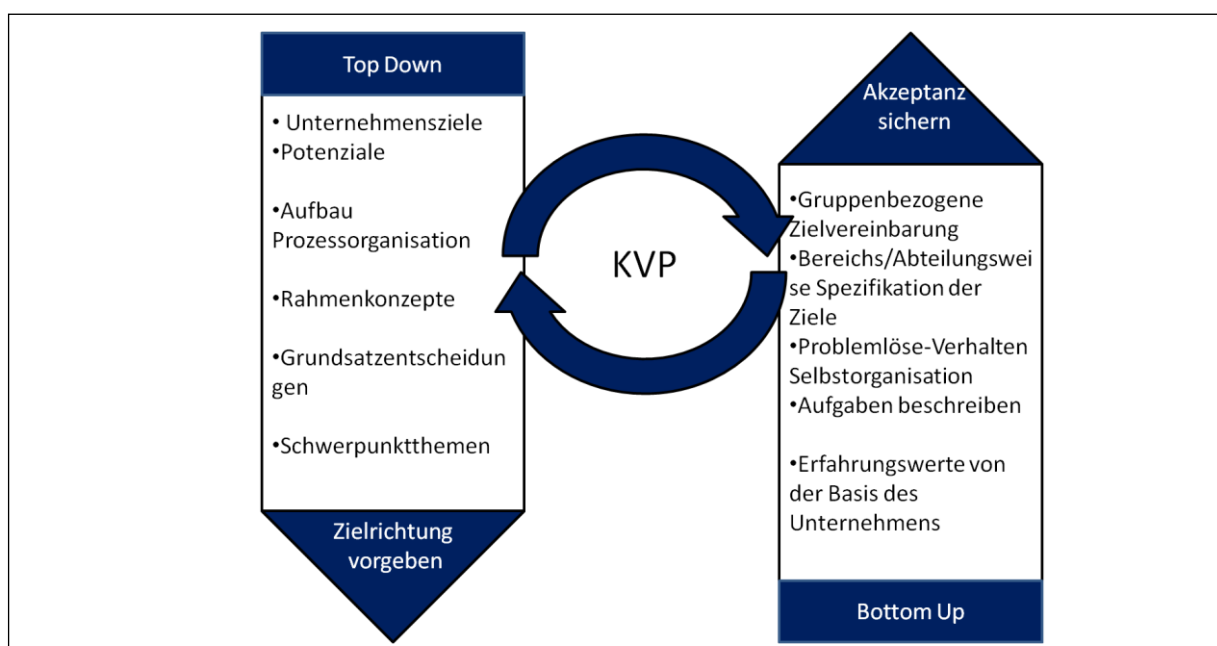


Abbildung 14: Zusammenspiel Top Down/Bottom Up⁷⁰

Man kann KVP als „mittelfristig ausgerichtete, umsetzungsorientierte Wegbeschreibung zur Erreichung der Ziele des TQM“⁷¹ verstehen.

⁶⁸ Vgl. Linke, J/Arendt, M. (2008) S. 14.

⁶⁹ Vgl. Linke, J/Arendt, M. (2008) S. 15ff.

⁷⁰ In Anlehnung an Linke, J/Arendt, M. (2008) S. 17.

⁷¹ Linke, J/Arendt, M. (2008) S. 3.

2.4.1.3 Betriebliches Vorschlagswesen (BVW)

Das BVW ist kein neomodisches Optimierungskonzept sondern wurde erstmals von Alfred Krupp 1872 durch den §13 seines Generalregulativs wie folgt beschrieben⁷²:

„Anregungen und Vorschläge zu Verbesserungen, auf solche abzielende Neuerungen, Erweiterungen, Vorstellungen über und Bedenken gegen die Zweckmäßigkeit getroffener Anordnungen sind aus allen Kreisen der Mitarbeiter dankbar entgegen zu nehmen und durch Vermittlung des nächsten Vorgesetzten an die Prokura zu befördern, damit diese ihre Prüfung veranlasse. Eine Abweisung der gemachten Vorschläge ohne eine vorangegangene Prüfung derselben soll nicht stattfinden, wohingegen denn auch erwartet werden muss, dass eine erfolgte Ablehnung dem Betreffenden, auch wenn ihm ausnahmsweise nicht alle Gründe dafür mitgeteilt werden können, genüge und ihm keineswegs Grund zur Empfindlichkeit und Beschwerde gebe. Die Wiederaufnahme eines schon abgelehnten Vorschlages unter veränderten tatsächlichen Verhältnissen oder in verbesserter Gestalt ist selbstredend nicht nur zulässig, sondern empfehlenswert.“

Diese Definition wird in der Literatur in leicht abgewandelter Form für den Begriff BVW verwendet.

Als zentrale Bestandteile des BVW können folgende Punkte festgehalten werden:⁷³

- Eigene Ideen für die Lösung eines Problems, wobei
- Probleme qualitätsbezogen, prozessbezogen aber auch sozialer Natur sein können und
- die Lösungsvorschläge werden geprüft und können umgesetzt werden.

Beim reinen BVW werden diese Tätigkeiten außerhalb der Arbeitszeit und somit auf freiwilliger und unbezahlter Basis durchgeführt. Das BVW des KVP findet hingegen während der Arbeitszeit statt und ist Bestandteil der Arbeitsaufgabe der Mitarbeiter.

In beiden Fällen werden angenommene und realisierte Problemlösungen in der Regel zusätzlich abgegolten, was die Motivation, sich beim BVW zu beteiligen erhöht.⁷⁴

⁷² o.V: (2003), S. 219f

⁷³ Vgl. Hardt R. (2002), S. 161

⁷⁴ Vgl. Hardt R. (2002), S. 149

Zusätzlich zum BVW gibt es eine erweiterte Problemlösungsmethode, den Qualitätszirkel (siehe Kapitel 2.4.1.4).

2.4.1.4 Qualitätszirkel

Ein Qualitätszirkel (QZ) ist eine Kleingruppe von Mitarbeitern der unteren Hierarchieebene, die regelmäßig auf freiwilliger Basis Probleme innerhalb ihres Arbeitsbereiches analysiert und Verbesserungsvorschläge erarbeitet⁷⁵.

QZ sind neben dem betrieblichen Vorschlagswesen (siehe Kapitel 2.4.1.3.) das entscheidende Instrument jedes Redesign Ansatzes. Folgende Merkmale zeichnen einen Qualitätszirkel aus:⁷⁶

- Besteht aus einer kleinen Gruppe, max. 10 Personen.
- Besteht aus freiwilligen Mitarbeitern.
- Es finden Regelmäßige Treffen statt.
- Sollte aus hierarchie- und bereichsübergreifenden Mitgliedern bestehen, die direkt oder indirekt mit dem konkreten Problem in Verbindung stehen.
- Alle Mitglieder eines QZ sind gleichberechtigt ungeachtet ihrer hierarchischen Position. Ausschlaggebend ist das Arbeitsplatzwissen, das optimal für die Problemlösung genutzt wird.
- Jeder QZ hat einen Moderator, der von den Mitgliedern gewählt wird, er ist für das zielorientierte Führen der Gruppe, nicht jedoch für das Ergebnis verantwortlich.
- Ein QZ entscheidet nichts sondern präsentiert seine Ergebnisse dem Management, welches entscheidet, ob die Lösungsvorschläge realisiert werden oder nicht.

Der Qualitätszirkel ist ein verbreitetes Instrument der Problemlösungsfindung und findet sich in zahlreichen Optimierungskonzepten wie KVP, KAIZEN und Six Sigma in leicht abgewandelter Form wieder.

Das BVW und der QZ sind schließlich die kurzfristigen und somit aktiven Bestandteile des TQM.

⁷⁵ Vgl. Antonil, C.H.(1990) S.26.

⁷⁶ Vgl. Merchel, J. (2004) S. 164f

2.4.2 Business Process Reengineering (BPR)

Anders als die bisher vorgestellten Konzepte, befasst sich BPR nicht mit kleinen, schrittweisen Veränderungen sondern ist durch große revolutionäre Veränderungen im Unternehmen und bei den Prozessen geprägt.

BPR ist im Vergleich zu den anderen Beschriebenen Konzepten noch sehr jung und wurde maßgebend von Hammer, Champy und von Davenport geprägt und bekanntgemacht.

Hammer/Champy definieren BPR als „fundamentales Umdenken und radikales Neugestalten von Geschäftsprozessen, um dramatische Verbesserungen bei bedeutenden Kennzahlen, wie Kosten, Qualität, Service und Durchlaufzeit zu erreichen“.⁷⁷

In dieser Definition befinden sich drei wichtige Schlagwörter die das BPR kennzeichnen:⁷⁸

- Fundamentales Umdenken

Mit fundamentalem Umdenken ist gemeint, dass sich ein Unternehmen im Gegensatz zu den Redesign Konzepten nicht damit beschäftigt, wie die Dinge und Prozesse etwas verbessert werden können, sondern beschäftigt sich damit, ob das, was das Unternehmen macht, also seine Kernkompetenzen, und wie es das macht, überhaupt sinnvoll ist. Es ist somit ein Überdenken der gesamten Geschäftstätigkeit eines Unternehmens.

- Radikales Neugestalten

Unter radikaler Neugestaltung ist zu verstehen, dass nicht oberflächlich an Prozessen herumgebastelt wird sondern sie von Grund auf, sprich auf der „grünen Wiese“, neu gestaltet werden, ohne Rücksicht auf bestehende Strukturen oder Seiteneffekte. Nur so kann erkannt werden, wie nah bestehende Prozesse an der optimalen Form des Prozess liegen.

⁷⁷ Hammer, M./Champy, J. (1993) S. 32.

⁷⁸ Vgl. Hammer, M./Champy, J. (1993) S. 48ff.

- Dramatische Verbesserungen

Mit dieser Aussage meinen Hammer/Champy, dass die durch BPR entstehenden Verbesserungen nicht im kleinen Prozentbereich zu finden sind, sondern dass es sich um Quantensprünge handelt und um Größenordnungen wächst. Diese Verbesserungen beziehen sich auf die Faktoren Kosten, Qualität, Servicegrad und Schnelligkeit.

2.4.2.1 Vorgehensweise

Um BPR richtig zu betreiben, darf ein Unternehmen nicht vor großen Veränderungen zurückschrecken.

Als erstes muss untersucht werden, welche Tätigkeiten des Unternehmens Kernkompetenzen sind. Wurden diese Tätigkeiten herausgefiltert, startet die Definition dieser Kernkompetenzen bzw. die daraus entstehenden Unternehmensprozesse.

Diese dienen als organisatorische Basis um die herum die einzelnen Geschäfts-, Support- und Managementprozesse aufgebaut werden. Ein wichtiger Punkt des BPR ist, dass moderne Informationstechnologien unabdingbar sind. Jeder Mitarbeiter muss uneingeschränkten Zugang zu allen für ihn notwendigen Daten haben.⁷⁹

⁷⁹ Vgl. Held, T. (2010) S.150

2.5 Vier Schritte der Prozessoptimierung

Im Rahmen dieser Arbeit, werden nun zusammenfassend aus den bisherigen Kapiteln versucht, vier essentielle Schritte zu deklarieren, die unbedingt notwendig sind, um Prozesse effektiv und effizient zu optimieren. Wichtig ist hierbei, dass nur die wichtigsten Punkte und Aktionen aufgezeigt werden, um unnötig lange und aufwendige Prozeduren zu vermeiden und schnell zu guten Ergebnissen zu kommen.

2.5.1.1 Verstehe den Prozesse

Dies ist der erste Schritt, der bei jeder Prozessoptimierung durchgeführt werden muss. Es ist für den Erfolg des Projekts unabdingbar, dass man den zu verbessernden Prozess versteht. Es muss klar sein, warum es den Prozess überhaupt gibt, welches Ziel er hat, von welchen Prozessen er abhängt und welche er beeinflusst. Wird dieser Schritt nicht gewissenhaft durchgeführt, ist das Optimierungsergebnis reine Glückssache. Das Entfernen eines für den Hauptprozess unbedingt notwendigen Schrittes, kann fatale Auswirkungen auf andere Teilprozesse haben.

Daher ist es ratsam, sich eine Interaktionsmatrix aller Prozesse zu erstellen, um das Zusammenspiel der Unternehmensprozesse zu verstehen, dadurch ist auf einen Blick ersichtlich, welche Prozesse voneinander abhängen und einander beeinflussen.

2.5.1.2 Definiere das Problem/Ziel

Nachdem ein Verständnis für die Prozesse besteht, kann untersucht werden, an welcher Stelle verbessert werden kann. Notwendig dafür ist natürlich eine genaue Vorstellung davon zu haben, was man überhaupt erreichen will. Was ist das Problem bzw. was soll verbessert werden? Und wie sieht der Soll-Zustand aus? Damit ist nicht gemeint, bereits die Lösung für das Problem definiert zu haben sondern vielmehr formulieren zu können, aus welchem Grund die Problemlösung in dem zu veränderten Prozess zu finden sein soll. Durch die Spezifikation des angestrebten Ziels wird möglicherweise schon der optimierte Prozess definiert.

2.5.1.3 Definiere den Prozess

In diesem dritten Schritt ist Kreativität und Einfallsreichtum gefragt. Es ist zu diesem Zeitpunkt klar wie der Prozess abläuft und wo das Problem liegt. Hier ist es

notwendig, auch über den Tellerrand zu sehen. Kann das Problem nur durch die Veränderung des Prozesses allein gelöst werden oder müssen auch andere Prozesse verändert werden, um das Ziel zu erreichen. Hier ist es wichtig, dass derjenige, der die Optimierung durchführt, mit genügend Kompetenzen ausgestattet ist, auch andere Prozesse verändern zu dürfen. Natürlich muss hierbei iterativ vorgegangen werden, da die Veränderungen eines zweiten Prozesses ja wiederum Auswirkungen auf einen weiteren Prozess haben kann.

2.5.1.4 Visualisiere und beschreibe den Prozesse

Nachdem diese Schritte durchgeführt wurden, muss der Prozess bzw. müssen die Prozesse visualisiert und genau dokumentiert werden. Zu diesem Zeitpunkt fällt es Projektfremden möglicherweise schwer, die durchgeführten Schritte zu verstehen, bzw. zu erkennen, dient dieser Schritt auch als Kontrolle? Wurden wirklich alle Faktoren Berücksichtigt gibt es irgendwo Lücken oder Widersprüche in der Dokumentation? Deshalb muss versucht werden, möglichst einfach alle wichtigen Schritte zu Visualisieren bzw. Punkt für Punkt zu erklären.

Wurden diese vier Schritte gewissenhaft und vollständig durchgeführt, ist die Wahrscheinlichkeit, dass die Prozessoptimierung erfolgreich und nachhaltig war, sehr hoch. Zusätzlich wird durch die genaue Dokumentation die Optimierung des Prozesses bei der nächsten Optimierungsiteration erleichtert.

3 Praktische Problemlösung

In diesem und den folgenden Kapiteln wird beschrieben, wie bei der Bearbeitung der Aufgabenstellung bei der Firma KWB vorgegangen wurde.

Nach einer kurzen Beschreibung einiger, für die Problemlösung notwendigen, Eckdaten der Firma KWB wird im Detail auf die einzelnen Schritte der Problemlösung eingegangen.

3.1.1 Unternehmensstruktur

Die KWB hat eine sehr flache Einlinien-Stabstellen Struktur (siehe Abbildung 15). Die ausgesprochen flache Struktur bewirkt, dass die in Kapitel 2.1.1 schwächen dieser Struktur (lange Entscheidungswege) nicht zur Geltung kommen. Durch die Stabsstellen wird das Topmanagement entlastet und mit allen, für Entscheidungen notwendigen, Informationen versorgt. Die Implementierung neuer Prozesse wird durch diese rasche Informationsweitergabe unterstützt.

