

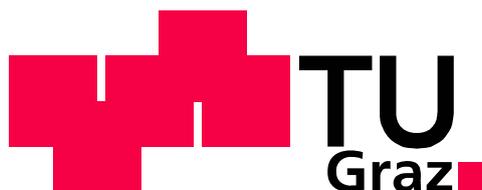
Standardisierung und Optimierung interner Prozessabläufe

Diplomarbeit von
Michael Mühlberger

Brau Union Österreich AG,
Schankservice „Der Zapfhahn“



Eingereicht am
Institut für Betriebswirtschaftslehre und Betriebssoziologie
der Technischen Universität Graz
o. Univ. –Prof. Dipl. –Ing. Dr. techn. Ulrich Bauer



Graz, im Oktober 2010

Abstract

Nowadays standardization and optimization of internal processes gain more and more importance in companies. Since every company is faced with rising sales figures and more efficient working conditions, internal processes and their workflow get special attention.

This thesis provides a brief insight into the literature on processes and workflow sequences, process optimization and standardization. Based on these theoretical descriptions and explanations, a practical example of draught beer service of the company “Brau Union Österreich AG” will be discussed.

The practical example is split into two parts:

The first deals with a description of the general situation and the process analysis at the locations of service organisation of “Brau Union Österreich AG”, followed by process benchmarking. In addition, the process of telephone handling is described in more detail and various advantages and disadvantages of this process are given. These include proposals for process optimization and standardization.

In the second part an evaluation of resources of the processes and locations of the service organisation is presented. It deals with some aspects and peculiarities as well as a proposed resource balance. The conclusion of the second part of the practical example will contain a short summary with further views of this issue in practice.

Kurzfassung

Standardisierung und Optimierung interner Prozessabläufe gewinnt bei Unternehmungen heutzutage mehr und mehr an Bedeutung. Da jede Firma mit steigenden Umsatzzahlen und effizienteren Arbeitsumgebungen konfrontiert ist, wird internen Prozessen und deren Abläufen besonders große Aufmerksamkeit geschenkt.

Diese Arbeit soll einen kurzen Einblick in die Literatur zum Thema Prozesse bzw. Prozessabläufe sowie Prozessoptimierung und Standardisierung geben. Ausgehend von diesen theoretischen Darstellungen und Erläuterungen dazu wird in weiterer Folge auf ein praxisbezogenes Firmenbeispiel der Brau Union Österreich AG eingegangen.

Das Praxisbeispiel gliedert sich in zwei Teile:

Der Erste befasst sich mit einer Beschreibung der allgemeinen Ausgangssituation und der Prozessanalyse an den Standorten des Schankservice der Brau Union Österreich AG. Anschließend wurde ein Prozessbenchmarking durchgeführt. In weiterer Folge wird auf einen Prozess (Prozess Telefonhandling) näher eingegangen und sämtliche Vor bzw. Nachteile dieses Prozesses genauer geschildert. Hierbei werden auch Vorschläge für eine Prozessoptimierung bzw. Standardisierung abgegeben.

Im zweiten Teil ist eine Ressourcenauswertung der einzelnen Prozesse sowie Standorte des Schankservice dargestellt. Es wird auf einige Aspekte und Auffälligkeiten eingegangen, sowie eine ressourcenorientierte Lastverteilung vorgeschlagen. Abschließen wird den zweiten Teil des Praxisbeispiels eine kurze Zusammenfassung mit einem Fazit und weiteren Ausblicken dieser Thematik in der Praxis.

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 entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Graz, am 19.Oktober 2010

.....

(Unterschrift)

Danksagung

Ich möchte mich bei meinen Betreuern der Firma Brau Union Österreich AG, Hr. Dipl.-Ing. Helmut Paulitsch und Hr. Ing. Thomas Teufl, sowie meinen Betreuern vom Institut für Betriebswirtschaftslehre und Betriebssoziologie, Fr. Dipl.-Ing. Iris Uitz und Hr. Dipl.-Ing. Andreas Flanschger, recht herzlich bedanken. Sie standen mir jederzeit mit Rat und Tat zur Seite und unterstützten mich bei der Abwicklung meiner Diplomarbeit hervorragend.

Nicht unerwähnt möchte ich auch alle Schankserviceleiter, Teamleiter, Innendienstmitarbeiter und Techniker der Serviceorganisation „Der Zapfhahn“ lassen. Ich wurde an jedem Standort äußerst herzlich aufgenommen und kann behaupten, während der Diplomarbeit, weitere Freundschaften in meinem Leben geschlossen zu haben.

Ganz besonders möchte ich mich an dieser Stelle auch bei meinen Eltern Christine und Rudolf Mühlberger, sowie meiner gesamten Familie für die tatkräftige Unterstützung während meiner Studienzeit bedanken. Ohne ihren Rückhalt wäre ich bei meiner Berufsausbildung sicher nicht an dem Punkt angelangt, an dem ich jetzt stehe.

Abschließend bedanke ich mich bei allen, die mir bei der Durchführung dieser Diplomarbeit in irgendeiner Form behilflich waren.

Inhaltsverzeichnis:

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | Einleitung | 1 |
| 1.1 | Die Unternehmung | 1 |
| 1.2 | Ausgangssituation | 3 |
| 1.3 | Zielsetzung Diplomarbeit | 4 |
| 1.4 | Vorgehensweise | 5 |
| 2 | Theoretische Grundlagen | 7 |
| 2.1 | Geschichtliches zu Prozessen | 7 |
| 2.2 | Grundlagen der Prozesstheorie | 9 |
| 2.3 | Begriffsdefinition Prozess | 11 |
| 2.3.1 | Prozesskomponenten | 13 |
| 2.3.2 | Prozessarten | 20 |
| 2.4 | Begriffsdefinition Geschäftsprozess | 22 |
| 2.4.1 | Primäre und sekundäre Geschäftsprozesse | 24 |
| 2.4.2 | Geschäftsprozessmanagement | 25 |
| 2.5 | Restrukturierung von Geschäftsprozessen | 28 |
| 2.5.1 | Prozessidentifikation | 28 |
| 2.5.2 | Prozessbenchmarking | 31 |
| 2.5.3 | Business Process Reengineering (BPR) | 31 |
| 2.5.4 | Geschäftsprozessoptimierung (GPO) | 33 |
| 2.5.5 | Geschäftsprozessesstandardisierung | 35 |
| 3 | Praktischer Teil | 36 |
| 3.1 | Einleitung | 36 |
| 3.2 | Heineken CTS – Prozesse | 37 |
| 3.3 | „Der Zapfhahn“ – Prozesse | 38 |
| 3.3.1 | Prozess Telefonhandling | 39 |
| 3.3.2 | Prozess Anlagenstörung | 40 |
| 3.3.3 | Prozess Neubau / Umbau von Schankanlagen | 40 |
| 3.3.4 | Prozess Computerschankanlage | 41 |
| 3.3.5 | Prozess Ticket Anlegen | 42 |
| 3.3.6 | Prozess Technikerdisposition | 42 |

| | | |
|--------|---|----|
| 3.3.7 | Prozess Bestellanforderung (BANF)..... | 42 |
| 3.3.8 | Prozess Materialübernahme | 43 |
| 3.3.9 | Prozess Durchführen / Bestätigen | 43 |
| 3.3.10 | Prozess Stammdatenwartung..... | 43 |
| 3.3.11 | Prozess Abarbeiten „fehlerhafter“ Aufträge | 43 |
| 3.3.12 | Prozess Reklamationsbearbeitung..... | 44 |
| 3.3.13 | Prozess Funktionsvergütung | 45 |
| 3.3.14 | Prozess Inkassoabrechnung..... | 45 |
| 3.3.15 | Prozess Stundeneingabe | 45 |
| 3.3.16 | Prozess Spesenabrechnung..... | 46 |
| 3.4 | Definition Besuchte Anlage / Bezugswert | 47 |
| 3.5 | Beispiel: Prozess Telefonhandling | 48 |
| 3.5.1 | Vorgehensweise | 49 |
| 3.5.2 | Nahtstellen..... | 50 |
| 3.5.3 | Ausgangssituation | 53 |
| 3.5.4 | Störfaktoren..... | 57 |
| 3.5.5 | Vorschlag Prozessoptimierung / Idealprozess..... | 59 |
| 3.5.6 | Ziele des Idealprozesses | 62 |
| 3.5.7 | Grafische Darstellungen..... | 63 |
| 3.5.8 | Bemerkungen | 67 |
| 3.6 | Ressourcenauswertung | 69 |
| 3.6.1 | Vorgehensweise | 69 |
| 3.6.2 | Definition Auslastung | 70 |
| 3.6.3 | Full Time Employee..... | 73 |
| 3.6.4 | Prozesszeitverteilung Schankserviceinnendienst | 75 |
| 3.6.5 | Ressourcenauswertung Brau Union Österreich AG (BUÖ)..... | 77 |
| 3.6.6 | Ressourcenauswertung Regionen..... | 78 |
| 3.6.7 | Ressourcenauswertung Standorte..... | 79 |
| 3.7 | Vorschläge für ressourcenorientierte Lastverteilung | 83 |
| 3.7.1 | Lastverteilung durch Prozesse..... | 83 |
| 3.7.2 | Lastverteilung durch „optimaler“ Standort | 85 |

| | | |
|-----|------------------------------|----|
| 4 | Fazit und Ausblick | 87 |
| 4.1 | Fazit..... | 87 |
| 4.2 | Kurzfristiger Ausblick..... | 87 |
| 4.3 | Langfristiger Ausblick..... | 88 |
| | Literaturverzeichnis..... | 90 |
| | Abkürzungsverzeichnis | 92 |
| | Abbildungsverzeichnis | 94 |
| | Tabellenverzeichnis..... | 96 |
| | Anhang 1: Zeiterhebungsblatt | |
| | Anhang 2: Prozessmappe | |

1 Einleitung

1.1 Die Unternehmung

Die Brau Union Österreich AG, im weiteren BUÖ genannt, ist Marktführer als Hersteller und Distributor von Bier und alkoholfreien Getränken in der österreichischen Gastronomie und im Lebensmittelhandel. Die BUÖ gehört seit dem Jahr 2003 zum internationalen Heineken Konzern und wird von der Firmenzentrale in Linz aus geleitet.