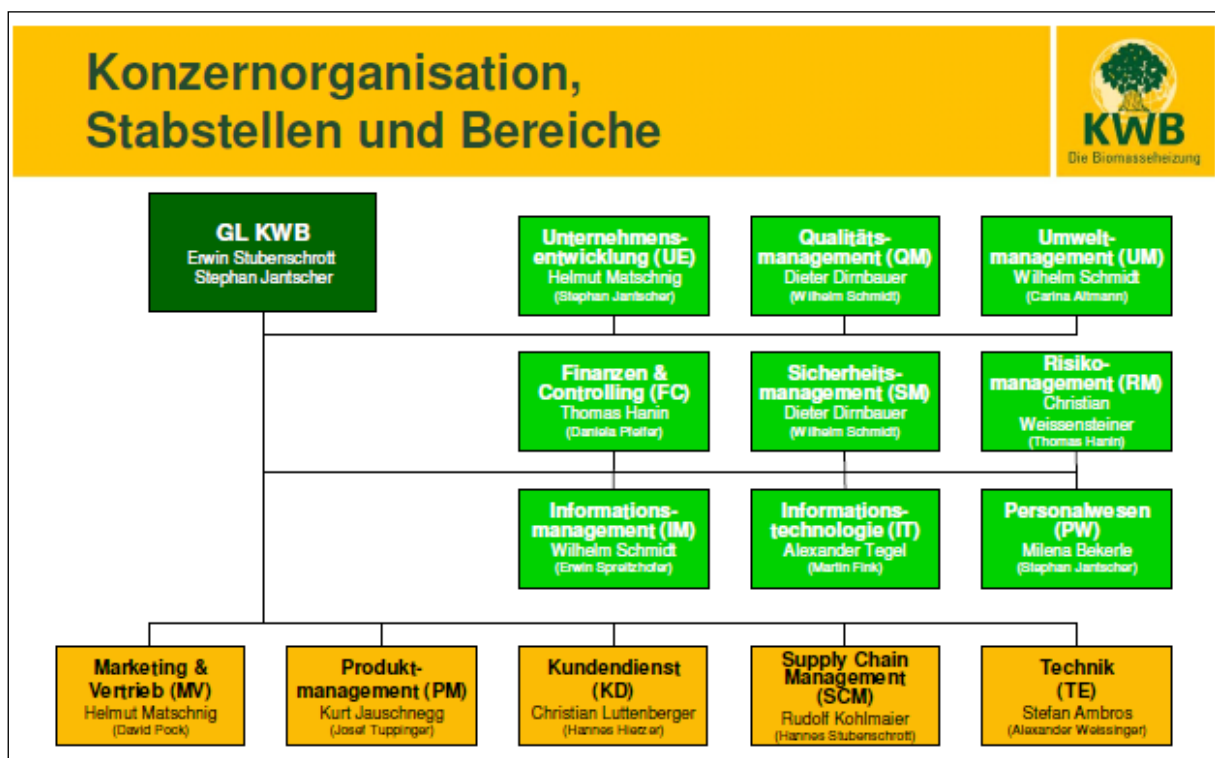


Abbildung 15: KWB Organigramm⁸⁰

⁸⁰ Firmeninternes Dokument

3.1.2 Marktzugang

Die Firma KWB ist ein reines B2B-Unternehmen. Die direkten Abnehmer der Heizanlagen sind Installateure, die die Heizanlagen wiederum an die Endkunden verkaufen (siehe Abbildung 16).

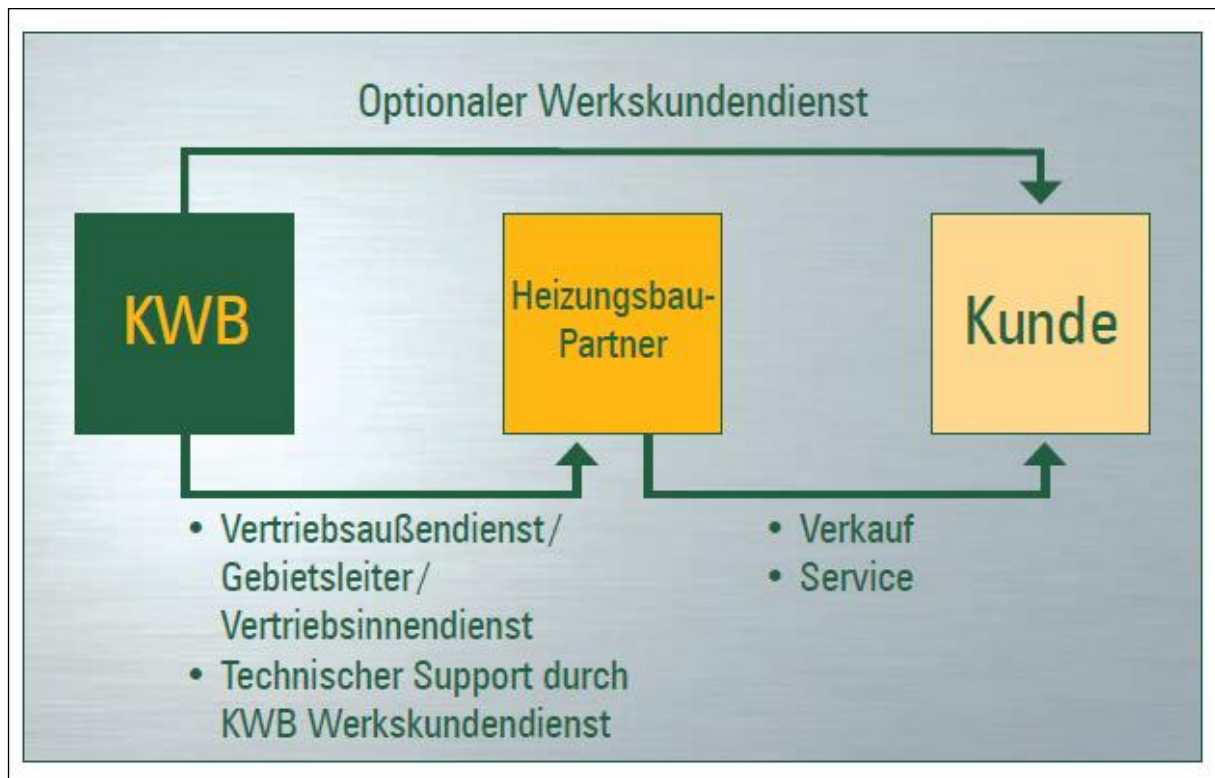


Abbildung 16: Vertriebsweg der KWB⁸¹

Dieser Umstand macht die Installateure zu den einzigen Firmenrepräsentanten des Unternehmens. Aus diesem Grund muss sich der Installateur als Teil des Unternehmens sehen, um die KWB-Produkte optimal an die Endkunden zu bringen. Das macht das Kundenbindungsmanagement zum wichtigsten Marketinginstrument des Unternehmens. Dies ist der Grund, warum die Firma ein aufwändiges Partnerprogramm anbietet.

3.1.3 Partnerprogramm

Die KWB hat seit vielen Jahren ein Partnerprogramm, das aus folgenden Bestandteilen aufgebaut ist:

⁸¹ Quelle: KWB Partner Programm, www.kwb.at

- Zertifizierungsstufen
- Partnerschulungen
- Rabattprogramm

Zusätzlich zu diesen Kundenbindungsmaßnahmen soll nun im Zuge des neuen PartnerNets⁸² ein neues Bonusprogramm eingeführt werden: Die KWB Lebensbäume.

3.1.3.1 Zertifizierungsstufen

Installateure, die Interesse an einer längerfristigen Verkaufsbeziehung mit der KWB haben, können durch das Partner Programm bzw. der KBW-Akademie gewisse Zertifizierungsstufen erlangen, die mit einer Reihe von Privilegien und Kompetenzen verbunden sind. Es gibt folgende Zertifizierungsstufen:

- Zertifizierter Partner
- Montagepartner
- Servicepartner
- Top-Service-Partner

Um eine Zertifizierungsstufe zu erreichen, müssen gewisse definierte Schulungen besucht werden (siehe Kapitel 3.1.3.2 Partnerschulungen). Nach erfolgreichem Besuch der notwendigen Kurse wird der Installateur aufgestuft. Diese Zertifizierungsstufen sind allerdings nicht umsatzabhängig. Je nach Zertifizierungsstufe ändert sich neben den Aufgaben, die der Installateur beim Kunden durchführen darf, auch die Höhe des von KWB gewährten Rabatts.

3.1.3.2 Partnerschulungen

Die KWB-Akademie bietet eine Vielzahl an Schulungen an, die die Installateure buchen können. Neben Produktschulungen bietet die Akademie auch Fortbildung im Bereich Verkauf, Präsentation, Softskills oder Messeauftritten an. Ziel ist es, den Geschäftspartner fachlich und sozial auf ein für den Verkauf der KWB Produkte, einheitliches Niveau zu bringen.

⁸² PartnerNet ist der Name für das Partner Portal der KWB

3.1.3.3 Rabattprogramm

Wie (in Kapitel 3.1.3.1 Zertifizierungsstufen) beschrieben, hat die KWB ein Zertifizierungsstufen abhängiges Rabattprogramm (siehe Abbildung 17).

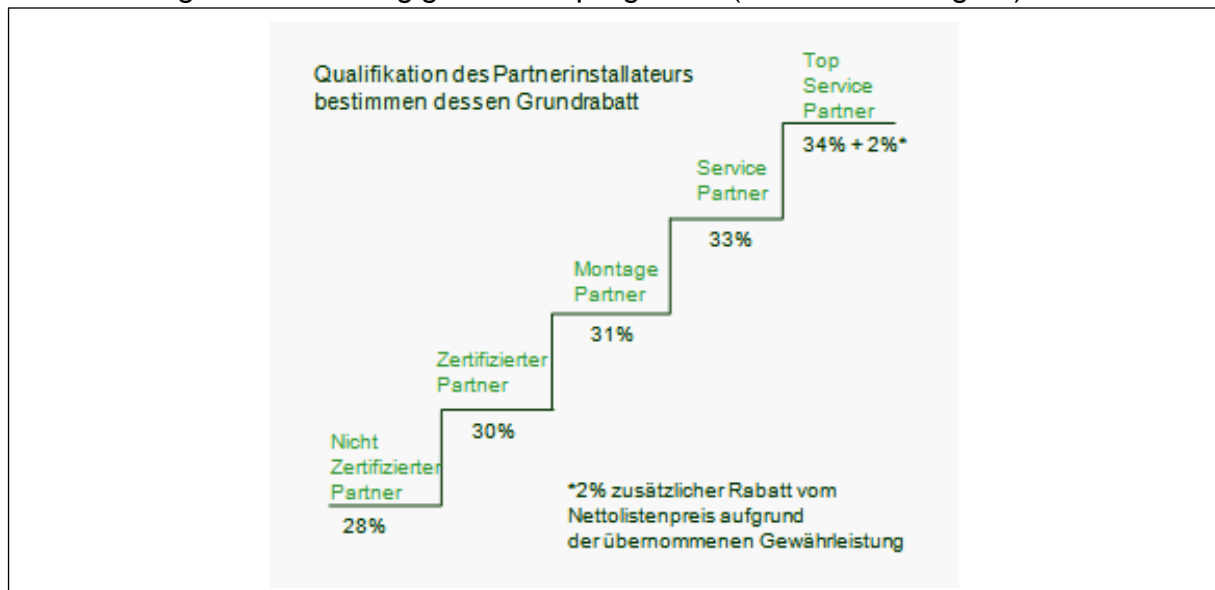


Abbildung 17: Rabattmodell der KWB

3.1.3.4 Lebensbäume

Die KWB-Lebensbäume sind das neue Bonusprogramm der KWB, welches mit Implementierung des in dieser Arbeit erstellten Konzepts eingeführt wird und ein Kernstück des neuen PartnerNets wird.

Die KWB-Lebensbäume sind ein mehrstufiges Bonusprogramm, das mehrere Ziele verfolgt. Wie dieses Bonusprogramm aufgebaut ist und welchen Nutzen es für das PartnerNet hat, wird im Kapitel 3.2 „Analyse der Prozesse“ erklärt.

3.1.4 Aufgabenstellung

Wie im Kapitel 1.3 schon kurz beschrieben, besteht die Aufgabenstellung dieser Arbeit darin, ein Partnerportal für die KWB-Partnerinstallateure zu schaffen, das neben aktuellen und wichtigen Informationen auch nützliche Services kompakt und übersichtlich zur Verfügung stellt. Wichtig hierbei ist, dass das PartnerNet dabei nicht überladen wird, also eine Selektion der angebotenen Informationen und Services stattfindet und die dahinterliegenden Prozesse übersichtlich und effizient gestaltet sind. Aus diesem Grund ist eine genaue Analyse der einzelnen zu implementierenden Bereiche notwendig. Die folgenden Kapitel widmen sich dieser Aufgabe.

3.2 Analyse der Prozesse

Bevor mit der Modellierung des PartnerNets begonnen werden kann, muss zuerst analysiert werden, welche Informationen bzw. Services von der KWB zur Verfügung stehen und wie deren Prozesse im Moment gestaltet sind. Nach der Ist-Prozessanalyse kann eine Schwachstellenanalyse durchgeführt werden, um mögliches Verbesserungspotenzial zu erkennen.

3.2.1 Mögliche Inhalte des PartnerNets

Die Auswahl der möglichen Inhalte des PartnerNet erfolgte über die Analyse des bisherigen Partnerportals, Benchmarking mit den direkten Mitbewerbern der KWB, Partnerbefragungen, internen Befragungen und Workshops.

3.2.1.1 Inhalt des bisherigen Partnerportals

Das Partnerportal der KWB ist im Moment ein reines Download-Portal. Dem Installateur werden hier neben Schulungsunterlagen auch diverse Montage- und Bedienungsanleitungen zur Verfügung gestellt. Zwar gibt es auch einen Marketingbereich im Partnerportal, in dem versucht wurde, durch Inseratenvorlagen die Kunden dazu zu bringen, sich online über mögliche gemeinsame Marketingauftritte zu informieren, leider wurde dies von den Partnern bisher nicht richtig angenommen.

3.2.1.2 Benchmarking mit den direkten Mitbewerbern

Eine Analyse der direkten Mitbewerber der KWB ergab, dass folgende Punkte als Standards im Partnerportal-Bereich gelten:

Bereich	Titel	Beschreibung
Startseite	Persönliche Anrede	Auf der Startseite wird der Partner nach erfolgreichem Login persönlich mit seinem Namen begrüßt werden.
	News	Die neueste Information aus div. Bereichen News
	Kurzbeschreibung	Hier werden die einzelnen Bereiche der Portale

Bereich	Titel	Beschreibung
	der Bestandteile des Partnerportals	beschrieben.
Marketing		
	Angebote	Hier werden momentan gültigen Angebote angezeigt
	Messen	Hier werden Messeterminale angezeigt
	Veranstaltungen	Hier werden Veranstaltungstermine angezeigt
Download Bereich		
	Dokumente	Hier werden eine Reihe von produktspezifischen Dokumenten zum Download bereitgestellt.

Tabelle 3: Standard Partner Portal Bereiche

3.2.1.3 Interne Befragungen

Die interne Mitarbeiterbefragung ergab folgende mögliche Inhalte des neuen PartnerNets:

- Online-Ersatzteilbestellung
- 3D-Heizraumplanung
- Dynamische Inseratenvorlagen, die sich je nach Kunde ändern.
- Ein Kunden- und Partner-Webshop

Zusätzlich ist das Einführen der KWB-Lebensbäume ein wichtiger Punkt für das PartnerNet.

3.2.2 Ist- Prozessanalyse und Zielsetzung

Um eine Auswahl der Inhalte des PartnerNets treffen zu können, muss eine Analyse der Ist-Prozesse, die hinter den einzelnen möglichen Inhalten liegen, durchgeführt werden. Zudem müssen deren Ziele bzw. deren Sinnhaftigkeit verifiziert werden.

3.2.2.1 Persönliche Anrede

Das Anzeigen einer persönlichen Anrede nach erfolgtem Login des Partners.

3.2.2.1.1 Ist-Prozess

Im momentanen Partnerportal werden die Partner nicht persönlich angesprochen. Der Login erfolgt über allgemeine Passwörter, wodurch keine Identifikation des Users durchgeführt werden kann. Dieser Prozess müsste neu definiert werden.

3.2.2.1.2 Zielsetzung

Durch die persönliche Anrede soll dem Partner das Gefühl vermittelt werden, dass er Mitglied der "KWB-Familie" ist und dass man sich gegenseitig kennt. Zusätzlich vermittelt man ihm durch diese Maßnahme das Gefühl, dass die Inhalte des PartnerNets für Ihn persönlich gemacht sind. Die Useridentifizierung kann im Weiteren auch für andere Bereiche des PartnerNets genutzt werden (Dynamische Inseratenvorlagen, Webshop, Schulungsanmeldung uvm.)

3.2.2.2 News

Im PartnerNet sollen dem Partner wichtige News angezeigt werden.

3.2.2.2.1 Ist-Prozess

News sind derzeit nur auf der KWB-Hauptseite verfügbar. Um im PartnerNet News anzuzeigen, muss dieser Prozess neu definiert werden.

3.2.2.2.2 Zielsetzung

Wichtige Informationen, die den Partner erreichen sollen, würden auf diese Art und Weise schnell an diesen kommen. Ständige Aktualisierungen zeigen ihm dann an, dass es sich hier um eine aktuelle Seite handelt und die angebotenen Informationen auf dem neuesten Stand sind.

3.2.2.3 Bestandteile des Partnerportals

Eine Beschreibung der einzelnen Bereiche des PartnerNets.

3.2.2.3.1 Ist-Prozess

Im momentanen Partnerportal gibt es keine Beschreibung der Inhalte. Bei der Implementierung des neuen PartnerNet kann dies allerdings statisch erstellt werden und benötigt keinen eigenen operativen Prozess.