Mit ca. 2.100 Beschäftigten und Umsatzerlösen im Jahr 2009 von 602 Mio. Euro gehört die BUÖ zum größten nationalen Bieranbieter mit 8 Braustandorten in Österreich (vgl. Abbildung 1.1).

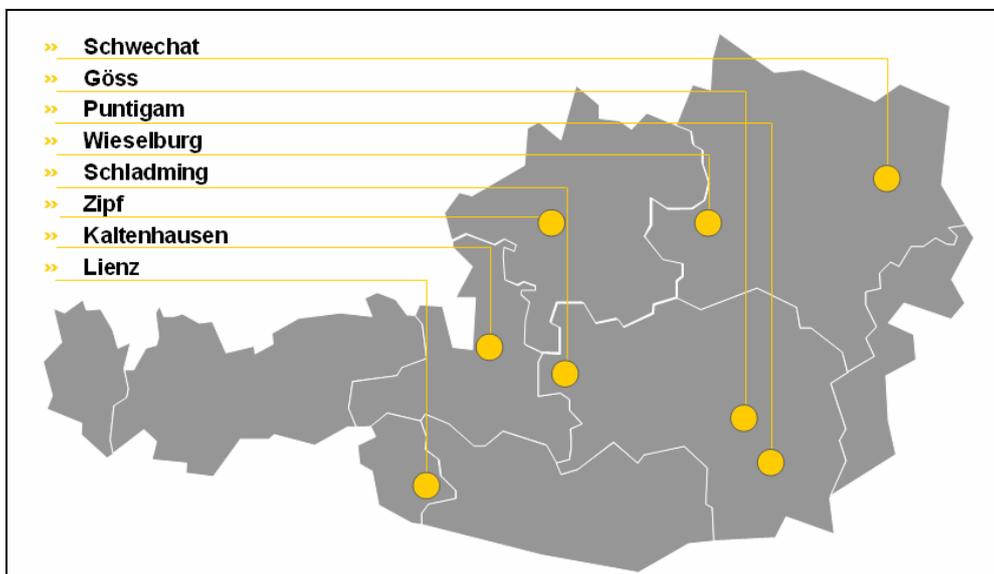


Abbildung 1.1: Braustandorte BUÖ
Quelle: Internes Datenmaterial BUÖ

***„Wir schaffen mit
besten Dienstleistung und
führenden Marken begeisterte Kunden!“***

Vision BUÖ

Wie schon aus der Vision der BUÖ herauszulesen ist, wird großer Wert auf die Dienstleistung gelegt. In diesem Zusammenhang spielt der Schankservice der BUÖ „Der Zapfhahn“ eine wichtige Rolle. Das Markensortiment der BUÖ umfasst 11 Biermarken: Heineken, Zipfer, Edelweiß, Gösser, Schlossgold, Puntigamer, Wieselburger, Kaiser, Schladminger, Reininghaus und Schwechater.



Abbildung 1.2: Logo "Der Zapfhahn"
Quelle: Internes Datenmaterial BUÖ

„Der Zapfhahn“ (Logo siehe Abbildung 1.2) ist mit ca. 200 Mitarbeitern und Kosten von etwa 10 Mio. Euro pro Jahr eine sehr schlagkräftige Serviceorganisation, welche sich zum größten Dienstleister im Getränkebereich Österreichs entwickelt hat. Die Serviceorganisation ist eine Einrichtung der BUÖ, welche für die Sicherstellung einer ausgezeichneten Bierqualität bei externen Kunden verantwortlich ist. Durch den gesetzlich vorgegebenen Reinigungszeitraum für Schankanlagen von maximal 13 Wochen ist es notwendig, diesen exakt einzuhalten, damit keine Probleme bei etwaigen Kontrollen diesbezüglich auftreten.

Hauptaufgaben der Serviceorganisation sind Neumontagen, Umbauten und Reinigung von Schankanlagen, sowie deren Störungsbehebung. Weiters ist zu erwähnen, dass sich „Der Zapfhahn“ in den letzten Jahren zum nationalen Marktführer im Bereich der Computerschankanlagen (Z1 - Anlagen) entwickelt hat.

1.2 Ausgangssituation

„Der Zapfhahn“, mit Standorten in ganz Österreich, betreut bundesweit mehr als 40.000 Schankanlagen und ca. 3.000 Getränkeautomaten.

Hauptstandorte sind:

- Puntigam und Klagenfurt (Region SÜD);
- Schwechat und Wieselburg (Region OST);
- Linz, Kaltenhausen und Innsbruck (Region WEST).

Anhand der großen Anzahl von installierten Anlagen bzw. Automaten ist eine gute organisatorische und nationale Aufstellung der Serviceorganisation notwendig, um alle Kundenwünsche so schnell wie möglich erfüllen zu können. Daher ist der Innendienst des Schankservice wie im folgenden Organigramm (vgl. Abbildung 1.3) aufgestellt.

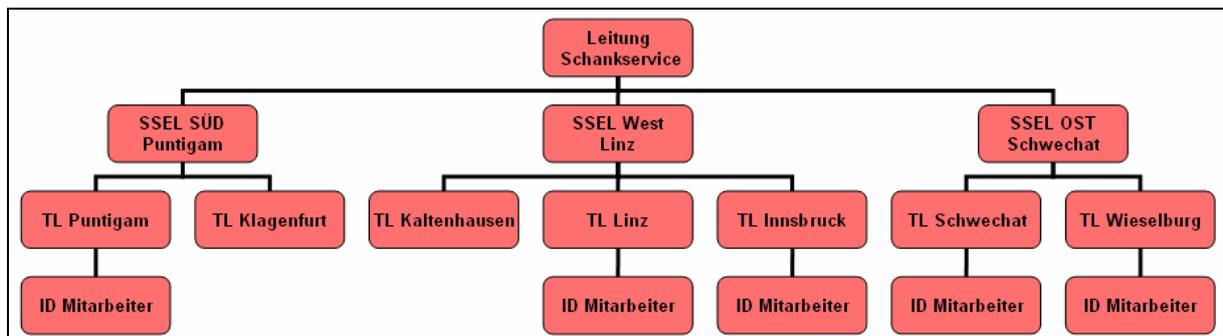


Abbildung 1.3: Organigramm "Der Zapfhahn"
Quelle: Eigene Darstellung

SSEL....Schankserviceleiter

TL.....Teamleiter

ID.....Innendienst

Da in Puntigam die Positionen des Schankservice- und Teamleiters von einer Person ausgefüllt werden, findet man an diesem Standort eine Sondersituation vor.

In der Serviceorganisation laufen interne Prozesse an den Standorten unterschiedlich ab. Um diese Prozesse abwickeln zu können, werden verschiedene Ressourcen genutzt, welche von Standort zu Standort unterschiedlich sind. Durch diese Differenzen entsteht ein unvermeidbarer Mehraufwand, welcher überflüssig ist. Durch ein Minimieren dieses Mehraufwandes, könnte die Organisation noch effizienter arbeiten.

1.3 Zielsetzung Diplomarbeit

Im Zuge der Diplomarbeit sollen die Prozesse in der Serviceorganisation und die Nahtstellen zu anderen Abteilungen analysiert und aufgezeigt werden. Dazu dienen die Heineken CTS-Prozesse (Customer Technical Service Processes) als Basis und sollen in weiterer Folge auf die Serviceorganisation umgelegt werden (vgl. Kapitel 3.2).

Qualitative Ziele:

- Eine Bestandsaufnahme aller Prozesse in der Serviceorganisation „Der Zapfhahn“ soll als Basis der vorliegenden Arbeit dienen. Aufgrund dieser Daten und Informationen ist es möglich die weiteren Ziele einzugehen.
- Standardisierung und Optimierung der Prozesse unter Beibehaltung der Ressourcen an den Hauptstandorten ist ein weiteres Ziel, welches erreicht werden soll. In diesem Zusammenhang stellt die Standardisierung das Hauptaugenmerk dar, denn eine Optimierung ist nicht bei allen Prozessen möglich und durchführbar.