3.2.2.3.2 Zielsetzung

Der Partner kann so schnell und übersichtlich alle Bestandteile der Seite verstehen und kann gezielt durchs PartnerNet navigieren, ohne lange nach den passenden Inhalten suchen zu müssen.

3.2.2.4 Messen, Veranstaltungen und Schulungen

Der Partner soll über bevorstehende Messen und Veranstaltungen sowie über das Schulungsangebot der KWB-Akademie informiert werden.

3.2.2.4.1 Ist-Prozess

Ein Messe- und Veranstaltungskalender ist auf der KWB-Hauptseite verfügbar. Zusätzlich gibt es eine Auflistung der Schulungstermine. Ein definierter Mitarbeiter der KWB ist Prozessowner und verantwortlich dafür, diese Informationen auf dem neuesten Stand zu halten. Der Prozess der Aktualisierung kann wie folgt dargestellt werden (siehe Abbildung 18):

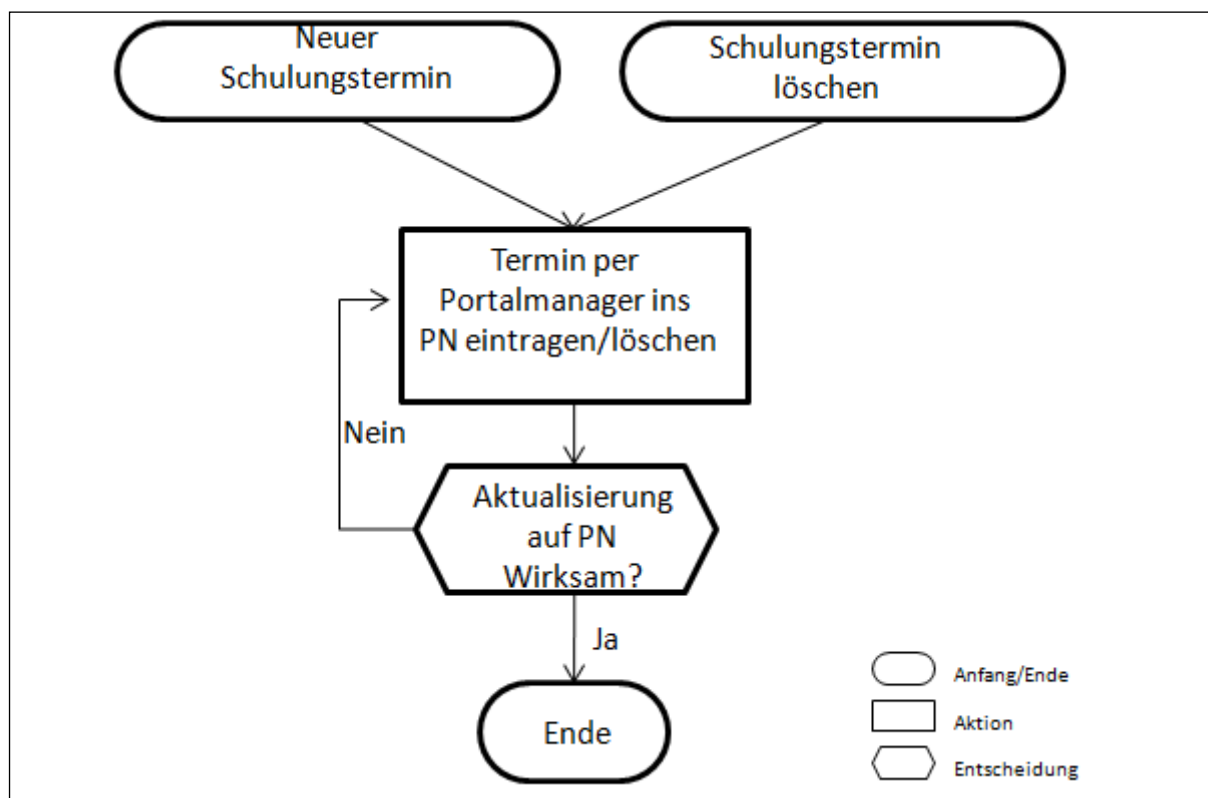


Abbildung 18: Ist-Prozess Messen/Veranstaltungen/Schulungstermine

3.2.2.4.2 Zielsetzung

Messen, Veranstaltungen und Schulungen sind DIE Möglichkeiten, die Partner persönlich zu treffen, mit ihnen ins Gespräch zu kommen und die Geschäftsbeziehung zu vertiefen. Aus diesem Grund ist es wichtig, dass diese über die Events informiert werden. Zusätzlich verbessern die Partner durch die Schulungen ihre Qualifikationen und Fähigkeiten bezüglich der KWB-Produkte, was wiederum zu einer engeren Bindung zum Unternehmen führt.

3.2.2.5 Dokumente Download

Der Partner kann Dokumente vom PartnerNet downloaden.

3.2.2.5.1 Ist-Prozess

Auch im aktuellen Partnerportal gibt es die Möglichkeit, dass die Partner Dokumente downloaden können. Der Aktualisierungsprozess ist dabei ident zu jenem der Messen, Veranstaltungen und Schulungsterminen (siehe Abbildung 18).

3.2.2.5.2 Zielsetzung

Durch das Downloaden aktueller Montage- und Bedienungsanleitungen sowie der Technik- und Planungsunterlagen ist der Partner bestens gerüstet, professionelle

Auskünfte an den Kunden weiter geben zu können und die Montage- oder Wartungsarbeiten fachmännisch durchzuführen. Es ist sehr wichtig, dem Partner alle benötigten Dokumente schnell verfügbar zu machen.

3.2.2.6 Online Ersatzteilbestellung

Der Partner hat im PartnerNet die Möglichkeit alle Ersatzteile bestellen zu können.

3.2.2.6.1 Ist-Prozess

Da eine Online Ersatzteilbestellung derzeit nicht von der KWB angeboten wird existiert hierfür kein Ist-Prozess. Ersatzteilbestellungen sind bei der KWB entweder per Fax, Telefon, über den Gebietsleiter oder per E-Mail möglich.

3.2.2.6.2 Zielsetzung

Das Hauptproblem im Bereich Ersatzteilbestellungen ist, dass Bestellungen über unterschiedliche Kommunikationswege beim Kundendienst eingehen und kein einheitliches Format existiert. Dadurch ist die Durchführung einer Ersatzteilbestellung mitunter sehr aufwändig.

Folgende Umstände erschweren die Durchführung einer Ersatzteilbestellungsbearbeitung:

- Bestellung per Telefon:
 - Partner hat seine Kundennummer nicht griffbereit
 - Undeutliche Aussprache
 - Netzprobleme
 - Kundendienstmitarbeiter für die Zeit des Anrufs gebunden
 - Oft ungenaue Ersatzteilbeschreibungen vom Kunden -> Mitarbeiter muss oft lange nach passendem Ersatzteil suchen.
 - Zeitaufwändiger Schreibaufwand für Kundendienstmitarbeiter
- Bestellung per Fax:
 - Zeitaufwändiger Schreibaufwand für Kundendienstmitarbeiter und für den Partner
- Bestellung per E-Mail:
 - Wird selten genutzt

Die Onlinebestellung würde viele dieser Probleme lösen. Zudem ist der Kundendienst bzw. die Ersatzteilbestellung der Bereich der KWB, der - aufgrund der immer höheren Anzahl von installierten KWB-Heizungen - immer mehr beansprucht wird. Die zur Verfügung stehenden Personalressourcen werden zukünftig nicht

ausreichend sein, um alle Anfragen bearbeiten zu können. Aus diesem Grund ist es notwendig, möglichst früh neue Prozesse für diesen Bereich zu installieren.

3.2.2.7 Webshop

Im Webshop sollen verschiedene Werbeartikel angeboten werden, welche die Partner kaufen kann.

3.2.2.7.1 Ist-Prozess

Der Ist-Prozess bei der Verteilung der Werbeartikel sieht derzeit wie folgt aus: Möchte ein Partner einen bestimmten Werbeartikel haben, gibt er sein Anliegen an den zuständigen Gebietsleiter weiter. Dieser entscheidet zusammen mit der Vertriebsstelle der zuständigen Niederlassung, ob der Partner den Werbeartikel bekommt oder nicht. Oft wird bei kostspieligen Artikeln (wie z.B. ein Mini-Messestand) eine Zielvereinbarung getroffen. Dadurch werden besonders gute Leistungen des Partners belohnt.

3.2.2.7.2 Zielsetzung: Webshop

Der Webshop ist neben den KWB-Lebensbäumen als zentraler Bestandteil des PartnerNet geplant. Im Webshop soll es dem Partner möglich sein, seine KWB Lebensbäume gegen Werbeartikel verschiedenster Art einzutauschen. Dadurch würde er nur jene bekommen, die er wirklich braucht (was die Ausgaben bezüglich der Werbeartikel senkt). Zudem würde die Wertschätzung dieser "gekauften" Artikel über der der "Geschenkten" liegen. Erst der Webshop gibt dem Partner einen Grund, warum er die KWB-Lebensbäume sammeln soll. Das bedeutet, dass ohne Webshop die KWB-Lebensbäume keinen Sinn hätten. Dadurch sind diese beiden Komponenten voneinander abhängig.

3.2.2.8 Sonstige Inhalte

Sowohl die 3D-Heizraumplanung, die dynamischen Inseratsvorlagen, als auch der Kunden und Partner Webshop existieren momentan bei der Firma KWB nicht und müssen völlig neu definiert werden.

3.2.2.8.1 Zielsetzung: 3D-Heizraumplanung

Bei der Installation einer KWB-Heizung wird vom Partner eine Heizraumzeichnung angefertigt, um mit dem Endkunden bzw. mit der KWB die Planung der Heizung und der Förderanlage durchzuführen. Die Möglichkeit, diese Planung online beim Kunden durchzuführen und aus dieser automatisiert ein Angebot zu generieren, würde dem

Partner und der KWB viel Zeit ersparen, zusätzlich wäre sichergestellt, dass die Raumplanungen einheitlich und professionell angefertigt werden.

3.2.2.8.2 Zielsetzung: Dynamische Inseratenvorlagen

Die Inseratenvorlagen auf dem momentanen Partnerportal wurden bisher nicht genutzt. Dynamische Vorlagen, die automatisiert die Logos bzw. Firmenschriftzüge in verschiedene Standardvorlagen integrieren, würden es dem Partner sofort ermöglichen zu sehen, welche Inseratenvorlagen zu seinem Unternehmen passen und würde die Nutzung der Vorlagen erhöhen (und somit den Aufwand der Grafik- und Layoutabteilung der KWB verringern).

3.2.2.9 KWB-Lebensbäume

Wie im Kapitel 3.1.3.4 Lebensbäume erwähnt plant die KWB die Einführung eines neuen Bonusprogramms.

3.2.2.9.1 Ist-Prozess

Das KWB-Lebensbaummodell soll das bisherige Bonusprogramm ersetzen, das wie folgt aufgebaut war:

Am Ende eines jeden Wirtschaftsjahres wurde die Summe des bonusfähigen Umsatzes eines Partners betrachtet. Bei Erreichung der gestaffelten Umsatzgrenzen wurde dem Partner ein prozentualer Anteil des Umsatzes in Form einer Gutschrift ausbezahlt (eine genauere Beschreibung ist im Anhang 1 zu finden).

3.2.2.9.2 Zielsetzung: KWB-Lebensbäume

Eine Beschreibung darüber, was grüne und gelbe KWB-Lebensbäume sind, ist im Anhang 2 zu finden. An dieser Stelle soll erklärt werden, welchen Nutzen die Lebensbäume haben. Durch die umsatzabhängigen grünen Lebensbäume wird der Partner bei jedem Verkauf einer Heizanlage sofort belohnt. Dies soll als eine direkte, zeitnahe Anerkennung dienen. Zusätzlich findet bei Überschreitung gewisser Umsatzgrenzen sofort (also nicht erst am Ende des Jahres) eine überproportionale Vervielfachung der gesammelten Lebensbäume statt. Dies soll den Partner dazu animieren, langfristig mehr Anlagen zu verkaufen.

Die gelben Lebensbäume dienen als Anerkennung für Schulungsbesuche und somit für die Bereitschaft des Partners, längerfristige Geschäftsbeziehungen mit der KWB einzugehen. Die Informationen über den Stand der Lebensbäume und die Beschreibung des Modells müssen dem Partner unbedingt zugänglich gemacht

werden. Zudem werden die Ausgaben für Werbeartikel, welche ausschließlich mit Lebensbäumen "bezahlt" werden, umsatzabhängig und dadurch besser budgetierbar.

3.3 Spezifikation der Bereiche

Um festzulegen, welche Bereiche es im PartnerNet geben wird bzw. um die Prozess definieren zu können, müssen die einzelnen Bereiche genau spezifiziert werden. Die einzelnen Bereiche können in folgende logische Gruppen bzw. Überbereiche zusammengefasst werden:

- Startseite
 - Persönliche Anrede
 - Newsflash
 - Kurzbeschreibung der Bestandteile des PartnerNet
 - Schulungstermine
- Marketing
 - Produktnews
 - Angebote
 - Messen/Veranstaltungen
 - Dynamische Inseratenvorlagen
- Download
 - Schulungsunterlagen
 - Bedienungsanleitungen
 - Montageanleitungen
 - Technik u. Planung
- Lebensbäume
- Webshop
- Ersatzteile
- 3D-Heizraumplanung

3.3.1 Spezifikation Startseite

Die einzelnen Bereiche der Startseite werden im Folgenden spezifiziert.

3.3.1.1 Persönliche Anrede

Es stehen verschiedene Varianten zur Auswahl.

Jeder Partner kann entweder firmenspezifisch (also mit dem Namen des Unternehmens) angesprochen werden oder persönlich (mit seinem Namen). Bei der firmenspezifischen Variante würde es reichen, pro Unternehmen einen Useraccount anzulegen. Jeder Mitarbeiter, der sich mit diesem Account einloggt, hat vollen Zugriff auf alle Bereiche des PartnerNets.

Bei der persönlichen Variante würden die Mitarbeiter eines Unternehmens eigene Useraccounts bekommen.

Obwohl die persönliche Variante mit einem weitaus höherem administrativen Aufwand verbunden ist, bietet sie eine Reihe von Vorteilen:

- Der User fühlt sich persönlich angesprochen
- Es können Useraccounts mit eingeschränkten Zugriffsrechten vergeben werden, dadurch würden sensible Bereiche wie Webshop, Lebensbäume und die Ersatzteilbestellung für nicht befugte Mitarbeiter gesperrt werden
- Beim Ausscheiden eines Mitarbeiters aus einem Unternehmen muss nur der Zugang des ausgeschiedenen Mitarbeiters gelöscht werden (Bei der Firmenspezifischen Variante müsste das Hauptpasswort geändert werden und an jeden Mitarbeiter der Zugriffsberechtigt sein soll weitergegeben werden).
- Jede Aktion im PartnerNet ist auf den einzelnen Mitarbeiter rückführbar, was die Wahrscheinlichkeit des firmeninternen Missbrauchs minimiert (Allein das Wissen, dass der Benutzername mitgeloggt wird, dient als Abschreckung. Ansonsten würde die Gefahr bestehen, dass Mitarbeiter z.B. nützliche Werbeartikel mit Lebensbäumen für private Zwecke kaufen).

Damit dieses System funktioniert, muss der neue Bereich "Meine Daten" im PartnerNet eingeführt werden.

3.3.1.2 Meine Daten

Dieser Bereich ist für die Accountsteuerung zuständig und besteht aus den zwei Teilbereichen "Mitarbeiterzugang" und "Passwort ändern".

3.3.1.2.1 Mitarbeiterzugang

Jedes Unternehmen bekommt einen Masteraccount der berechtigt, alle für die Firma zugängliche Bereiche zu nutzen.

Es wird dem Unternehmen überlassen, ob dieses Passwort an die Mitarbeiter weitergegeben wird. Möchte das Unternehmen die Vorteile der Mitarbeiteraccounts nutzen, kann es in diesem Bereich neue Mitarbeiteraccounts anlegen. Zusätzlich werden vier Berechtigungsstufen für den Mitarbeiteraccount angeboten:

- **Berechtigungsstufe 1:**
Der Mitarbeiter hat mit diesem Account Zugriff auf die Startseite sowie den Marketing- und Downloadbereich. Keiner dieser Bereiche enthält sensible Daten, dadurch ist er ohne Bedenken verwendet werden.
- **Berechtigungsstufe 2:**
Zusätzlich zu den Bereichen der Stufe 1 hat der Mitarbeiter Zugang zur Ersatzteilbestellung. Dies ist vor allem für Monteure des Unternehmens sinnvoll.
- **Berechtigungsstufe 3:**
Hier hat der Mitarbeiter zusätzlich zur Stufe 2 Zugang zum Webshop und kann Werbeartikel bestellen.
- **Berechtigungsstufe 4:**
Hier hat der Mitarbeiter volle Zugriffsrechte, er ist gleichwertig mit dem Masteraccount.