Quantitative Ziele:

- Die Erstellung eines Prozessblattes pro Prozess soll als Zusammenfassung der Bestandsaufnahme der Prozesse dienen. Diese Aufgabenstellung wird in Form einer Prozessmappe abgearbeitet und ist im Anhang 2 nachzulesen.
- Vorschläge einer ressourcenorientierten Lastverteilung an den Hauptstandorten sollen die Arbeit abschließen. Grundlage dieser Vorschläge sind entsprechende Auswertungen an den Standorten, welche im Kapitel 3.6 veranschaulicht sind.

1.4 Vorgehensweise

Die Diplomarbeit gliedert sich in zwei Teile:

Im ersten Teil stellt eine Analyse – und Einarbeitungsphase am Standort Puntigam die Basis für die Bestandsaufnahme aller Prozesse im Schankservice. Um die Prozesse kennen zu lernen und jederzeit Rücksprache mit den Ansprechpersonen in der Firma halten zu können erwies es sich als sinnvoll, in der Firma persönlich anwesend zu sein. Nach Beendigung der Ist – Analysephase an allen Standorten der Serviceorganisation stand ein Prozessbenchmarking am Programm, um ein Standardisieren und Optimieren der Prozesse erreichen zu können. Abschließen wird den ersten Teil der Diplomarbeit die Erstellung eines Prozessblattes pro Prozess, welches in der Form einer Prozessmappe abgearbeitet wurde (siehe Anhang 2).

Im zweiten Teil steht eine Ressourcenauswertung der Hauptstandorte im Vordergrund und in weiterer Folge soll ein Vorschlag für eine ressourcenorientierte Lastverteilung abgegeben werden. Abschließen werden den zweiten Teil die Zusammenfassung der Ergebnisse und die Dokumentation der vorliegenden Arbeit.

Um einen Überblick über die zeitliche Einteilung zu erhalten, wird in der folgenden Abbildung 1.4 die Vorgehensweise der Diplomarbeit grafisch dargestellt.

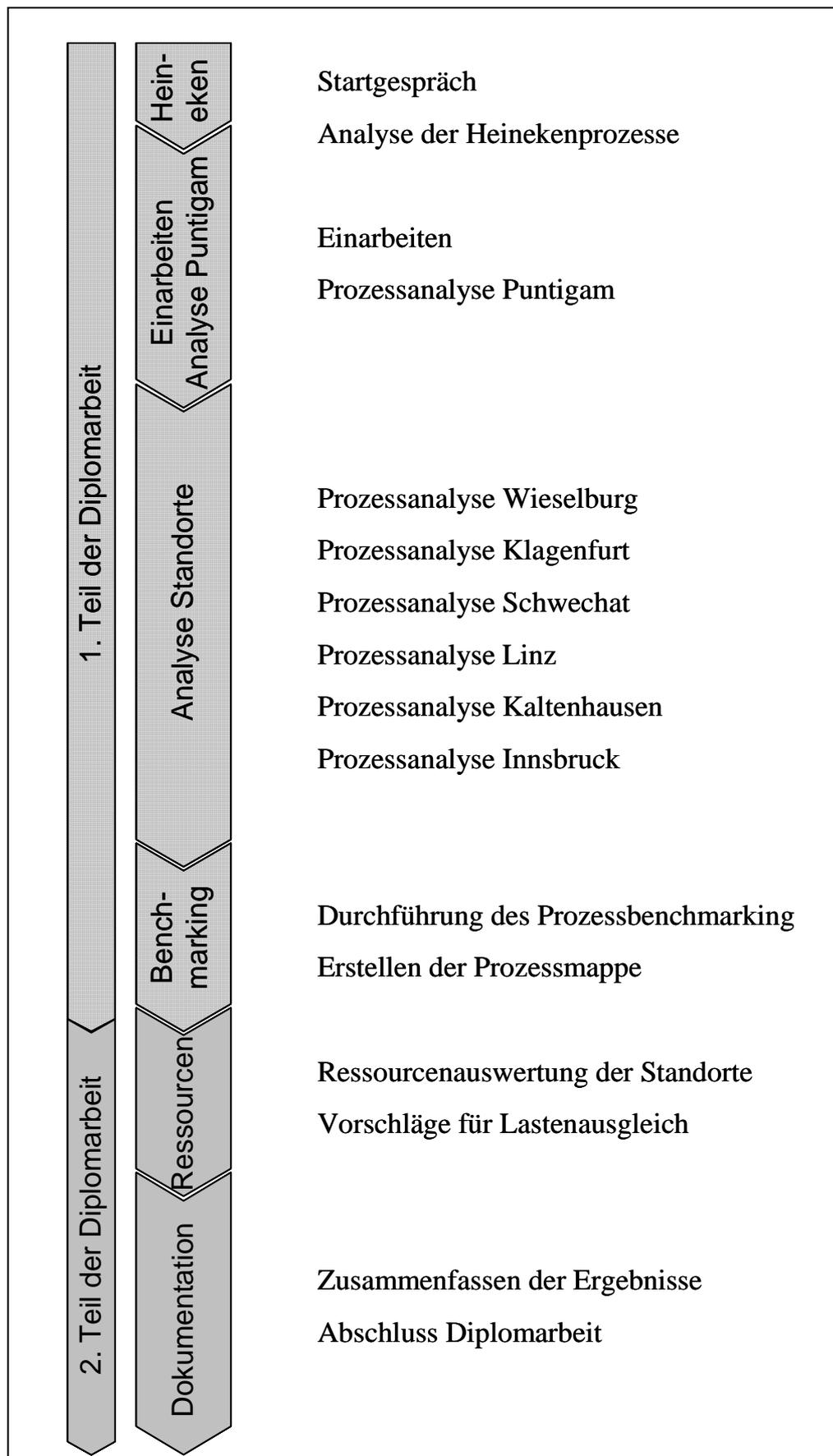


Abbildung 1.4: Zeitplan Diplomarbeit
Quelle: Eigene Darstellung

2 Theoretische Grundlagen

Im Kapitel Theoretische Grundlagen geht es um die Klärung der wichtigsten, im Zusammenhang mit dieser Arbeit stehenden, Begriffe und deren Hintergründe in der Literatur. Neben einigen geschichtlichen Hintergründen wird auch auf Definitionen von Prozessen, Geschäftsprozessen und in weiterer Folge auf das Restrukturieren von Geschäftsprozessen eingegangen. Es stellt eine grundlegende Basis für das Verständnis der weiteren Arbeit dar.

2.1 Geschichtliches zu Prozessen¹

Komplexe Tätigkeiten, bei denen mehrere Menschen beteiligt sind, müssen organisiert werden. Mit Beginn der Industrialisierung wurde das Prinzip der Arbeitsteilung konsequent umgesetzt. Neben der Ablauforganisation (darunter versteht man die Ermittlung und Definition von Prozessen) muss auch die Aufbauorganisation eines Unternehmens festgelegt werden, d.h. die Bildung von Organisationseinheiten. Zunächst dominierte die Gestaltung der Aufbauorganisation. Heute ist die Ablauforganisation in den Vordergrund gerückt – und somit die Geschäftsprozesse.

Insbesondere dann, wenn viele Menschen zusammenarbeiten, muss geklärt werden, wer welche Aufgaben durchführt, und wie sie zusammenwirken um gemeinsame Ziele zu erreichen. Zumeist werden sich die verschiedenen Beteiligten auf unterschiedliche Tätigkeiten spezialisieren. Somit kann jeder das einbringen, was er aufgrund seiner Tätigkeiten und seiner Ausbildung am besten kann.

Das Prinzip der Arbeitsteilung wurde mit dem Beginn der Industrialisierung im 18. und 19. Jahrhundert vor allem in der Produktion konsequent umgesetzt. Dadurch konnte die Produktivität um ein Vielfaches gesteigert werden.

Es wurde vor allem durch Frederik Winston Taylor weiterentwickelt, der eine Methode zur Untersuchung und systematischen Gestaltung von effizienten Arbeitsabläufen in der Produktion schuf. Er trennt scharf zwischen planenden und ausführenden Tätigkeiten. Daher ist nach ihm auch der Taylorismus benannt, der ein sehr stark arbeitsteiliges Produktionssystem kennzeichnet.

Das tayloristische System geriet bereits frühzeitig in die Kritik, da ihm ein sehr mechanisches Menschenbild zu Grunde liegt, das die Mitarbeiter ausschließlich als Ressourcen, ähnlich wie Maschinen, betrachtet. Die entstehenden Tätigkeiten sind häufig eintönig, einseitig belastend, und der Spielraum der Mitarbeiter für eigene Entscheidungen ist extrem gering.

¹ Vgl. Allweyer (2005), S. 77 ff.

Die Unterscheidung in Aufbau – und Ablauforganisation wurde in den dreißiger Jahren des zwanzigsten Jahrhunderts getroffen, u.a. von Nordsieck und in den sechziger Jahren von Kosiol aufgegriffen und weiter entwickelt.