Masteraccount-Usern wird eine Liste mit allen Accounts des Unternehmens und einem Menü angezeigt. Über dieses Menü können Accounts angelegt, gelöscht oder bearbeitet werden.

Um die einzelnen Accounts in der Datenbank Firmen zuordnen zu können, hat jeder Account folgende Attribute:

- Username
- Passwort
- Vorname
- Nachname
- Unternehmens ID
- Berechtigungsstufe
-

3.3.1.2.2 Passwort ändern

Hier kann jeder User sein eigenes Account-Passwort ändern.

3.3.1.3 Newsflash

Hier werden die fünf aktuellsten News angezeigt. Um auch hier auf den User einzugehen, müssen diese News länderspezifisch sein.⁸³ Zusätzlich müssen die

⁸³ News die in Österreich interessant sind, sind in Frankreich möglicherweise völlig uninteressant.

länderspezifischen News in mehreren Sprachen zur Verfügung stehen. Vor allem in Ländern wie der mehrsprachigen Schweiz.

Zusätzlich kann ein Link zum Newsletter der KWB auf der Startseite angezeigt werden.

3.3.1.4 Beschreibung der PartnerNet Bereiche

Hier müssen in wenigen Worten die Bestandteile des PartnerNet beschrieben werden und es soll den Partner animieren, das volle Angebot der Seite zu nutzen. Natürlich müssen auch diese Beschreibungen in mehreren Sprachen zu Verfügung stehen.

3.3.1.5 Schulungstermine

Durch die Mitarbeiterspezifischen Accounts besteht die Möglichkeit, dass dem User nur für ihn relevante Schulungstermine angezeigt werden bzw. bereits absolvierte Schulungen gekennzeichnet werden. Dies würde dem Partner wiederum zeigen, dass das PartnerNet maßgeschneidert für ihn ist und die Wertigkeit der Seite weiter erhöhen. Natürlich muss auch dieser Inhalt länderspezifisch sein.

3.3.2 Spezifikation Marketingbereich

Die Unterbereiche Produktnews, Angebote, Veranstaltungen und Messen müssen aktuell, länderspezifisch und mehrsprachig sein.

3.3.2.1 Dynamische Inseratsvorlagen

Damit dieser Vorschlag umgesetzt werden kann, muss im Bereich "Meine Daten" ein weiterer Unterbereich angelegt werden, der dem Partner die Möglichkeit gibt, sein Firmenlogo hochzuladen. Betrachtet der Partner eine Inseratenvorlage, kann das upgeladete Logo auf den Logobereich der Vorlage skaliert werden und sofort dem Partner angezeigt werden. Diese Vorlage müsste im Anschluss von der Grafikabteilung der KWB nachbearbeitet bzw. freigegeben werden.

3.3.3 Spezifikation Downloadbereich

Wie im bisherigen Downloadbereich müssen die Dokumente mehrsprachig zur Verfügung stehen. Zusätzlich zu den Unterlagen kann auch eine spezielle Kesselsteuerungssoftware zum Downloaden angeboten werden. Dies ist aber nur für Partner möglich, die zumindest die Zertifizierungsstufe "Servicepartner" erreicht haben, auch gewisse Serviceinformationen können ab dieser Zertifizierungsstufe downgeloadet werden.

Aus diesem Grund muss in der Datenbank für jede Partner ein weiteres Attribut "Zertifizierungsstufe" angelegt werden. Und abhängig von diesem Attribut werden die beiden Bereiche im PartnerNet angezeigt oder nicht. Strukturell soll dieser Bereich so aufgebaut werden, dass der Partner zuerst auswählt, ob er Schulungsunterlagen, produktspezifische Daten oder die Kesselsoftware downloaden möchte. Bei den produktspezifischen Daten erfolgt zuerst die des Kesseltyps, für den Daten benötigt werden und anschließend eine Liste mit der Bedienungs- und Montageanleitungen bzw. der Technik- und Planungsdokumente.

3.3.4 Lebensbäume

Dem Partner muss hier leicht verständlich erklärt werden, wie das neue Bonusprogramm funktioniert und welche Vorteile er dadurch hat.

Aus diesem Grund muss ihm die Berechnung seines aktuellen Lebensbaumstands angezeigt und erklärt werden.

Die Berechnung kann wie folgt dargestellt werden:

Erworbene Lebensbäume ⁸⁴	A
X	
Umsatzmultiplikator ⁸⁵	B
-	
Verbrauchte Lebensbäume ⁸⁶	C
=	
Lebensbaumstand	D

Tabelle 4: Berechnung der Lebensbäume

Zusätzlich zur Lebensbaumberechnung muss eine genaue Beschreibung jeder Rechnungsposition zur Verfügung stehen.

Um den Partner zu motivieren weitere Anlagen zu verkaufen, soll die Höhe des für die nächste Bonusstufe (Multiplikator) notwendigen, bonusfähigen Umsatzes angezeigt werden. Diese sollte dem Mitarbeiter (sofern er über die notwendige Berechtigungsstufe verfügt) auch auf der Startseite angezeigt werden. Dadurch würde er sofort beim Login ins PartnerNet darüber informiert werden, wie nah er an der nächsten Bonusstufe ist.

Damit die Rechnung der Lebensbäume auch nachvollziehbar ist, muss dem Partner eine Liste mit allen Aufträgen des laufenden Wirtschaftsjahres angezeigt werden. In der Auftragshistorie muss angegeben sein, wie viele Lebensbäume er bei jedem Auftrag erworben hat und wie viel bonusfähiger Umsatz dadurch lukriert wurde.

⁸⁴ Durch den Verkauf von Anlagen (siehe Anhang A)

⁸⁵ Abhängig vom bonusfähigen Umsatz der im aktuellen Wirtschaftsjahr erreicht wurde.

⁸⁶ Durch Kauf von Werbeartikel oder Ersatzteilen

Um die Lebensbaumausgaben nachvollziehen zu können, muss zusätzlich eine Liste mit allen Bestellungen angezeigt werden. Aus dieser Bestellhistorie muss ersichtlich sein, wie viele Lebensbäume er für eine Bestellung ausgegeben hat und wer (welcher Mitarbeiter des Unternehmen) diese Bestellung durchgeführt hat.

Wie im Kapitel 3.3.1.2.1 Mitarbeiterzugang beschrieben, haben nur berechnigte Mitarbeiter Zugang zu diesem Bereich.

3.3.5 Webshop

Hier wird eine, nach Artikelart gruppierte Liste der angebotenen Werbeartikel angezeigt (eine Liste der Artikel ist im Anhang 3 zu finden).

Werbeartikel haben folgende Attribute:

- Bild
- Artikelnummer
- Titel
- Beschreibung (mehrsprachig)
- Lagerstand

Der Partner kann sowohl mit seinen gesammelten Lebensbäumen, als auch per Rechnung bezahlen. Damit der Partner einen Überblick über seine Bestellung hat, werden alle ausgewählten Artikel in einen Warenkorb gelegt. Dafür muss ein eigener Bereich im PartnerNet eingerichtet werden.

Wie im Kapitel 3.3.1.2.1 Mitarbeiterzugang beschrieben, haben nur berechnigte Mitarbeiter Zugang zu diesem Bereich.

3.3.6 Warenkorb

In diesem Bereich kommen alle zur Bestellung ausgewählten Werbeartikel und Ersatzteile. Der Partner kann anschließend die Versandadresse eingeben, die Zahlungsmethode wählen und die Bestellung abschicken.

3.3.7 Ersatzteile

Bei den Ersatzteilen soll dem Partner nach Eingabe einiger Daten über den Kessel für den ein Ersatzteil benötigt, eine mehrstufige Explosionszeichnung des Kessels (siehe Abbildung 19) bzw. der dazugehörigen Förderanlage angezeigt werden.

Die ausgewählten Teile werden in einer Bestellliste zusammengefasst.

Optional kann der Partner auch Ersatzteilnummern direkt in diese Bestellliste eingeben.

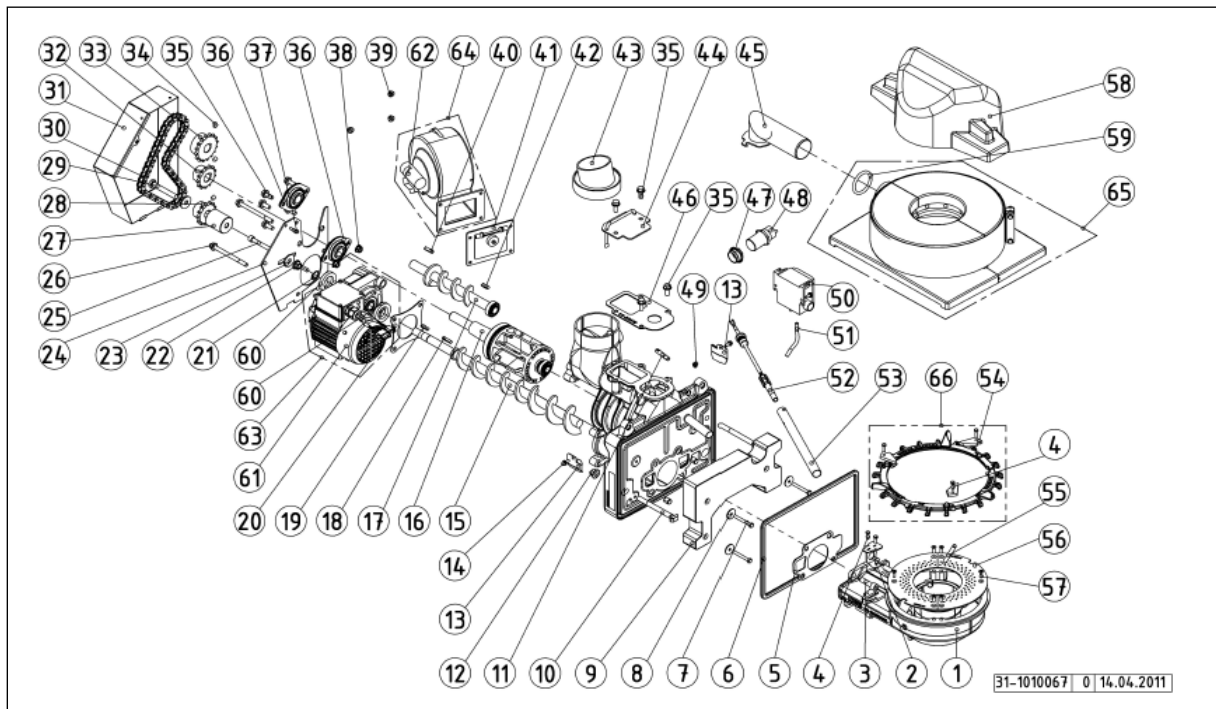


Abbildung 19: Beispielhafte Explosionszeichnung

Die Ersatzteile können auch per Rechnung oder mit den KWB-Lebensbäumen bezahlt werden. Wie im Kapitel 3.3.1.2.1 Mitarbeiterzugang beschrieben, haben auch hier nur berechnigte Mitarbeiter Zugang.

Ersatzteile haben folgende Attribute:

- Artikelnummer
- Titel
- Beschreibung (mehrsprachig)
- Ein Bemerkungsfeld
- Ein Vorgängerfeld (Info ob ein Ersatzteil einen anderen Ersatzteil ersetzt hat)
- Preis (globaler Listenpreis)

Da die Preisberechnung für die Partner von mehreren Faktoren abhängig ist, wird im PartnerNet nur der globale Listenpreis angezeigt. Der tatsächliche Preis für den Partner wird separat bei der Auftragsbestätigung übermittelt. Bei dieser Auftragsbestätigung wird ihm auch mitgeteilt, ob der Ersatzteil sofort lieferbar ist oder nachbestellt werden muss.

3.3.8 Schnittstellen

Da vor allem für die Bereiche Lebensbäume, Webshop und Ersatzteile Daten aus dem KWB-internen ERP-System notwendig sind, muss die Kommunikation zwischen dem Webserver und dem ERP-System spezifiziert werden.

Für die Kommunikation stehen grundsätzlich die zwei Varianten "Liveanbindung" und "intervallabhängiges Update" zur Verfügung.

3.3.8.1 Liveanbindung

Bei dieser Variante würde eine Interaktion zwischen Webserver und ERP-System stattfinden. Dabei sendet der Webserver eine Datenanfrage mit gewissen Parametern an das ERP-System, welches dem Webserver die gewünschten Daten retourniert. Dies wäre vor allem bei den in Kapitel 3.3.7 genannten Bereichen Lebensbäume, Webshop und Ersatzteil von großem Vorteil. Die Kommunikation bei einer Ersatzteilbestellung würde dabei wie in Abbildung 20 ablaufen.⁸⁷

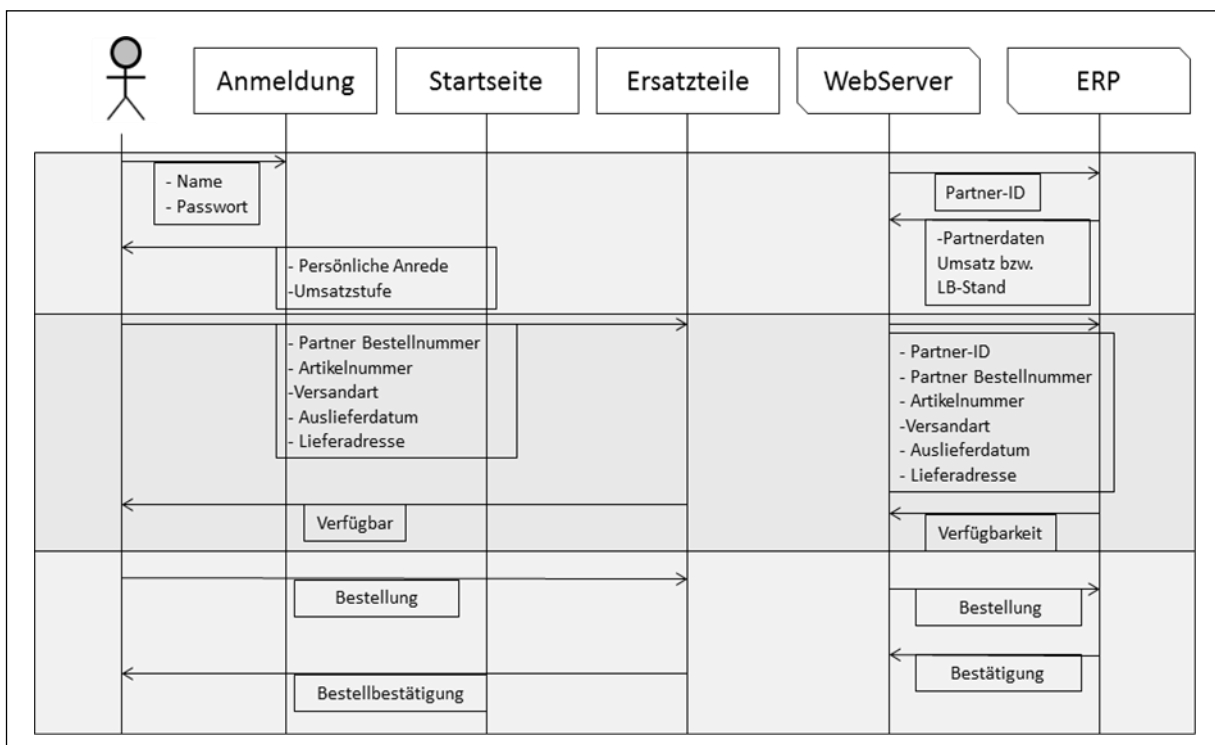


Abbildung 20: Sequenzdiagramm Ersatzteilbestellung

Die Kommunikation kann von beiden Seiten aus gestartet werden. Beim Login würde die Kommunikation vom Webserver mit der Abfrage der Partner-ID, gestartet

⁸⁷ Die Kommunikation ist nur Beispielhaft ohne genauer auf Protokollformate und interne Systemabläufe einzugehen.

werden. Hingegen würde bei einer Änderung am Lagerstand (die nicht vom Webserver initiiert wurde) das ERP-System mit einer Korrektur desselben die Kommunikation starten. Durch diese Kommunikationsvariante würden alle im ERP enthaltenen nützlichen Informationen sofort dem Webserver zur Verfügung stehen. Bei dieser Variante würde eine aktive Schnittstelle nach außen geschaffen werden. Dies würde eine Reihe von Sicherheitsproblemen mit sich bringen. Deshalb wurde die Entscheidung getroffen, vorerst keine Liveanbindung durchzuführen.

3.3.8.2 Intervallabhängige Updates

Bei dieser Variante würde in gewissen definierten Intervallen ein Update aller Daten am Webserver vom ERP System durchgeführt werden. Dies hätte den Vorteil, dass das ERP System ein geschlossenes System bleiben würde. Für den Datenaustausch kann ein Datenauszug aus dem ERP-System generiert werden, welcher dann an den Webserver übermittelt wird. Diese Variante ist bei weitem leichter zu realisieren, bringt allerdings auch folgende Probleme mit sich:

- Kein aktueller Lagerstand der Werbeartikel
- Kein aktueller Stand der Lebensbäume oder des Umsatzes
- Keine Verfügbarkeitsprüfung bei Ersatzteilbestellungen
- Keine Preisberechnung in Abhängigkeit der Kundendaten (Damit dies nur aufgrund der Partnerdaten möglich ist, müsste das Modell der Preisberechnung auf dem Webserver abgebildet werden. Dies ist seitens der KWB und der beauftragten Webdesign Firma nicht erwünscht.)

Um diese Probleme zu umgehen, kann wie folgt vorgegangen werden:

Das Datenupdate findet einmal pro Tag zu einem definierten Zeitpunkt statt. Dabei werden alle veränderten Daten am Webserver mit denen vom ERP-System überschrieben.

Damit die Lagerstandsdaten der Werbeartikel am Webserver trotzdem aktuell sind, wird am Webserver ein interner Counter eingerichtet, der bei Bestellung eines Werbeartikels über den Webshop den Lagerstand dekrementiert. Ist der Lagerstand auf null, ist der Artikel im Webshop nicht mehr zu sehen (bzw. wird die Verfügbarkeit auf "nicht verfügbar" gestellt). Mit den Lebensbäumen wird auf dieselbe Art verfahren. Beim nächsten Update wird dieser Stand wiederum mit den Werten vom

ERP-System überschrieben. Eine genaue Beschreibung dieses Vorgangs ist im Kapitel 2.2 zu finden.

Die Preisberechnung der Ersatzteile und die Verfügbarkeitsprüfung finden weiterhin im ERP-System statt. Wie im Kapitel 3.3.7 beschrieben, werden lediglich Listenpreise angezeigt.

3.3.9 3D-Heizraumplanung

Hierbei müsste ein CAD-Programm ins PartnerNet integriert werden, in dem alle KWB-Produkte als Objekte hinterlegt sind. Das Programm müsste kompakt und onlinefähig sein. Aufgrund der vom Partner gewählten Produkte könnte automatisch ein Kostenvoranschlag vom PartnerNet erstellt werden.

3.4 Auswahl der Bereiche

Die zuständigen Abteilungen der KWB haben sich nach Vorlage der zur Verfügung stehenden Bereiche und deren Spezifikation dazu entschlossen, folgende Struktur und Bereiche für das PartnerNet vorzusehen (Die durchgestrichenen Bereiche werden nicht ins Konzept aufgenommen, die grau hinterlegten wurden neu aufgenommen):

- Startseite
 - Persönliche Anrede
 - Newsflash
 - Kurzbeschreibung der Bestandteile des PartnerNet
 - Info, wann nächste Umsatzgrenze erreicht wird
 - Schulungstermine
 - Newsletter
- Marketing
 - Produktnews
 - Angebote
 - Messen/Veranstaltungen
 - Dynamische Inseratenvorlagen
- Download
 - Schulungsunterlagen
 - Bedienungsanleitungen
 - Montageanleitungen
 - Technik u. Planung
 - Kessel Software
 - Serviceinfos
- Lebensbäume
- Webshop
- Ersatzteile
- ~~• 3D-Heizraumplanung~~
- Meine Daten
 - Mitarbeiterzugang
 - Passwort ändern

Die Implementierung einer 3D-Heizraumplanung ins PartnerNet wurde auf unbestimmte Zeit verschoben. Da nun die Auswahl der Bereiche feststeht, können die dahinterliegenden Prozesse definiert werden.

4 Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die in der Arbeit definierten Prozesse und Bereiche vorgestellt und mit Hilfe von Usecases und Diagrammen veranschaulicht

4.1 Prozessdefinition

In der folgenden Tabelle (Tabelle 4) sind alle Prozesse, die durch das PartnerNet Konzept entstehen, aufgelistet; zudem wurden die zuständigen Prozesseigner, die prozessauslösenden bzw. -beendenden Ereignisse sowie eine Prozessklassifizierung durchgeführt.

Prozessname	Prozesseigner	Prozessauslöser	Prozessende	Prozessklassifikation
Aktualisierung „aktuelle Informationen“	A.Giselbrecht	Neue „aktuelle Informationen“	Aktuelle Info ins PN gestellt	Teil des Hilfsprozesses Marketing
Aktualisierung Linksammlung	A.Giselbrecht	Veraltete oder neue Links	Linksammlung auf PN	Teil des Hilfsprozesses Marketing
Aktualisierung Werbeartikel (PN, inkl. Beschreibung)	I. Kukulcova	Intervallabhängige Überprüfung	Werbeartikel auf PN	Teil des Hilfsprozesses Marketing
Bestellprozess Werbeartikel (PN)	AB	Bestellung	Werbeartikel beim Partner	Teil des Hilfsprozesses Marketing

Prozessname	Prozesseigner	Prozessauslöser	Prozessende	Prozessklassifikation
Bestellprozess Ersatzteile	W. Kulmer	Bestellung	Ersatzteil beim Partner	Teil des Geschäftsprozesses Service – Auftragsabwicklung
Aktualisierung Ersatzteile	W. Kulmer	Neue/alte Ersatzteile	Ersatzteil in Java App, ERP	Teil des Geschäftsprozesses Service – Auftragsabwicklung
Aktualisierung Angebote	A. Giselbrecht	Intervallabhängige Überprüfung	Angebote auf PN	Teil des Hilfsprozesses Marketing
Aktualisierung Vorlagen	A. Giselbrecht	Intervallabhängige Überprüfung	Vorlage auf PN	Teil des Hilfsprozesses Marketing
Aktualisierung Schulungen	N.Gradwohl	Intervallabhängige Überprüfung	Veranstaltung auf PN	Teil des Hilfsprozesses Marketing
Schulungsanmeldung	N.Gradwohl	Anmeldung zur Schulung	Bestätigung der Anmeldung	Teil des Hilfsprozesses Partner Schulung
Inserat erstellen	S. Kothgasser	Partner möchte Inserat	Inserat in Zeitung	Teil des Hilfsprozesses Marketing

Prozessname	Prozesseigner	Prozessauslöser	Prozessende	Prozessklassifikation
Aktualisierung Schulungsunterlagen	M. Breitenbrunner	Intervallabhängige Überprüfung	Schulungsunterlage auf PN	Teil des Hilfsprozesses Partnerschulung
Aktualisierung Bedienungsanleitung	A.Stubenschrott	Neues Produkt bzw. Fehler in Anleitung	Bedienungsanleitung auf PN	Teil des Hilfsprozesses Serienbetreuung
Aktualisierung Montageanleitung	A.Stubenschrott	Neues Produkt bzw. Fehler in Anleitung	Montageanleitung auf PN	Teil des Hilfsprozesses Serienbetreuung
Aktualisierung Technik u Planung	A.Stubenschrott	Neues Produkt	T. und P. auf PN	Teil des Hilfsprozesses Serienbetreuung
Aktualisierung Service Infos	A.Stubenschrott	Neue Serviceinfos	Serviceinfos auf PN	Teil des Hilfsprozesses Serienbetreuung
Aktualisierung Kessel Software	Bettina Schenk	Software Änderungen	Software auf PN	Teil des Hilfsprozesses Serienbetreuung

Tabelle 5: Prozessliste

Diese Prozesse lassen sich in zwei Gruppen unterteilen, in operative Prozesse (zumeist Aktualisierungsprozesse) und in aktive Prozesse (meist vom Partner initiiert).

4.1.1 Operative Prozesse

Folgende Prozesse haben einen operativen Charakter und sind notwendig, damit die aktiven Prozesse durchgeführt werden können.

4.1.1.1 Aktualisierung „News/ Vorlagen/ Angebote/ Linksammlung“

Da der Aktualisierungsprozess dieser Bereiche identisch ist, wurden diese zur Visualisierung (siehe Abbildung 21) zu einem Prozess zusammengefasst. Diese Prozesse sind notwendig um dafür zu sorgen, dass die News, die Inseratenvorlagen, die Angebote sowie die Linksammlungen aktuell gehalten werden. Der Prozesseigner all dieser Prozesse ist der Marketingleiter. Das im Diagramm erwähnte Partnerportal ist ein Tool mit dem es den KWB Mitarbeitern ermöglicht wird, Inhalte des PartnerNets zu ändern. Prozessauslöser ist hierbei das Vorhandensein eines neuen Inhalts. Die Überprüfung der Aktualisierung stellt das Prozessende dar.

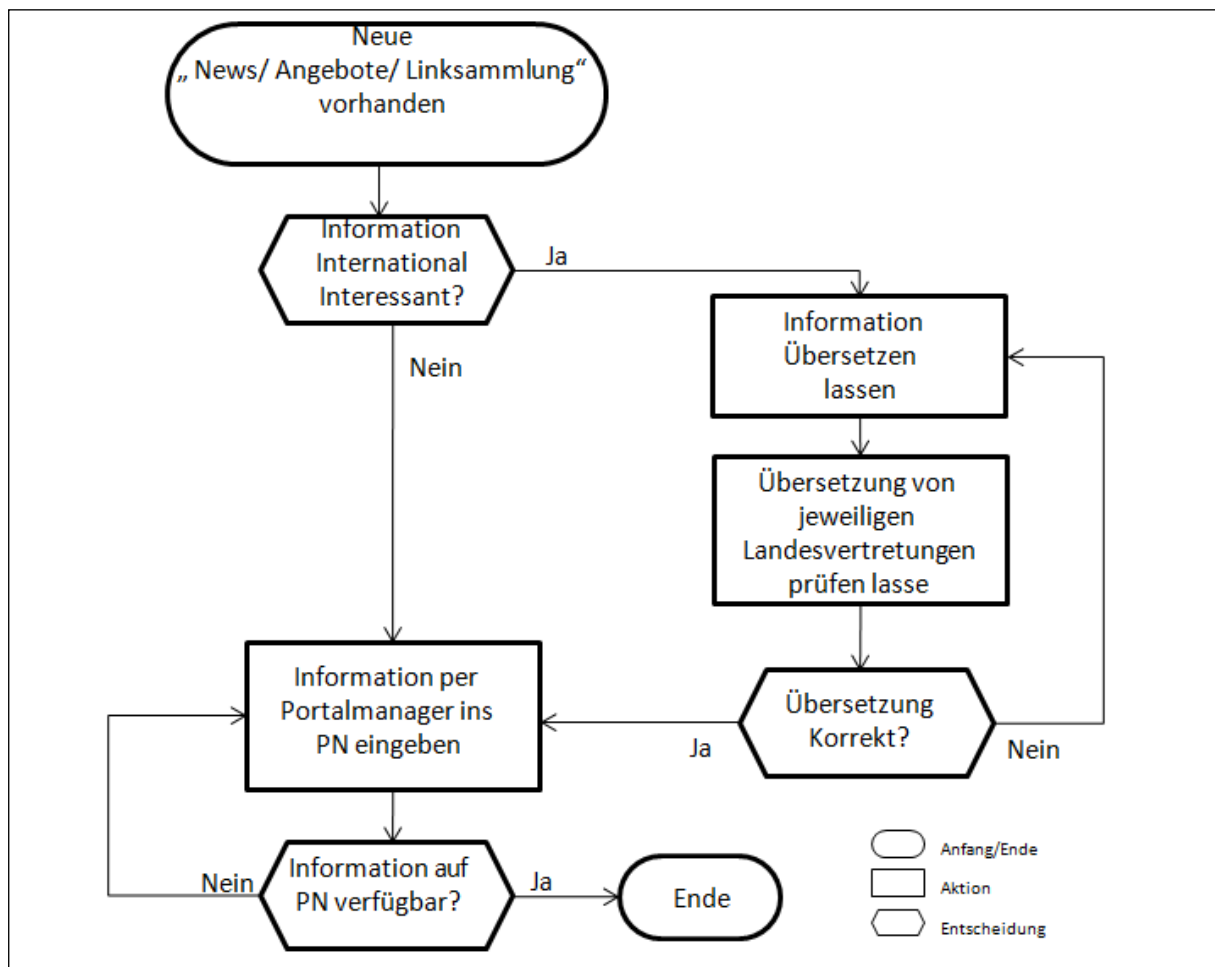


Abbildung 21: Prozessdarstellung Aktualisierung „News/ Vorlagen/ Angebote/ Linksammlung“

4.1.1.2 Aktualisierung der Werbeartikel

Dieser Prozess ist wichtig, um immer wieder neue Werbeartikel in den Webshop zu bringen bzw. Artikel, die nicht nachgefragt werden, aus dem Shop zu entfernen (siehe Abbildung 22). Dieser Prozess wird aufgrund einer zyklischen Überprüfung der Werbeartikel gestartet und endet mit der Kontrolle, dass die neuen Werbeartikel im Webshop enthalten bzw. entfernt sind. Prozesseigner für diesen Bereich ist ein Mitarbeiter der Marketingabteilung.

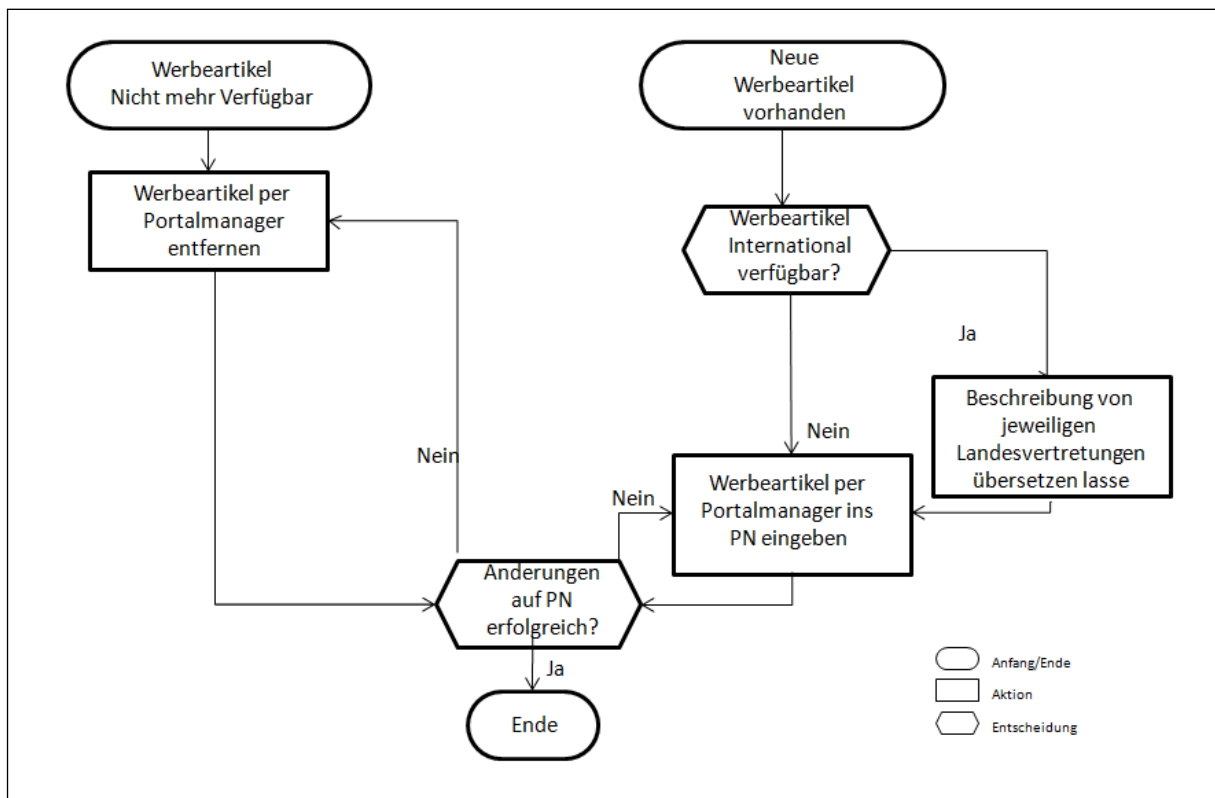


Abbildung 22: Prozessdarstellung Aktualisierung der Werbeartikel

4.1.1.3 Aktualisierung der Ersatzteile

Dieser Prozess wird von der Produktentwicklung angestoßen. Wann immer ein neues Ersatzteil zur Verfügung steht, muss dieser umgehend in der Ersatzteilliste bzw. im PartnerNet ersichtlich sein (siehe Abbildung 23). Dafür muss neben der Explosionszeichnung auch die mehrsprachige Beschreibung des Ersatzteils vorhanden sein.