In den achtziger Jahren begann mit einer Veröffentlichung von Gaitanides eine Trendwende. Er kritisiert die bis dahin vorherrschende Dominanz der Aufbauorganisation und plädiert dafür, zunächst die Abläufe als wesentliches Mittel zur Erfüllung der betrieblichen Aufgaben zu definieren, und erst anschließend Stellen und Organisationseinheiten zu bilden.

Das Prinzip des Taylorismus und die bis vor zwanzig Jahren kaum in Frage gestellte hohe Bedeutung der Aufbauorganisation führte dazu, dass Stellen und Organisationseinheiten vorrangig funktionsorientiert gebildet wurden, d.h. gleichartige Tätigkeiten wurden zusammengefasst.

Auf große Resonanz stieß in den neunziger Jahren das Schlagwort Reengineering. (vgl. Kapitel 2.5.3) Es empfiehlt die radikale Veränderung sämtlicher Geschäftsprozesse, um drastische Verbesserungen zu erzielen. Hierzu überlegt man sich, wie man das Unternehmen organisieren würde, wenn man es völlig neu „auf einer grünen Wiese“ errichten könnte.

Geschäftsprozesse spielen eine zentrale Rolle im „Business Reengineering“ weshalb das Konzept vor allem unter der Bezeichnung „Business Process Reengineering“ (BPR) bekannt geworden ist. Bei der radikalen Neugestaltung wird eine konsequente Ausrichtung des Unternehmens an den wertschöpfenden Geschäftsprozessen und somit die Überwindung der tayloristischen, funktionsorientierten Organisationsformen empfohlen. Ziel ist es, einfache, „schlanke“ Prozesse zu schaffen.

Im deutschsprachigen Raum befassten sich zur gleichen Zeit unter anderem Scheer und Österle mit der Neugestaltung von Geschäftsprozessen.

Für das verstärkte Interesse am Geschäftsprozessmanagement gibt es eine Reihe von Gründen. So ist das Scheitern vieler Unternehmen auch auf mangelnde Beherrschung der Geschäftsprozesse zurückzuführen. Auch der Aufbau durchgängiger Lieferketten, die Entwicklung und Einführung betriebswirtschaftlicher Software, neue Softwarearchitekturen, der steigende Kostendruck und gesetzliche Anforderungen veranlassen Unternehmen, sich mit ihren Prozessen zu beschäftigen. Und somit ist die Wichtigkeit des Geschäftsprozessmanagements (vgl. Kapitel 2.4.2) heute für den Unternehmenserfolg unbestritten.

2.2 Grundlagen der Prozesstheorie

Unternehmungen werden mit ständig steigenden Anforderungen sowie mit einer zunehmenden Dynamik der Märkte konfrontiert. Schlagworte wie Globalisierung, Preisverfall, Kostendruck oder kürzere Produktlebenszyklen bringen Aspekte dieser Entwicklung mit sich. Die Gründe liegen in der rasenden Entwicklung der Verkehrs- und Kommunikationstechnik der vergangenen Jahrzehnte. So ist es unabdingbar, sich mittels einiger simplen Methoden, einen Wettbewerbsvorteil zu generieren.²

Die Vorteile einer Arbeitsteilung und Spezialisierung nach funktionalen Gesichtspunkten bestehen in einer höheren Produktivität, die u.a. durch Lerneffekte, einen effizienten Einsatz spezieller Kenntnisse und Fertigkeiten des Arbeitspersonals sowie durch Größenvorteile ermöglicht wird. In funktional strukturierten Organisationen werden in der Regel die Abläufe bzw. Prozesse in mehrere Arbeitsschritte aufgeteilt, welche dann von den Aufgabenträgern in verschiedenen Abteilungen ausgeführt werden. Fehler in der Abstimmung verursachen Doppelarbeiten, Nachbearbeitungen, Verzögerungen, lange Durchlaufzeiten und resultieren meist in einer Unzufriedenheit des Kunden³ (siehe Abbildung 2.1).

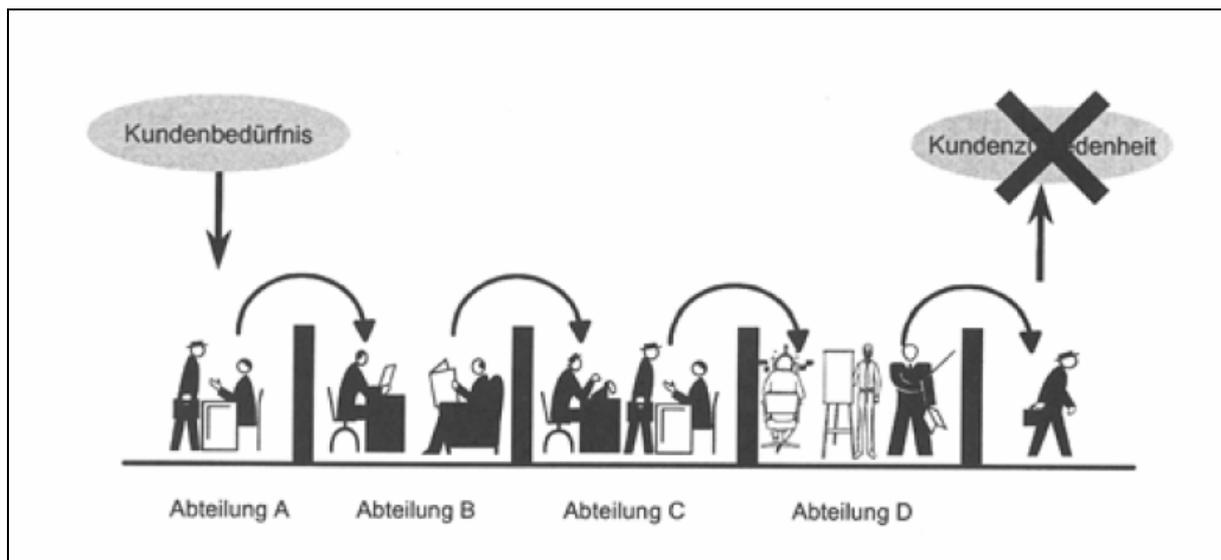


Abbildung 2.1: Ablaufkette in funktionalen Strukturen

Quelle: Schantin (2004) S. 40

Die von den Unternehmen angebotenen Leistungen, Waren und Produkte sind inzwischen weitgehend austauschbar. Deswegen zählen immer mehr ein flexibler Kundendienst, Schnelligkeit und Termintreue bei günstigen Preisen.⁴

Um in einem dynamischen Unternehmensumfeld wettbewerbsfähig zu sein, ist nicht nur die optimale Erfüllung einzelner Arbeitsschritte von Bedeutung, sondern auch Flexibilität und die schnelle und kostengünstige Abwicklung kompletter Prozesse, die bei dem Anliegen des

² Vgl. Wolters / Kaschny (2010), S. 1

³ Vgl. Schantin (2004), S. 40

⁴ Vgl. Wassermann (2004), S. 4

Kunden beginnen und mit der Zufriedenstellung desselben enden. Im Gegensatz zu den traditionellen Ansätzen der Organisationsgestaltung, verfolgt die prozessorientierte Organisationsgestaltung eine organisatorische Integration zusammenhängender Arbeitsschritte, die einfach zu koordinierender Organisationseinheiten sowie die Ausrichtung der Organisationsstrukturen an den abzuwickelnden Prozessen im Unternehmen (Abbildung 2.2). Es folgt dabei eine Rückbesinnung auf den Wertschöpfungsprozess als zentralen Ansatzpunkt der Unternehmensgestaltung, wie es bereits in den Arbeiten von Nordsieck und Gaitanides der Fall war.⁵