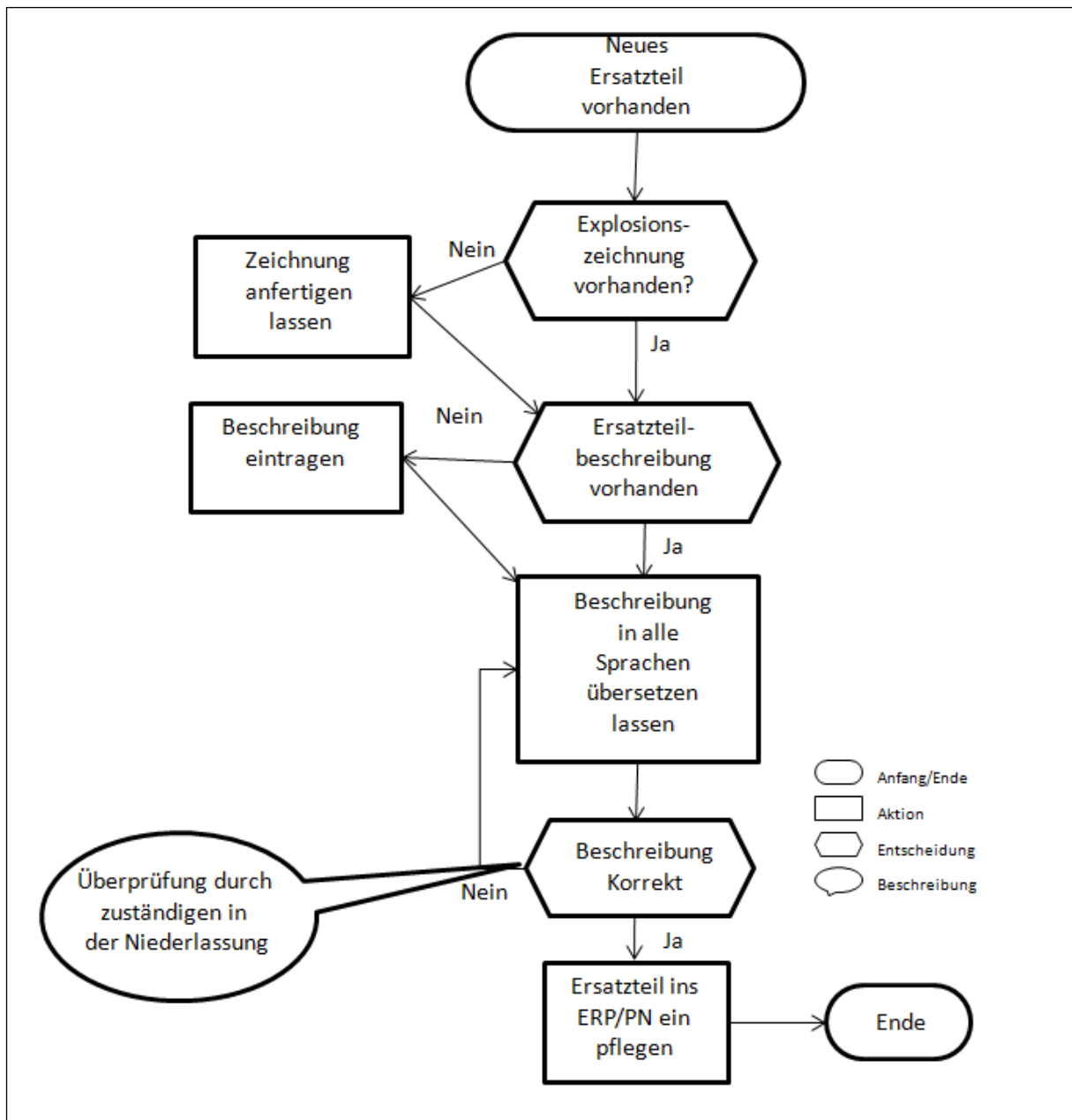


Abbildung 23: Prozessdarstellung Aktualisierung der Ersatzteile

4.1.1.4 Aktualisierung Downloadbereich

Dieser Prozess besteht durch das bisherigen Partner Portal bereits und bleibt unverändert (siehe Kapitel 3.2.2.5.1).

4.1.2 Aktive Prozesse

Die folgenden Prozesse werden durch den Partner im PartnerNet angestoßen und besitzen einen operativen Charakter.

4.1.2.1 Inserat Anlegen

Nachdem der Kunde sein Logo im Bereich " Meine Daten " (siehe Kapitel 3.3.1.2) hochgeladen hat, werden die Inseratenvorlagen im PartnerNet mit seinem Logo versehen. Wenn er diese bestellen möchte, wird die Vorlage an die Grafikabteilung übermittelt. Wenn keine Anpassungen der Vorlage notwendig ist, muss das Inserat von der Vertriebs- und Marketingabteilung freigegeben werden. Auch diese gemeinsamen Werbeauftritte können mit den gesammelten Lebensbäumen bezahlt werden. Da dies aber meist Verhandlungssache seitens der Vertriebsabteilung ist, besteht die Möglichkeit, die Anzahl der zu bezahlenden Lebensbäume händisch einzugeben. Mit der Weiterleitung des Inserats an die jeweilige Zeitung endet der Prozess (siehe Abbildung 24). Prozesseigner ist der Leiter des Vertriebs.

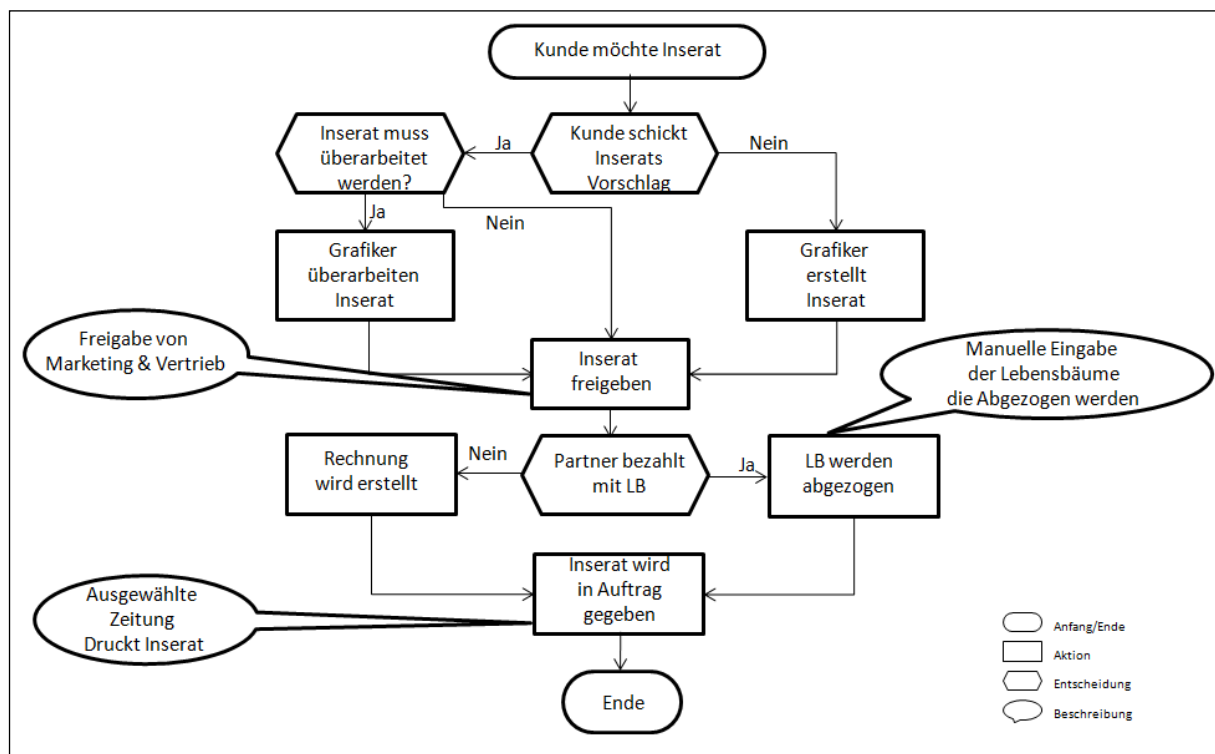


Abbildung 24: Prozessdarstellung Aktualisierung Inserate Anlegen

4.1.2.2 Bestellprozess Werbeartikel

Die Bestellung von Werbeartikel soll neben der Ersatzteilbestellung (siehe Kapitel 3.3.7) ein Zentraler, neuer Punkt im PartnerNet werden. Nachdem der Partner die Auswahl seiner Artikel getroffen hat, wird vom Webserver eine autogenerierte E-Mail an die Auftragsbearbeitung der KWB geschickt, welche die weitere Abarbeitung der Bestellung durchführt (siehe Abbildung 25). Wie in Kapitel 3.3.6 erwähnt, kann der Partner die Artikel mit seinen Lebensbäumen oder per Rechnung bezahlen. Prozesseigner ist hierbei der Leiter der Auftragsbearbeitung.

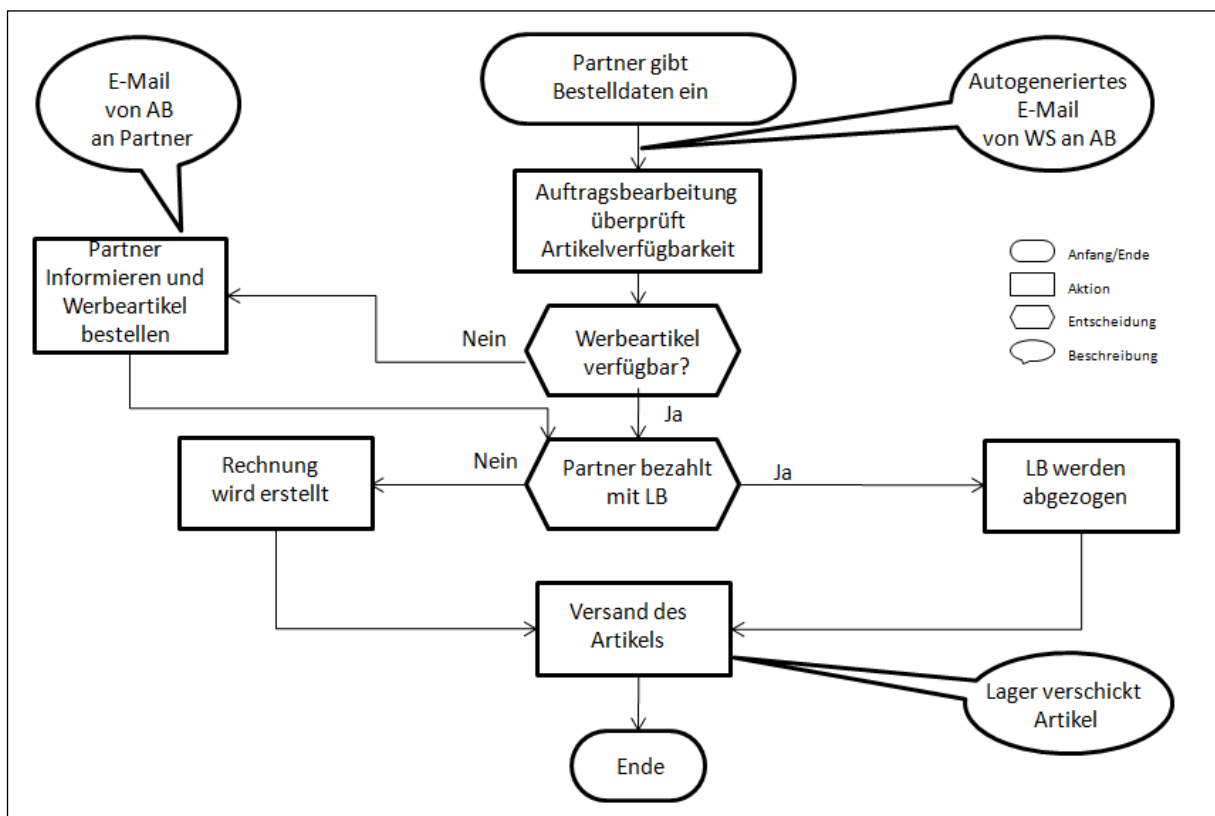


Abbildung 25: Prozessdarstellung Bestellprozess Werbeartikel

4.1.2.3 Bestellprozess Ersatzteile

Um den Bestellprozess der Ersatzteile definieren zu können, muss im Vorfeld der organisatorische Aufbau des Kundendienstes bzw. der Ersatzteillagerung betrachtet werden.

Die KWB hat Tochterunternehmen in Deutschland, Italien, Frankreich und Slowenien. Jede dieser Niederlassungen verfügt über eigene (wenn auch kleine) Lagerflächen. In Deutschland gibt es drei Niederlassungen, die von einem zentralen Lager bedient werden. Die Lager der Niederlassungen werden wiederum aus dem Zentrallager in Österreich bestückt. Bei einer Ersatzteilbestellung muss als erstes darauf geachtet werden, aus welchem Land diese Bestellung kommt. Ersatzteilbestellungen aus einem Land, in dem die KWB eine Niederlassung hat, werden an die zuständige Niederlassung weitergeleitet. Hat das Lager, das der Niederlassung zugeteilt ist, den Ersatzteil lagernd, wird die Bestellung aus diesem Lager heraus durchgeführt. Ist der Ersatzteil nicht lagernd, wird die Bestellung vom zuständigen Mitarbeiter an die Zentrale in Österreich weitergeleitet. Ist der Ersatzteil in Österreich lagernd, wird dieser direkt von Österreich zum Partner geschickt. Ist der Ersatzteil auch in Österreich nicht lagernd, wird dem Partner die zu erwartende Lieferzeit bekanntgegeben. Nach Bestätigung durch diesen wird die Bestellung durchgeführt (siehe Abbildung 26).

Weiter ist zu beachten, dass gewisse Ersatzteile nur für gewisse Länder lieferbar sind (Dies kann aufgrund von speziellen Regional Umständen der Fall sein. Z.B. ist die Pellets Qualität in gewissen Ländern nicht auf dem Niveau von Mitteleuropa weswegen Anpassungen des Brenntellers für diese Länder durchgeführt werden um die Leistungsfähigkeit des Kessels trotz der schlechteren Pelletsqualität aufrecht zu erhalten). Außerdem bestellen gewisse Länder einzelne Ersatzteile von einem regionalen Lieferanten, folglich ist dieser Ersatzteil nur im Mandantenkreis der Niederlassung sichtbar (Beim ERP System der KWB besteht eine Mandanten Trennung eine Mandanten übergreifende Verwaltung der Artikelstammdaten bzw. Ersatzteile ist daher nicht möglich). Diese Faktoren stellen für die momentane Prozesskonzeption kein Problem dar. Da die Mitarbeiter des Kundendienstes der einzelnen Niederlassungen über diese Sonderfälle der Ersatzteile Bescheid wissen, wird durch den Mitarbeiter sichergestellt, dass der Partner, den für sein Land vorgesehen Ersatzteil bekommt.

Allerdings werden oben genannte Faktoren bei einer in Zukunft geplanten "Liveanbindung" des ERP-Systems und einer dadurch voll automatischen Abarbeitung der Ersatzteilbestellung zu Problemen führen.

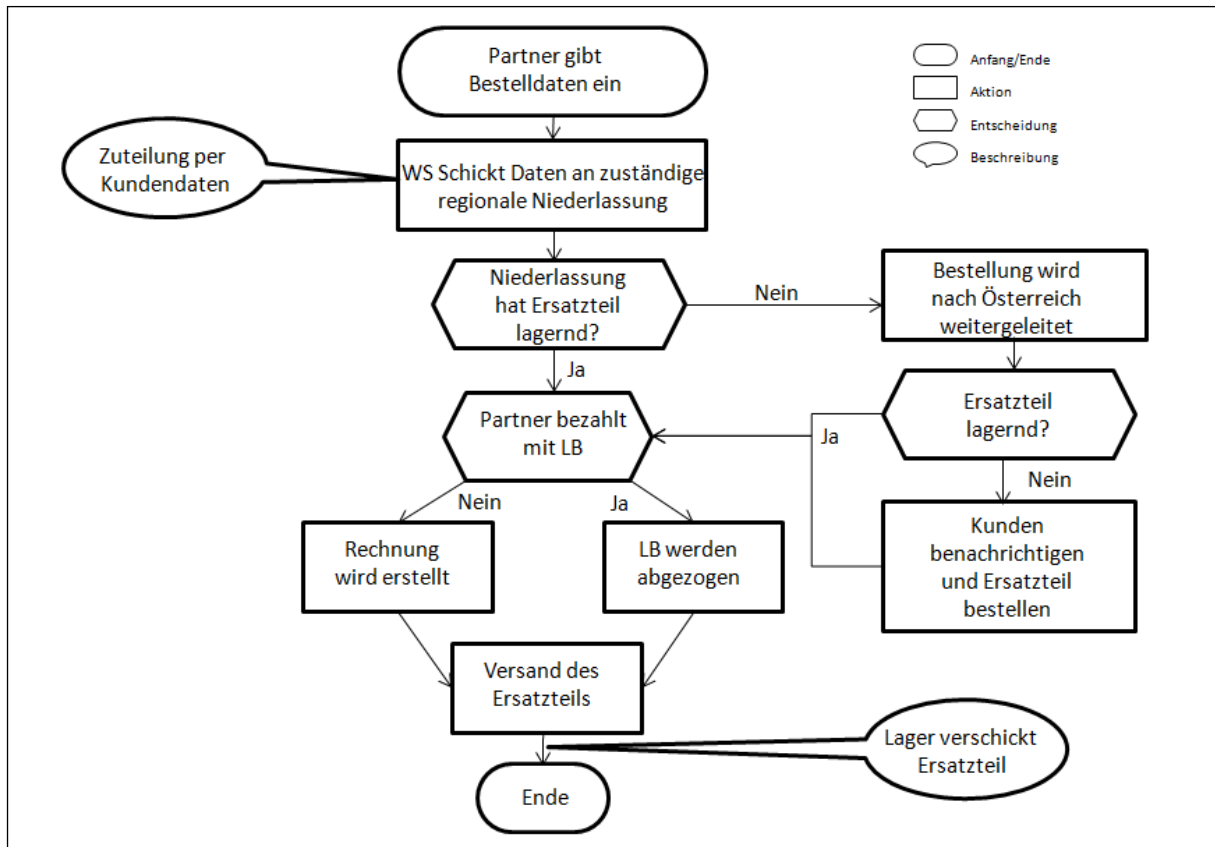


Abbildung 26: Prozessdarstellung Bestellprozess Ersatzteile

4.1.2.4 Schulungsanmeldung

Auch dieser Service wurde bereits von der bisherigen Internetseite der KWB zur Verfügung gestellt. Der Prozess bleibt ident und kann wie in der Abbildung 27 dargestellt werden.