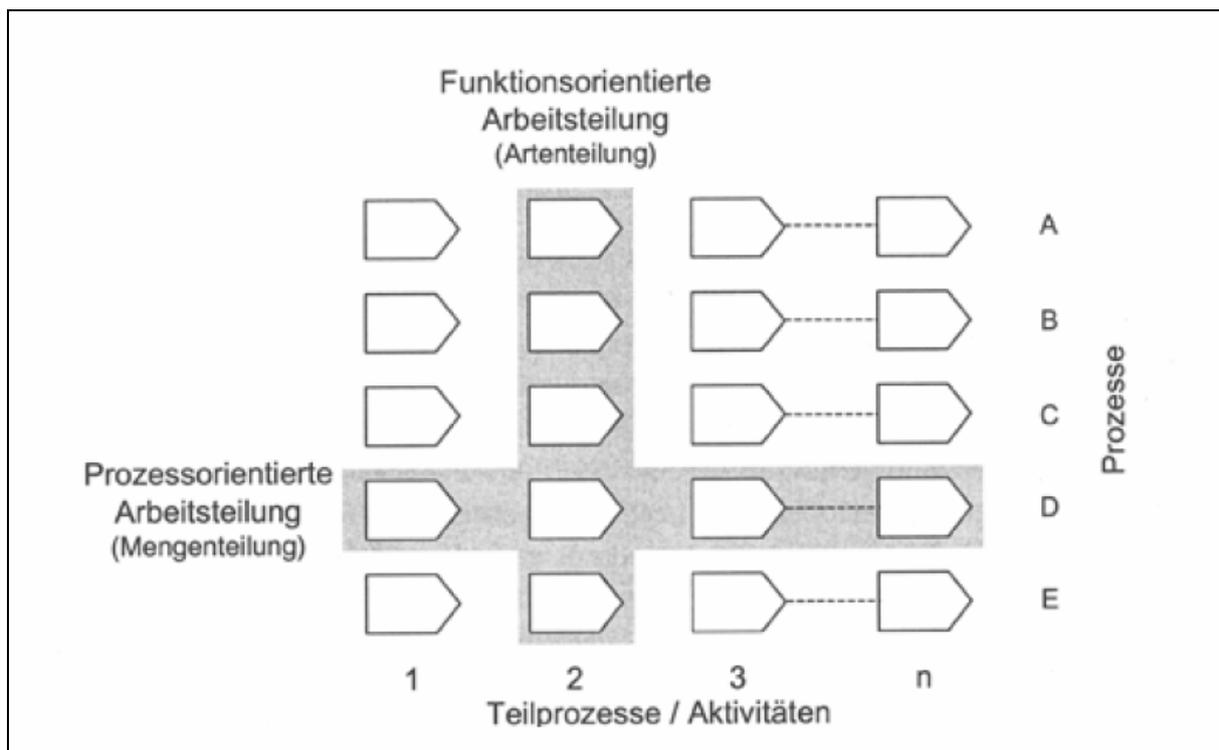


Abbildung 2.2: Prozess- vs. funktionsorientierte Arbeitsteilung
Quelle: Schantin (2004), S. 41

⁵ Vgl. Schantin (2004), S. 40 f.

2.3 Begriffsdefinition Prozess

In der Literatur hat sich noch kein einheitliches Verständnis hinsichtlich des Prozessbegriffs durchgesetzt. Die Definitionen bzw. Begriffserklärungen beinhalten zwar grundsätzlich ähnliche Elemente, unterscheiden sich jedoch in zusätzlichen Anforderungen und Eigenschaften.⁶

Die Prozesse in Unternehmungen laufen immer ab, gleichgültig ob man diese bewusst oder unbewusst verfolgt. Insofern besteht die Wahl, die Prozesse entweder sich selbst zu überlassen und zu hoffen, dass sie zu den gewünschten Ergebnissen führen, oder sie zu analysieren, zu verstehen, was bei ihnen passiert, und sie kontinuierlich weiterzuentwickeln. Wenn sich ein Betrieb dazu entschieden hat, sich systematisch mit den Prozessen zu befassen, profitieren die Eigentümer der Unternehmung, seine Kunden, die Lieferanten, die Führungskräfte sowie die Mitarbeiter davon.⁷

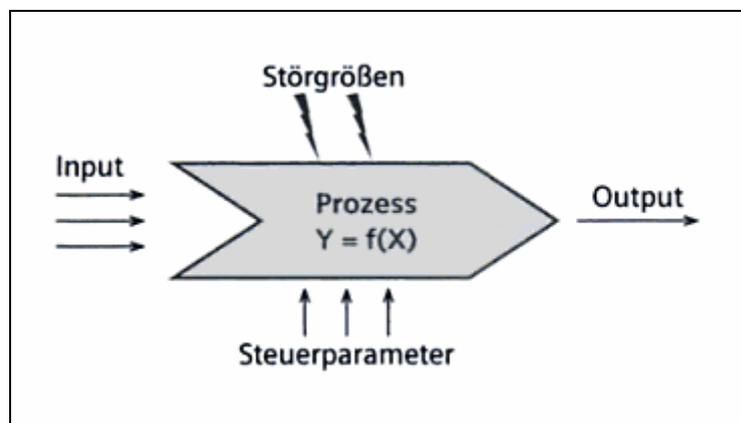


Abbildung 2.3: Das Prozessmodell
Quelle: Rehbehn / Yurdakul (2005), S. 27

Um einen Einblick in die unterschiedlichen Begriffsdefinitionen zu bekommen, sind hier einige angeführt und ein Prozessmodell in Abbildung 2.3 dargestellt:

„Allgemein wird unter einem Prozess eine Reihe von Aktivitäten verstanden, die aus einem definierten Input ein definiertes Ergebnis (Output) erzeugt. Der Prozessbegriff sagt noch nichts über Begrenzung, Reichweite; Inhalt, Struktur des Prozesses sowie über Empfänger der Ergebnisse aus. Bereits die Verknüpfung weniger Aktivitäten oder Arbeitsschritte zur Erstellung eines Arbeitsergebnisses ist ein Prozess.“⁸

„Unter Prozess versteht man die Gesamtheit aufeinander einwirkender Vorgänge innerhalb eines Systems. So werden mittels Prozessen Materialien, Energien oder auch Informationen zu neuen Formen transformiert, gespeichert oder aber allererst transportiert.“⁹

⁶ Vgl. Schantin (2004), S. 41

⁷ Vgl. Wilhelm (2007) S. 3 f.

⁸ Schmelzer/Sesselmann (2008), S. 63

⁹ <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/12416/prozess-v10.html>; Abfrage vom: 28.07.2010

„Ein Prozess ist die inhaltlich abgeschlossene, zeitliche und sachlogische Folge von Aktivitäten, die zur Bearbeitung eines prozessprägenden betriebswirtschaftlichen Objektes notwendig sind.“¹⁰

„Ein Prozess ist eine sachlogische Abfolge von betrieblichen Tätigkeiten bzw. Aktivitäten mit dem Ziel eines klar festgelegten Outputs zu Erzeugen von Kundennutzen. Er besitzt einen bestimmten Leistungsumfang, ist durch einen definierten, messbaren Input und Output bestimmt, ist wiederholbar, fügt Kundenwert an Prozessobjekten hinzu, kann funktionsübergreifend sein, hat einen durchgängig verantwortlichen Prozess – Eigner und verfügt über alle notwendigen Ressourcen und Informationen.“¹¹

Nachdem die Prozessdefinition nach Schantin eine gut strukturierte und umfassende ist, soll diese als Grundlage für das Prozessverständnis der weiteren Arbeit dienen.

Im Kapitel 2.3.1 wird auf die wichtigsten Charakteristika der Definition von Schantin näher eingegangen.

¹⁰ Becker/Kugeler/Rosemann (2001), S. 6

¹¹ Schantin (2004) S. 43

2.3.1 Prozesskomponenten

Ausgehend von der Prozessdefinition nach Schantin lassen sich bestimmte Merkmale eines Prozesses erkennen, welche vorhanden sein müssen, damit es sich um einen Prozess handelt.

Aktivitäten in einer logischen Folgebeziehung: ^{12,13}

Prozesse sind dadurch gekennzeichnet, dass die Aktivitäten einer logischen Reihenfolge und damit einer zeitlichen Abfolge unterworfen sind. Diese zeitliche Abfolge ist ein Teil der Prozesssteuerung und wird meistens mit Pfeilen dargestellt (siehe Abbildung 2.4).

Durch die Festlegung dieser einzelnen Aktivitäten und deren Folgebeziehungen werden die Erfüllungsinhalte der Aufgabe bestimmt. Die Folgebeziehungen legen des Weiteren fest, wann welche Aktivität durchzuführen ist, und sind ein wesentlicher Bestandteil eines Prozesses, da es sich sonst um eine unzusammenhängende Menge von einzelnen Aktivitäten handeln würde.

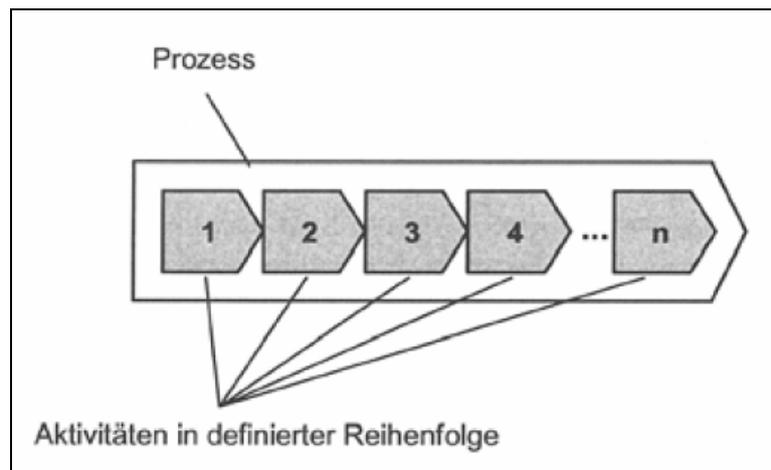


Abbildung 2.4: Der Prozess als Abfolge von Aktivitäten
Quelle: Schantin (2004), S. 44

¹² Vgl. Schantin (2004) S. 44

¹³ Vgl. Freund (2008) S. 10

Input und Output:¹⁴

Ein Prozess benötigt einen oder mehrerer Inputs in Form von materiellen oder immateriellen Objekten und liefert ein oder mehrere bestimmte Ergebnisse als Output. Die Input – Objekte fließen durch den Prozess und werden durch Verrichtungen in den gewünschten Output überführt.