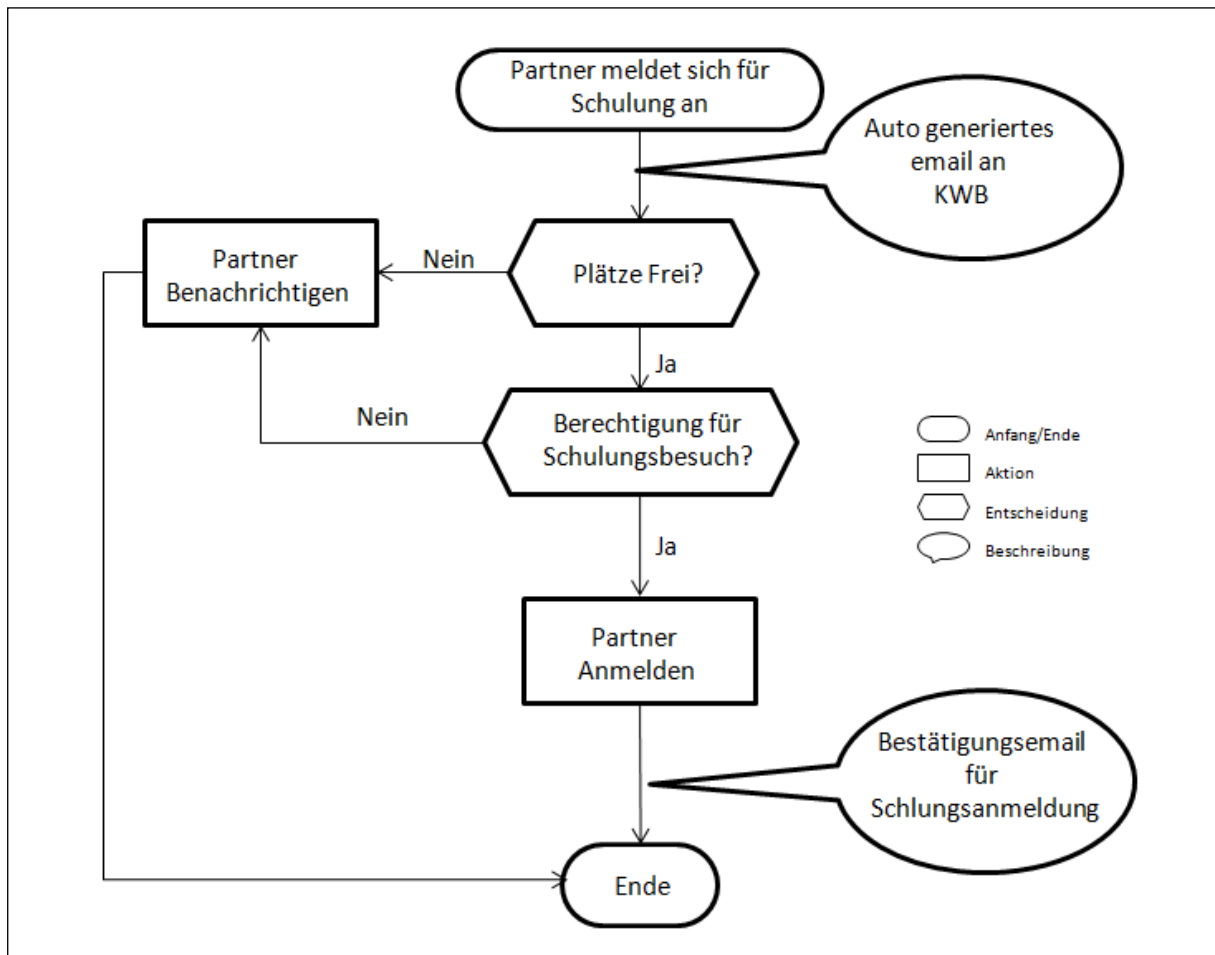


Abbildung 27: Prozessdarstellung Schulungsanmeldung

4.2 Usecases

Um die zwei wichtigsten neuen Bereiche bzw. Prozesse zu verstehen, wurden die folgenden Usecase gestaltet.

4.2.1 Usecase Lebensbaumstand

Ausgangssituation:

Partner X hat im aktuellen Wirtschaftsjahr 3 Anlagen verkauft, daraus ergibt sich folgender Lebensbaum stand:

1 Easyfire = 3 Lebensbäume
1 Multifire = 5 Lebensbäume
1 Powerfire = 10 Lebensbäume
Gesamt = 18 Lebensbäume

Angenommen der Partner hat durch den Verkauf dieser Anlagen einen bonusfähigen Umsatz > € 50.000,- erreicht.

Laut Tabelle (siehe Anhang 2) wird die Summe der Lebensbäume in diesem Fall mit dem Faktor 4 multipliziert, folglich ist der aktuelle Lebensbaumstand:

18 Lebensbäume x 4 = 72 Lebensbäume

Die Berechnung der Lebensbäume wird vom ERP-System automatisch durchgeführt. Diese Daten werden ein Mal pro Tag (z.B. 24:00 Uhr) an den Webserver übertragen. Es müssen somit keinerlei Berechnungen für den LB-Stand am Webserver durchgeführt werden.

Damit der Partner seinen Lebensbaumstand nicht nur abrufen sondern auch nachvollziehen kann, müssen folgende Daten übertragen werden:

- Anzahl der erreichten Lebensbäume
- Höhe des erreichten bonusfähigen Umsatzes

Dem Partner können diese Daten wie in folgender Form präsentiert werden z.B.:

Ihre erreichten Lebensbäume	= 18 Lebensbäume
Lebensbaummultiplikator	= 4 (bonusfähiger Umsatz = € 51.580,-)
<u>Verbrauchte Lebensbäume</u>	= 0
Ihr Lebensbaumstand	= 72

Zusätzlich sollte ein Infobutton zur Verfügung stehen, wodurch eine detaillierte Beschreibung der Lebensbaumberechnung geöffnet wird.

Für die Auftragshistorie werden zusätzlich die wichtigsten Daten der Aufträge des aktuellen Wirtschaftsjahres mit übertragen.

4.2.2 Usecase Werbeartikelbestellung

Ausgangssituation:

Der aktuelle Lebensbaumstand am Tag T von Partner X ist 72 (siehe Usecase Lebensbaumstand).

Vom Artikel Z gibt es am Tag T 10 Stück.

Die Daten der LB und der Artikel werden in der Nacht von T auf T+1 vom ERP-System zum Webserver übertragen.

Beispiel:

Der Partner X bestellt im Webshop am Tag T +1 einen Artikel Z welcher 5 LB kostet.

Wenn der Partner auf den Bestellbutton drückt, sollen zwei Prozesse ausgelöst werden:

- Es wird eine automatische E-mail mit den Bestell- und Partnerdaten generiert, welche an eine zentrale E-Mail-Adresse der KWB gesendet wird
- Es soll ein Artikelstand am Webserver dekrementiert werden. Dies soll nur zur Bestandssicherheit durchgeführt werden, um zu verhindern, dass von einem Artikel mehr bestellt wird als verfügbar. Dieser Artikelstand wird jedoch nicht mit dem ERP-System synchronisiert, sondern zählt nur vom übermittelten Artikelstand herunter. Ist der Artikelstand bei Null, soll der Artikel als nicht mehr verfügbar angezeigt oder deaktiviert werden

Bei der Datenübertragung in der Nacht von T+1 auf T+2 werden alle Webserver-Artikelstände vom ERP-System überschrieben.

Bei der Datenaktualisierung ist es daher nicht nötig den Webserver-Artikelstand mit dem vom ERP System übermittelten Artikelstand zu vergleichen, sondern lediglich den ERP-Stand zu übernehmen.

Dieses Vorgehen hat mehrere Gründe:

- Es muss kein aufwändiger und eventuell fehleranfälliger Synchronisationsprozess implementiert werden.
- Es gibt dem KWB-Mitarbeiter die Möglichkeit, Sondervereinbarungen mit Partnern zu treffen, beispielsweise, dass Partner X für die Bestellung des Werbeartikels statt der berechneten drei LB nur zwei LB bezahlt.
- So kann auch ohne Liveanbindung der „aktuell verfügbare“ Werbeartikelstand im Webshop angezeigt werden.

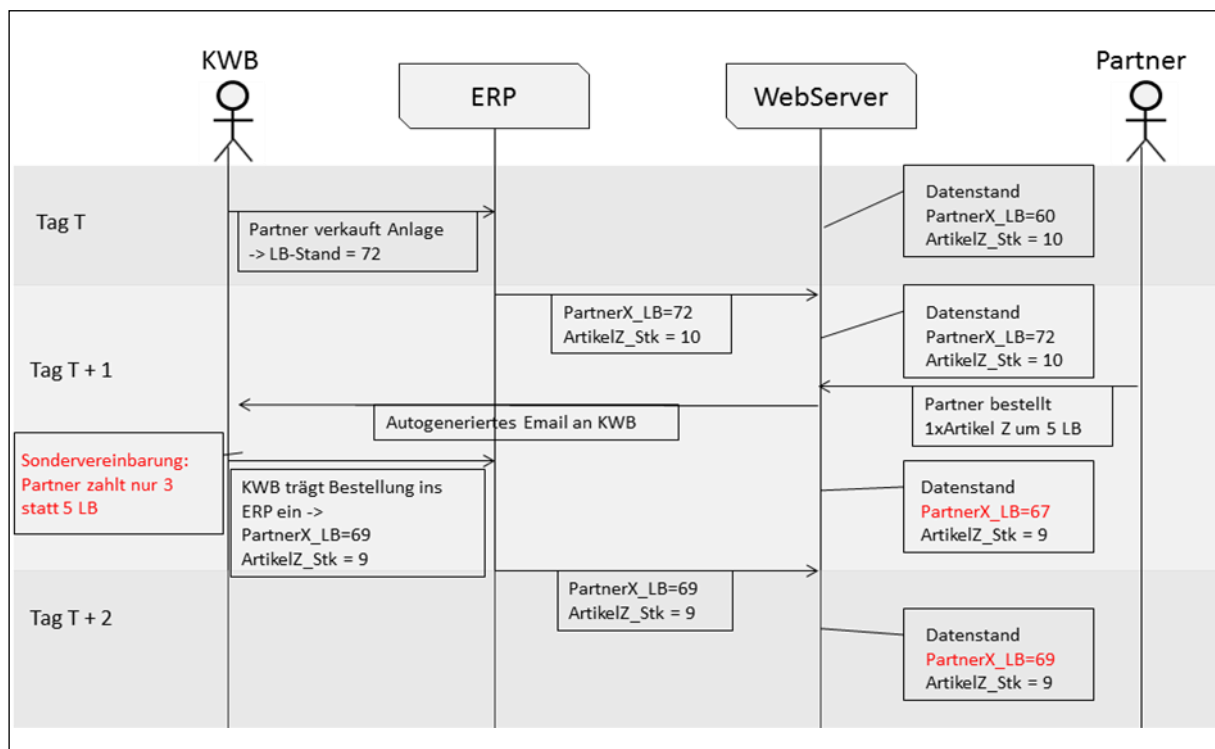


Abbildung 28: Sequenzdiagramm Werbeartikelbestellung

4.3 Rolloutplanung

Da diese umfangreichen Änderungen einen administrativen Aufwand mit sich bringen, wird dieses PartnerNet zu Beginn nicht in allen Ländern im vollen Umfang angeboten. Aus diesem Grund wurden die Bereiche des PartnerNet in zwei Ebenen unterteilt (siehe Abbildung 32). Das PartnerNet wird in allen Ländern die Bereiche der Ebene eins beinhalten. Die neuen Bereiche der Ebene zwei werden für die erste Phase des Rollouts nur in Österreich und Deutschland angeboten.

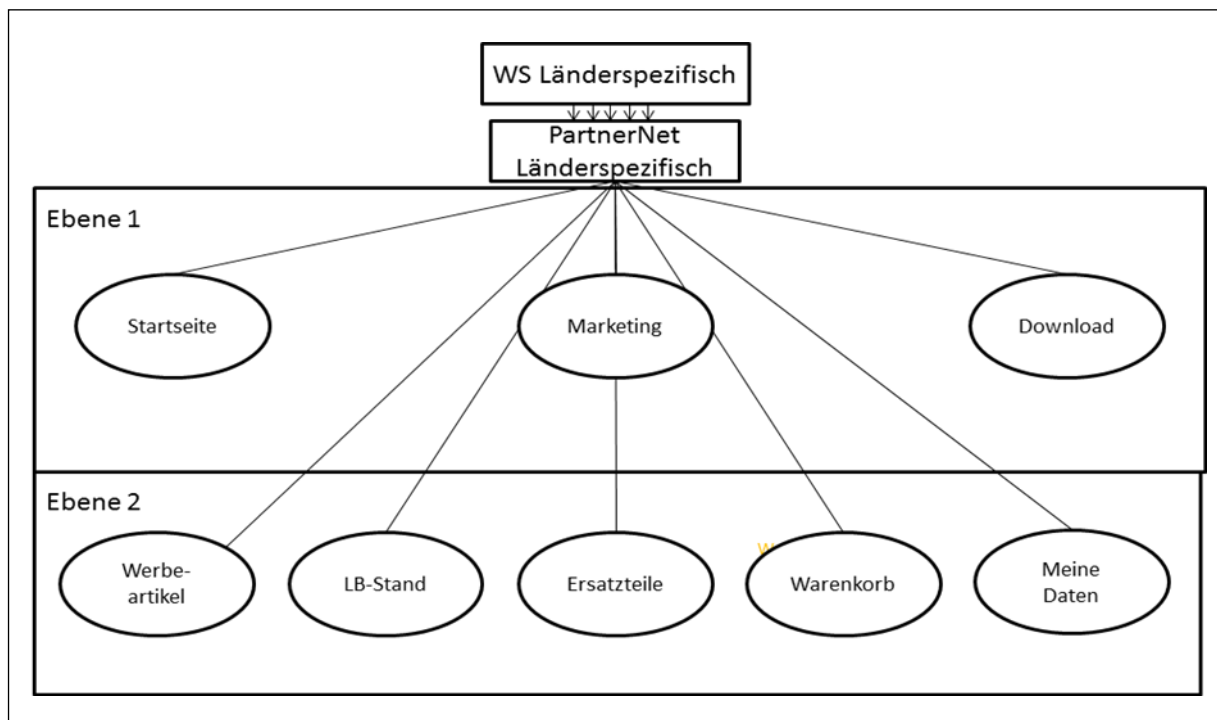


Abbildung 29: Ebenen des PartnerNet

5 Zusammenfassung und Ausblick

Die Einführung eines neuen PartnerNets inklusive der Benennung und Definition der dazugehörigen Prozesse war ein essenzieller Schritt der Firma KWB, langfristig den Wettbewerb mit den Mitbewerbern zu bestehen. Der optische und inhaltliche Auftritt im Internet und die angebotenen Serviceleistungen sind ein wichtiger Punkt in der heutigen vernetzten Welt. Unternehmen, die weiterhin der Überzeugung sind, unabhängig von der technologischen Weiterentwicklung konkurrenzfähig zu sein und auf einen ansprechenden Internetauftritt verzichten zu können, werden große Probleme haben, sich gegen Mitbewerber durchzusetzen und neue Kunden zu akquirieren. Die Auswahl eines möglichen Produktlieferanten und zukünftigen Geschäftspartners wird allein aus Zeitgründen oftmals nur noch online getroffen.