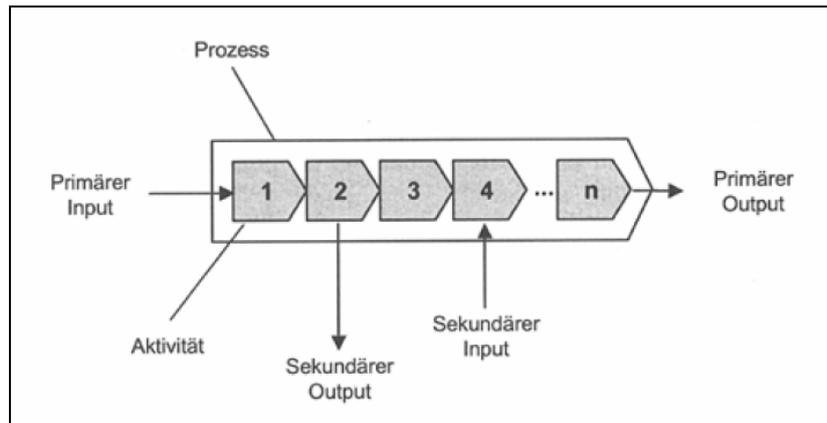


Abbildung 2.5: Primärer und sekundärer Prozessinput und -output
Quelle: Schantin (2004), S. 45

Beispiele für Inputs in einen Prozess können sein:¹⁵

- rechnergebundene Daten
- Formulare
- Telefonanrufe
- Rohstoffe
- Zeichnungen

Grundsätzlich lassen sich primärer und sekundärer Input und Output unterscheiden (siehe Abbildung 2.5). Ein primärer Input bildet den Anstoß für einen Prozess, er startet diesen (Prozesstrigger). Analog gilt dies für einen primären Output, welcher für das Ende eines Prozesses steht. Um einen eindeutigen Prozessstart und ein eindeutiges Prozessende bestimmen zu können, ist für jeden Prozess jeweils nur ein primärer Input und ein primärer Output festzulegen, was aber nicht heißen soll, dass ein sekundärer Input bzw. Output weniger wichtig oder kritisch für das Ergebnis eines Prozesses ist. Ohne das rechtzeitige Vorhandensein dieser sekundären Einflüsse kann der Prozess nicht weiter ausgeführt werden und damit auch nicht terminieren und den primären Output als Prozessleistung erbringen.

¹⁴ Vgl. Schantin (2004) S. 45 f.

¹⁵ Vgl. Feldbrügge/Brecht-Hadraschek (2008), S. 18

Prozesskunden:¹⁶

Jedes Output – Objekt eines Prozesses besitzt einen Kunden, an den das Ergebnis des Prozesses, der primäre Output, geliefert wird. Analog dazu bekommt jedes Input – Objekt den jeweiligen primären Input in den Prozess überliefert. Basierend auf diese Unterscheidung zwischen primärem und sekundärem Input bzw. Output lassen sich auch primäre und sekundäre Kunden unterscheiden (siehe Abbildung 2.6).

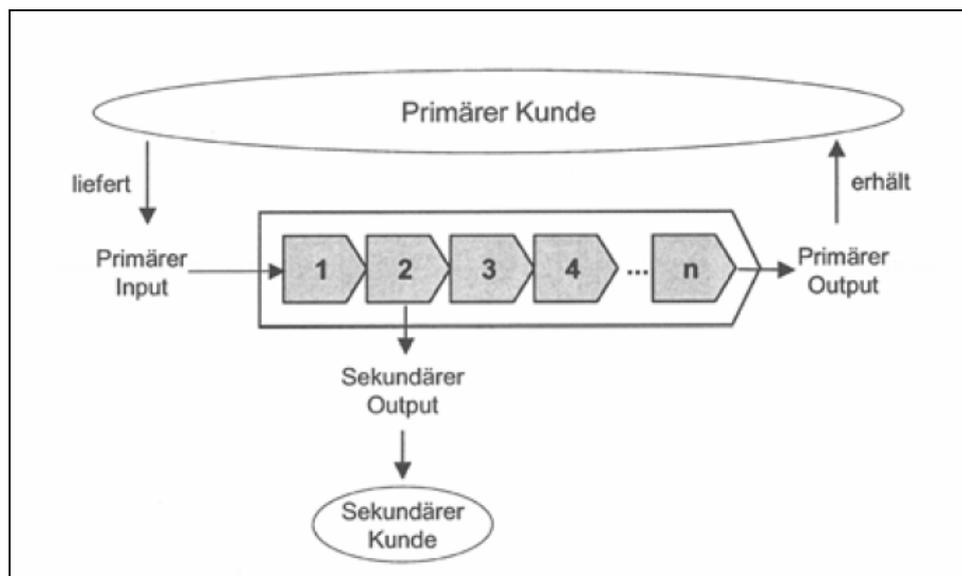


Abbildung 2.6: Primäre und sekundäre Prozesskunden
Quelle: Schantin (2004), S. 47

Der Kundenbegriff ist in diesem Zusammenhang in einem weiten Sinn zu verstehen, er umfasst alle Organisationseinheiten, Prozesse oder Personen, die Leistungen an den Prozess übergeben oder empfangen. Neben der Unterscheidung zwischen primären und sekundären Kunden eines Prozesses ist die Differenzierung nach (unternehmens-)externen und internen Prozesskunden zweckmäßig, da beispielsweise ein primärer oder sekundärer Leistungsempfänger auch innerhalb der Unternehmensgrenzen positioniert sein kann.

¹⁶ Vgl. Schantin (2004) S. 46 f.

Feldbrügge und Brecht–Hadraschek unterscheiden z. B. nur zwischen zwei Kundengruppen:¹⁷

- Externe Kunden und
- Interne Kunden.

Externe Kunden sind meist offensichtliche Kunden (die potenziellen Abnehmer und Anwender der Produkte und Dienstleistungen eines Unternehmens).¹⁸

Nicht immer ist der externe Kunde, der eine Leistung des Unternehmens bezahlt, auch der Kunde des gerade betrachteten Prozesses. Auch interne Kunden haben ihre Erwartungen an Leistungen und benötigen bestmögliche Qualität, damit sie das Beste für die Kunden „draußen“ liefern können. Interne Kunden sind dann Abnehmer von Teilergebnissen, die sie wiederum in ihrem Prozess weiterverarbeiten. In einem Geschäftsprozess ist jeder Teilprozess Kunde des vorherigen und gleichzeitig Lieferant des folgenden Prozesses.¹⁹

Ein Prozess hat also in der Regel viele Kunden. Diese Definition impliziert, dass ein Prozess unter Umständen die Interessen mehrerer verschiedener Kunden bedienen muss – Interessen, die im Einzelfall auch gegenläufig sein können.²⁰

Interne Kunden – Lieferanten - Beziehungen werden in der Praxis meistens nicht sehr intensiv gepflegt. Oft fehlt dafür das Verständnis, selbst Lieferant einer Leistung zu sein bzw. die Kollegen als Kunden eines Prozesses zu betrachten.²¹

¹⁷ Vgl. Feldbrügge/Brecht-Hadraschek (2008), S. 16

¹⁸ Vgl. Ebenda

¹⁹ Vgl. Feldbrügge/Brecht-Hadraschek (2008), S. 17

²⁰ Vgl. Ebenda

²¹ Vgl. Feldbrügge/Brecht-Hadraschek (2008), S. 18

Transformation:²²

Am Input eines Prozesses werden Verrichtungen durchgeführt, um diesen in den gewünschten Output überzuführen. Die Aktivitäten, durch die diese Verrichtungen durchgeführt werden, verändern den Zustand des Inputs und führen zu einer Veränderung bzw. Transformation (kann sich auf den physisch, informationellen, physiologischen oder raum-zeitlichen Zustand beziehen). Der transformierte Output wird als Prozessleistung bezeichnet.

Die Transformation von Input zu Output erfolgt dabei mit dem Ziel, den Wert des Inputs für den Prozesskunden zu steigern. Die aus dem Prozess resultierende Leistung muss für den Kunden des Prozesses den Leistungsempfänger, Nutzen bringen, das heißt seine Bedürfnisse befriedigen können.

In Abbildung 2.7 sehen sie hierzu eine graphische Darstellung.

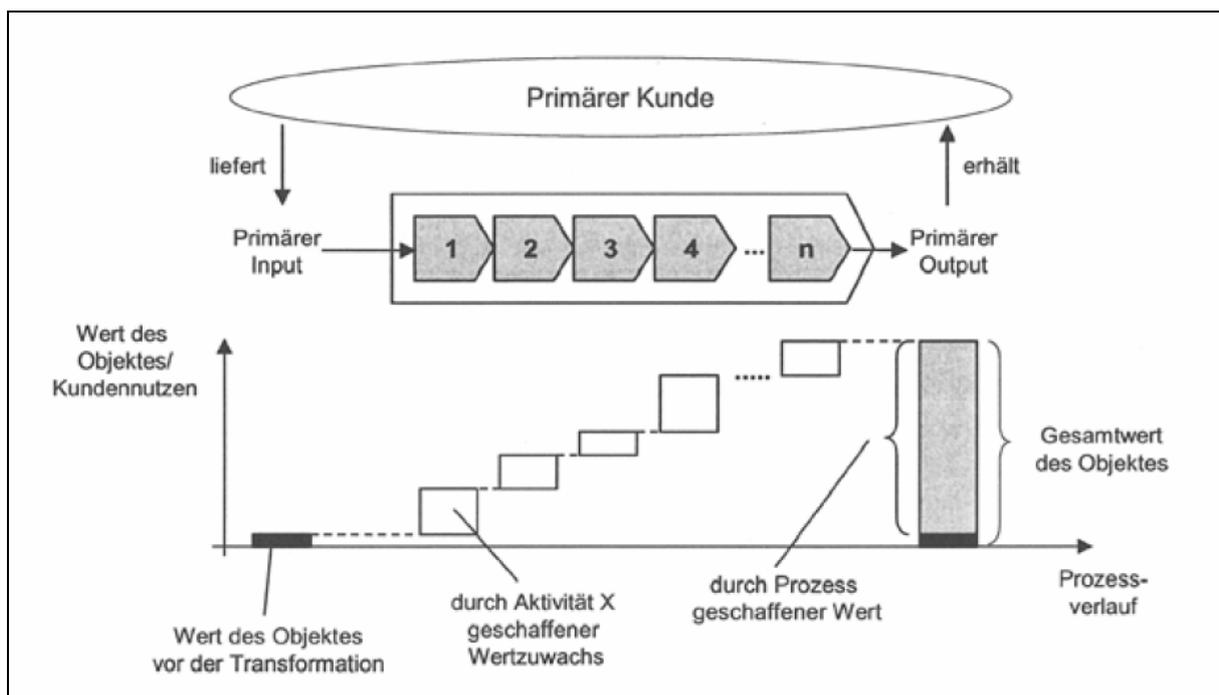


Abbildung 2.7: Aktivitäten eines Prozesses zur Schaffung von Wert und Kundennutzen
Quelle: Schantin (2004), S. 48

²² Vgl. Schantin (2004), S. 47 f.

Prozessressourcen:²³

Während des Ablaufs eines Prozesses werden Ressourcen benötigt, um die Transformationsvorgänge an Prozessobjekten durchführen zu können. Diese Ressourcen sind Sachmittel, menschliche Arbeitsleistung sowie Wissen in Form von Informationen und Know-how.

Gebrauchsressourcen stehen einem Prozess meist über längere Zeit zur Verfügung und gehen in den Prozessoutput nicht direkt ein, werden dabei auch nicht verändert (Maschinen, Büroräumlichkeiten, Computer, etc...).

Verbrauchsressourcen die in den Prozess einfließen verlieren durch die Transformation ihre chemischen, physikalischen oder quantitativen Eigenschaften und stehen dadurch nur ein einziges Mal zur Erstellung einer Leistung zur Verfügung (Energie, Kapital, Zeit, Hilfsstoffe, etc...).

Flussressourcen beinhalten jene Objekte, an denen die Transformationsvorgänge vollzogen werden (Arbeitsobjekte, Prozessobjekte). Diese können materieller Natur sein (Werkstoffe, Komponenten, Personen) oder immaterieller Natur (Informationen). Diese Ressourcen gelangen als primärer oder sekundärer Input in den Prozess, werden dort verändert und/oder kombiniert und ergeben unter Nutzung von Gebrauchs- und Verbrauchsressourcen den primären oder sekundären Output eines Prozesses (siehe Abbildung 2.8).

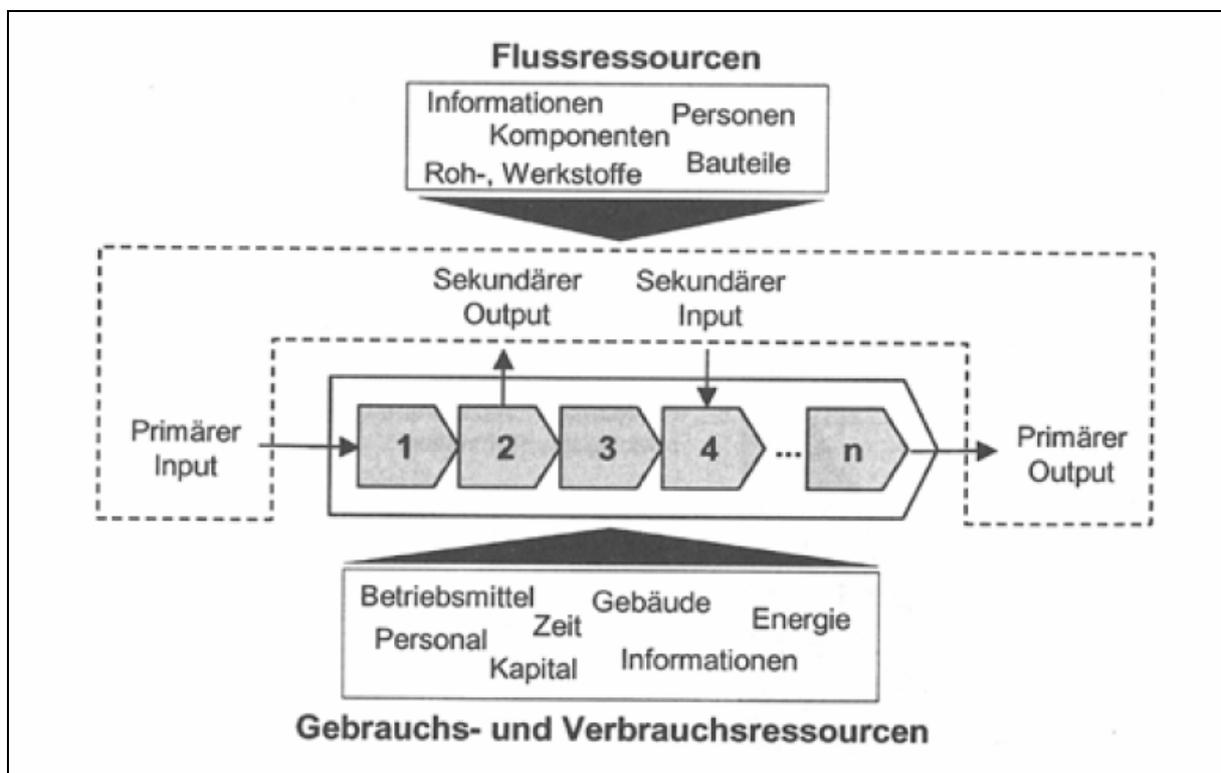


Abbildung 2.8: Gebrauchs-, Verbrauchs- und Flussressourcen in einem Prozess
Quelle: Schantin (2004), S. 54

²³ Vgl. Schantin (2004), S. 54

Prozess- und Performanceziele:²⁴

Ein Prozess ist auf das Erreichen von Zielen ausgerichtet, die in der prozessorientierten Betrachtungsweise der Leistungserfüllung eine wesentliche Rolle spielen.

Grundsätzlich lassen sich Ziele bezüglich ihres Inhaltes in Sach- und Formalziele unterscheiden:

Sachziele beziehen sich auf einen zukünftigen anzustrebenden Zustand und beschreiben den Output eines Prozesses, die Prozessleistung (Prozessziele).

Bei der Formulierung von Formalzielen hingegen erfolgt die Zielfestlegung, wie das Sachziel erreicht werden soll (Performanceziele).

„Formalziele sind somit ein Instrument, aus einer Vielzahl von alternativen Prozesstrukturen diejenige auszuwählen, die als „optimal“ im Hinblick auf die Sachzielerreichung klassifiziert werden kann.“²⁵

²⁴ Vgl. Schantin (2004) S. 55

²⁵ Peters (1988), S. 114

2.3.2 Prozessarten

Wertschaffende Prozesse:

Dieser Prozessart werden die operativen Prozesse, welche sich mit dem Tagesgeschäft eines Unternehmens beschäftigt, zugeordnet. Aufgabe dieser Prozesse ist die Erstellung jener Leistungen, die für den externen Kunden konzipiert sind. Kundenorientierung sowie ein optimierter Erfüllungsgrad der Prozessziele und der Performanceziele stehen im Vordergrund der Prozessgestaltung, um die Kundenzufriedenheit nachhaltig gewährleisten zu können.²⁶

Beispiele: Reklamationsbearbeitung-, Kundenberatung- sowie Kundenbetreuungsprozesse.

Wertdefinierende Prozesse:

Wertdefinierende Prozesse sind jene, deren Output eine längerfristige Wirkung im Unternehmensgeschehen hat und nicht direkt für den externen Kunden bestimmt ist. Aufgabe dieser Prozesse ist es die Rahmenbedingungen und Leistungen, die in den wertschaffenden Prozessen erstellt werden sollen, bereitzustellen.²⁷

Beispiele: Forschung und Entwicklung, Produkt- und Prozessinnovationsprozesse.