Die in Kapitel (3.3.4 / 3.3.5 / 3.3.7) präsentierten Bereiche Lebensbäume, Webshop und Ersatzteile könnten ein zentraler Anlaufpunkt für die Partner werden und ausschlaggebend dafür sein, warum ein Partner das PartnerNet überhaupt besucht.

Vor allem die in Kapitel 4.1.2.3 genannte automatische Bearbeitung der Ersatzteilbestellungen sollte von der KWB so schnell wie möglich realisiert werden. Da die Ersatzteilbestellungen in den nächsten Jahren drastisch erhöht werden wird. Damit dieses System autonom funktioniert, müssen eine Reihe von Änderungen vorgenommen werden. Diese werden einige Zeit (1- 2 Jahre) in Anspruch nehmen, allerdings besteht durch die Automatisierung ein hohes Einsparungspotential.

Zudem sollte in den jährlichen Partnerforen immer wieder aktiv mit den Partnern künftige Verbesserungspotenziale des PartnerNets besprochen werden. Dies würde die Kundenbindung aktiv und nachhaltig fördern.

Die Optimierung von Prozessen ist kein einmaliges Ereignis sondern muss ständig durchgeführt werden, auch die in dieser Arbeit genannten Prozesse müssen immer wieder überprüft werden und an die Anforderungen angepasst werden.

Literaturverzeichnis

ANTONI, C.H: Qualitätszirkel als Modell partizipativer Gruppenarbeit. Bern: Verlag Hans Huber 1990

AMREIN, C.: Business- und IT-Development, Compendio Bildungsmedien AG, 2012

BECKER, T.: Prozesse in Produktion und Supply Chain optimieren, Band 10, Berlin 2008

DAVENPORT, T.E.: Process Innovation – Reengineering Work through Information Technology, Boston 1993

DEMING, W.E.: *Out of the Crisis*. Massachusetts Institute of Technology, Cambridge 1982

CHANDLER, A. D., JR., *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. MIT Press, Cambridge, Mass., 1962.

FIEDLER, R.: *Organisation kompakt*, Oldenbourg Verlag, 2010

FELDBRÜGGE, R./ BRECHT-HADRASCHEK, B. *Prozessmanagement leicht gemacht - Geschäftsprozesse analysieren und gestalten*, Redline Verlag, München 2008

FISCHERMANN, G : *Praxishandbuch Prozessmanagement*, Gießen 2006

FÜREMANN, T./DAMMASCH, C.: *Prozessmanagement - Anleitung zur ständigen Verbesserung aller Prozesse im Unternehmen*. Carl Hanser Verlag, München 1997

GAITANIDES, M.; *Prozessorganisation – Ansätze und Programme prozessorientierter Organisationsgestaltung*, München 1983

GAITANIDES, M.; SCHOLZ, R.; VROHLINGS, A.: Prozessmanagement – Grundlagen und Zielsetzungen. In: Gaitanides; Scholz; Vrohlings; Raster (Hrsg.): Prozessmanagement. Konzepte, Umsetzungen und Erfahrungen des Reengineering, Carl Hanser Verlag, München, 1994.

GAITANIDES, M.: Prozesskettenmanagement, in: Kern, W./Schröder, H.-H./Weber, J. (Hrsg.): Handwörterbuch der Produktionswirtschaft, 2. Auflage, Stuttgart 1996
GAREIS, R.; STUMMER, M.: Prozesse & Projekte, Wien 2006

GIENKE, H.; KÄMPF, R.: Handbuch Produktion – Innovatives Produktionsmanagement: Organisation, Konzepte, Controlling, Hanser Verlag, München 2007

GRIESE, J./ SIEBER, P.: Betriebliche Geschäftsprozesse - Grundlagen, Beispiele, Konzepte; Bern/Stuttgart/Wien, 1. Auflage 1999

Hardt, R.: Kostenmanagement-Methoden und Instrumente, Oldenbourg Verlag, 2002

HELD, T.: Immobilien-Projektentwicklung: Wettbewerbsvorteile durch Strategisches Prozessmanagement, Gabler Wissenschaftsverlage, 2010

HIRZEL, M.; KÜHN, F.: Erfolgsfaktor Prozessmanagement , in Prozessmanagement in der Praxis, Wiesbaden 2005

HUMMEL, T.; MALOMY, C.: Total Quality Management, Hanser Verlag, 2002

KISTNER, K.P., STEVEN, M.: Betriebswirtschaftslehre im Grundstudium 1: Produktion, Absatz, Finanzierung, Band 1, Gabler, 2002

KOSTAKA, C./KOSTAKA, S.: Der Kontinuierliche Verbesserungsprozess - Methoden des KVP, 4. Auflage, Carl Hanser Verlag, 2008

KRCMAR, H.: Informationsmanagement, Springer, Berlin, 2000

LINKE, J./ARENDE, M.; TQM, KVP und KAIZEN, in PEPELS, .(Hrsg.)
Produktmanagement - Digitale Fachbibliothek, Symposion Publishing, 2008

MERCHEL, J.: Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit, Juventa Verlag,
Weinheim 2004

MINTZBERG, H.: The design school: Reconsidering the basic premises of strategic
management, in. Strategic Management Journal, Vol. 11 Issue 3, 1990. S.171-195

o.V.: Geschichtliche Entwicklung des Betrieblichen Vorschlagswesens. In: Deutsches
Institut für Betriebswirtschaft GmbH. 2003, S. 219-223.

OESS, A.; Total Quality Management (TQM) – Eine ganzheitliche
Unternehmensphilosophie, in Stauss, B (Hrsg.): Qualitätsmanagement und
Zertifizierung. Von DIN ISO 9000 zum Total Quality Management, Wiesbaden Seite
199 – 222.

OESS, A.: Total Quality Management, Eine ganzheitliche Unternehmensphilosophie,
in Stauss, B. (Hrsg.), Qualitätsmanagement und Zertifizierung, Wiesbaden 1994,
S.199 - 222

OSTERLOH, M.; FROST, J.: Prozessmanagement als Kernkompetenz, Wiesbaden
1996

PORTER, M.E.: *Wettbewerbsvorteile – Spitzenleistungen erreichen und behaupten.*
Campus-Verl., Frankfurt 1986

REISS, G.; REISS M.: Praxisbuch IT-Dokumentationen, Pearson Verlag, 2008

SCHANTI, D.: Makromodellierung von Geschäftsprozessen – Kundenorientierte
Prozessgestaltung durch Segmentierung und Kaskadierung, DUVVerlag, Wiesbaden
2004

SCHMELZER, H. J.: Grundlagen des Geschäftsprozessmanagements, in: Ellringmann, Schmelzer (Hrsg.): Geschäftsprozessmanagement inside, Band Hanser Verlag München 2004

SCHMELZER, H. J.; SESSELMANN W.: Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, 5. Auflage Hanser, München 2006

SCHNEIDER, G. ; GEIGER, I.K.: Prozess- und Qualitätsmanagement: Grundlagen der Prozessgestaltung und Qualitätsverbesserung mit zahlreichen Beispielen, Repetitionsfragen und Antworten, Compendio Bildungsmedien AG, 2008

SCHULZE HEULING, B.; SCHULZE HEULING, M.: Schneller - besser - kostengünstiger: Prozess - und Risikomanagement, Prozesskostenrechnung für Klein- und Mittelstandsunternehmen, Books on Demand, 2004

VAHS, D.: Organisation - Einführung in die Organisationstheorie und -Praxis, 4. Auflage, Stuttgart, 2003

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Einliniensystem.....	4
Abbildung 2: Funktionale Organisation.....	5
Abbildung 3: Spartenorganisation	6
Abbildung 4: Matrixorganisation	7
Abbildung 5: Prozesshierarchie	12
Abbildung 6: Porters Wertkette.....	13
Abbildung 7: Klassifikation von Prozessen nach Prozesstypen.....	14
Abbildung 8: Wiederholungsgrad & Entscheidungsspielraum als Maß.....	16
Abbildung 9: Prozessmanagement.....	18
Abbildung 10: Effektivität und Effizienz.....	20
Abbildung 11: Magisches Dreieck	22
Abbildung 12: Auswirkung von Prozessänderungen	23
Abbildung 13: PDCA Zyklus	24
Abbildung 14: Zusammenspiel Top Down/Bottom Up	28
Abbildung 15: KWB Organigramm.....	35
Abbildung 16: Vertriebsweg der KWB	36
Abbildung 17: Rabattmodell der KWB	38
Abbildung 18: Ist-Prozess Messen/Veranstaltungen/Schulungstermine.....	43
Abbildung 19: Beispielhafte Explosionszeichnung.....	55
Abbildung 20: Sequenzdiagramm Ersatzteilbestellung.....	56
Abbildung 21: Prozessdarstellung Aktualisierung „News/ Vorlagen/ Angebote/ Linksammlung“	63
Abbildung 22: Prozessdarstellung Aktualisierung der Werbeartikel.....	64
Abbildung 23: Prozessdarstellung Aktualisierung der Ersatzteile	65
Abbildung 24: Prozessdarstellung Aktualisierung Inserate Anlegen.....	66
Abbildung 25: Prozessdarstellung Bestellprozess Werbeartikel	67

Abbildung 26: Prozessdarstellung Bestellprozess Ersatzteile	69
Abbildung 27: Prozessdarstellung Schulungsanmeldung	70
Abbildung 28: Sequenzdiagramm Werbeartikelbestellung	73
Abbildung 29: Ebenen des PartnerNet	74

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Key Performance Indicators.....	21
Tabelle 2: Unterschied Reengineering/Redesign	24
Tabelle 3: Standard Partner Portal Bereiche	40
Tabelle 4: Berechnung der Lebensbäume.....	53
Tabelle 5: Prozessliste.....	62

Abkürzungsverzeichnis

BPR	Business Process Reengineering
BVW	Betriebliches Vorschlagswesen
bzw.	Beziehungsweise
B2B	Business to Business
etc.	et cetera
KPF	Key Performance Indicators
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungs Prozess
KWB	Kraft und Wärme aus Biomasse
LB	Lebensbäume
max.	maximal
o.V.	Ohne Verfasser
TQM	Total Quality Management
QZ	Qualitätszirkel
uvm.	Und viele mehr
Vgl.	Vergleich
z.B.	Zum Beispiel

Anhang

Anhang 1: Bonusmodell	85
Anhang 2: Lebensbaumspezifikation	86
Anhang 3: Werbeartikel Liste	91

Anhang 1: Bonusmodell

Rabatt- und Bonusmodell 2009/2010

Umsatzbonus:

Nur in Verbindung mit dem Umstieg auf das neue Rabattmodell gültig.

- > € 25.000 1% Bonus (Gutschrift oder Gutschein z.B. Thermenwochenende)
- > € 50.000 2% Bonus
- > € 100.000 3% Bonus
- > € 200.000 4% Bonus
- > € 400.000 5% Bonus

- Muster- u. Ausstellungsanlagen, Anlagen für den Eigengebrauch (mit Sonderkonditionen), Dienstleistungen wie Lieferung, Montage und Inbetriebnahme sind nicht umsatzbonusfähig.
- Stichtag für die Berechnung: 31. März jeden Jahres und es zählt der einbezahlte Jahresnettoumsatz.

Zusammenfassung:

- Mit diesem neuen Rabatt- u. Bonusmodell wird der KWB Partnerinstallateur für eine langfristige Zusammenarbeit gefördert und unterstützt.
- Mit dem Umsatzbonusmodell erhält der Installateur die Möglichkeit einen attraktiven Bonus zu generieren.

Dieses System bietet die Möglichkeit es aktiv und mit Freude umzusetzen. Ich wünsche viel Erfolg und freue mich auf eine positive, gemeinsam wachsende Zukunft.



Mit energiereichen Grüßen

David Pock
Leitung Vertrieb Österreich & Partnerschulung

Anhang 2: Lebensbaumspezifikation

Wann werden Grüne Lebensbäume gutgeschrieben



Beim Verkauf eines Heizkessels

- Beim vollständigen Zahlungseingang einer offenen Rechnung eines Heizkessels (Easyfire, Multifire Powerfire, Classicfire)

Sonderfälle:

Teilzahlung

- Lebensbäume werden erst bei Eingang der letzten Teilrechnung gutgeschrieben, also wenn der volle Betrag bezahlt wurde

Unterschiedliche WJ bei Kesselbestellung und Kesselbezahlung

- Die Lebensbäume werden für das WJ Gutgeschrieben indem die Rechnung bezahlt wurde.

Unterschiedliche WJ bei Teilzahlung

- Die Lebensbäume werden für das WJ Gutgeschrieben in dem die letzte Teilzahlung erfolgte, also der Kessel vollständig bezahlt wurde .

Welche Beträge werden zum Umsatzbonus gezählt



Es gelten die selben Bedingungen wie beim aktuellen Bonussystem

- Muster- u. Ausstellungsanlagen, Anlagen für den Eigengebrauch (mit Sonderkonditionen), Dienstleistungen wie Lieferung, Montage und Inbetriebnahme sind nicht umsatzbonusfähig.

Sonderfall:

Rückgabe

- Ein Kessel wird bestellt und bezahlt, anschließend wird der Kessel zurückgegeben und der Betrag rückerstattet. Der Umsatzbonus wird in diesem Fall auch angepasst sodass nur der tatsächlich umgesetzte Umsatz in die Berechnung mit einfließt.

Wann werden Grüne Lebensbäume abgezogen



Beim Kauf eines Artikels im Webshop bzw. am Ende des WJ beim umwandeln in eine Gutschrift

- Wenn die Bestellung vom Webshop von der AB bearbeitet wird, werden die Lebensbäume abgezogen, bzw. in dem Moment in dem die Gutschrift erstellt wird.
- Wenn ein bezahlter Kessel zurückgegeben wird, werden die Lebensbäume für den Kesseltyp wieder abgezogen.

Sonderfall:

Rückgabe

- Zwischen der vollständigen Bezahlung und der Rückgabe des Kessels werden die Lebensbäume die durch den Kesselkauf erworben wurden bereits ausgegeben d.h. es müssen mehr Lebensbäume abgezogen werden als verfügbar sind. In diesem Fall wird der Lebensbaumstand negativ (max. -10 Lebensbäume)
- Wird dabei eine Umsatzgrenze erreicht und dadurch der Lebensbaumstand vervielfacht und die vervielfachten Lebensbäume konsumiert. Wird der Umsatzbonus und der Lebensbaumstand angepasst und der Gebietsleiter wird verständigt diesen Fall zu prüfen ob es eine mutwillige Aktion war. (Lebensbaumstand < -10)

Gelbe Lebensbäume



Wann werden Gelbe Lebensbäume Gutgeschrieben

- Bei der erfolgreichen Absolvierung einer Zertifizierungsschulung (die letzte Schulung die nötig ist um einen Zertifizierungsgrad zu erreichen).

Wann werden Gelbe Lebensbäume abgezogen

- Wenn ein Artikel bestellt wurde bzw. wenn die Bestellung vom Webshop von der AB bearbeitet wird (Freigabe des Auftrags), werden die Lebensbäume abgezogen

Sonderfälle:

Mitarbeiterwechsel

- Wenn ein Mitarbeiter der eine Schulung absolviert hat in eine andere Firma wechselt bleiben die erworbenen Lebensbäume bei der Ursprünglichen Firma bestehen, sie sind also Firmenbezogen.

Aberkennung einer Schulung

- Wird eine bereits absolvierte Schulung aberkannt wird dies nicht berücksichtigt

Allgemeines



Wann werden Gutschriften ausgestellt?

- Die Rückgabe nicht benötigter Teile für immer zu einer Gutschrift. (Der Umsatzbonus wird wie erwähnt um den Betrag minimiert)

Welche Daten werden berücksichtigt?

- Alle Lebensbäume bzw. Umsatzzahlen werden ab dem Datum der Vereinbarung gerechnet. Lebensbäume bzw. Umsätze die vor der Vereinbarung im selben Wirtschaftsjahre erwirtschaftet wurden können nicht berücksichtigt werden

Anhang 3: Werbeartikel Liste

Welche Produkte stehen zur Auswahl?



Bücher

- Buch Zukunft ohne Öl + Der Baum des Lebens
- Biomassebuch von Dr. Raggam

Innen-Außenausrüstung

- Prospektständer
- Deckenhänger
- KWB Fahne
- Fahnenmast

Bekleidung

- Sweater
- Polo
- Jacke

Hochwertige Artikel

- KWB Dachträger
- Service Koffer
- Donkl Visio
- Mini Messestand

Marketingaktivitäten

- Werbeeinschaltungen
- Inserate
- Gemeinsame Veranstaltungen

Sonstiges

- Urlaubsgutscheine, Kaffeemaschine, Fernseher, Werkzeugkoffer, Laptop.....