Management Prozesse:

Der Managementprozess umfasst die Erarbeitung und Umsetzung von Strategien und Unternehmenszielen, die Führung und Entwicklung von Mitarbeitern, die Bereitstellung von Ressourcen sowie die Pflege der Unternehmenskultur. In diesen Prozessen wird die Zukunft des Unternehmens geplant und entwickelt. Die Geschäftsleitung als Verantwortungsträger stellt in diesem Zusammenhang eine wichtige Klammer zwischen den wertschaffenden und wertdefinierenden Prozessen dar.²⁸

Beispiele: Finanzplanung, Business Controlling, Personalentwicklung, etc....

²⁶ Vgl. Schantin (2004) S. 63 ff.

²⁷ Vgl. Schantin (2004) S. 64

²⁸ Vgl. Schantin (2004) S. 64 ff.

Service- und Supportprozesse:

Unter Service- und Supportprozesse versteht man jene Prozesse, die Leistungen an die wertschaffende und wertdefinierenden Prozesse sowie Managementprozesse liefern, damit diese in ihrer Leistungserstellung unterstützt werden. bzw. diese erst ermöglicht.²⁹

Beispiele: Bereitstellung von Kommunikations- und Informationstechnologien, sowie Personalrekrutierung, -entwicklung, etc..

In Abbildung 2.9 ist das Zusammenwirken der vier Prozessarten grafisch dargestellt.

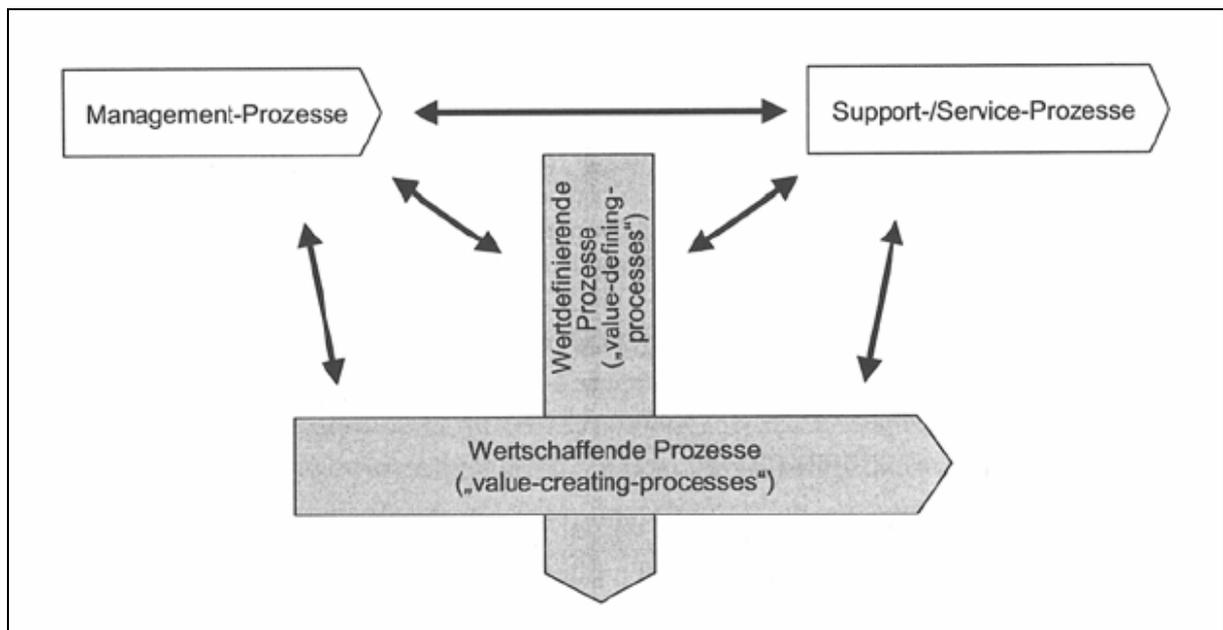


Abbildung 2.9: Klassifikation von Prozessen nach Prozessstypen
Quelle: Schantin (2004), S. 64

²⁹ Vgl. Schantin (2004) S. 65

Eine andere Darstellung der Prozessarten entnehmen Sie dem Prozessportfolio in Abbildung 2.10:

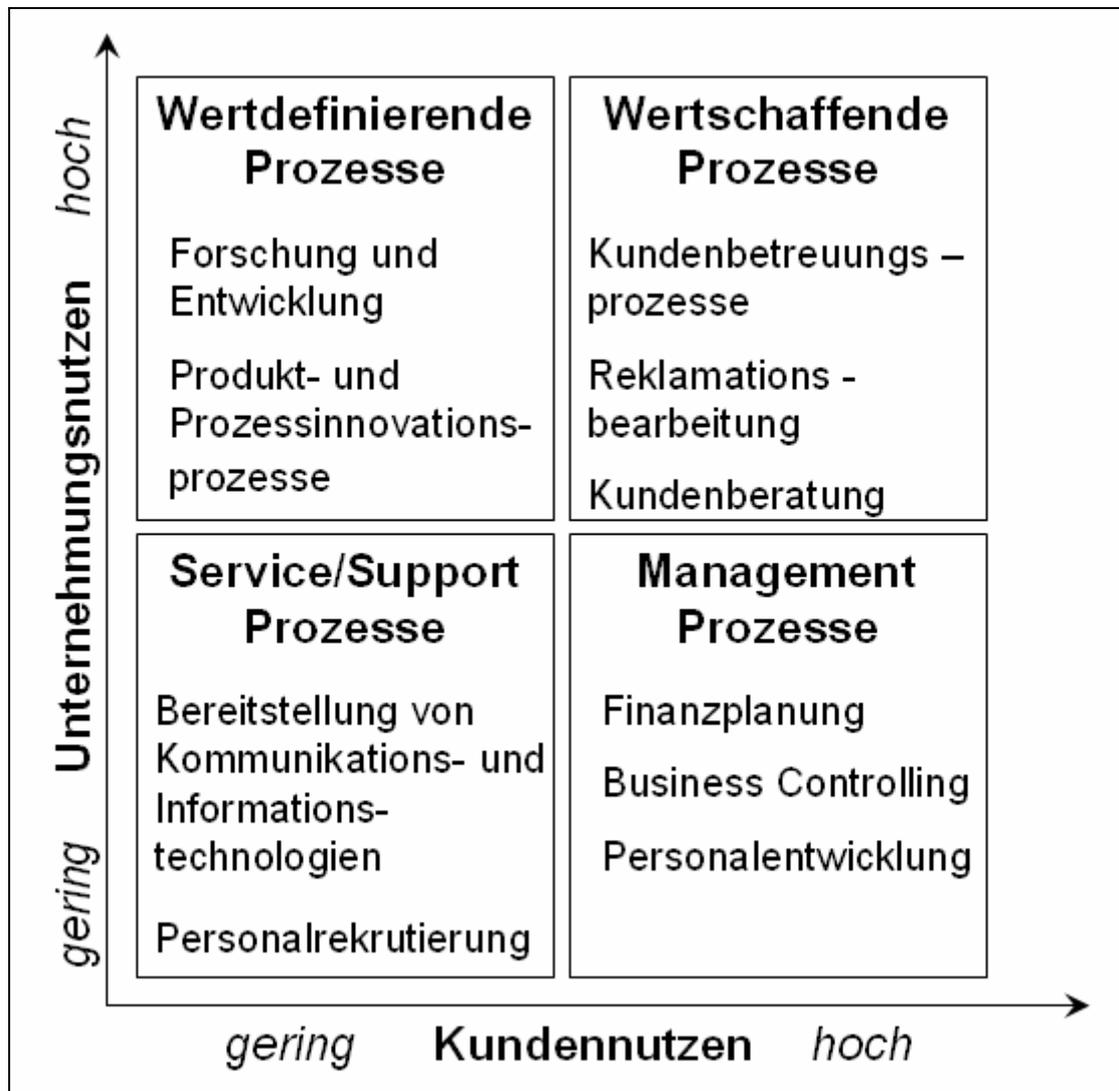


Abbildung 2.10: Das Prozess Portfolio
Quelle: Eigene Darstellung

2.4 Begriffsdefinition Geschäftsprozess

Wie auch bei der Definition des Prozesses gibt es auch einige Literatureinträge zum Thema Geschäftsprozess, welche hier erwähnt werden:

„Ein Geschäftsprozess ist ein spezieller Prozess, der durch die obersten Ziele der Unternehmung (Geschäftsziele) und das zentrale Geschäftsfeld geprägt wird.“³⁰

³⁰ Becker/Kugeler/Rosemann (2001), S. 6 ff.

„Ein Geschäftsprozess ist die Folge von Wertschöpfungsaktivitäten (Wertschöpfung) mit einem oder mehreren Inputs und einem Kundennutzen stiftenden Output. Geschäftsprozesse können auf verschiedenen Aggregationsebenen betrachtet werden, z.B. für die Gesamtunternehmung, einzelne Sparten- oder Funktionalbereiche. Der Geschäftsprozess ist zentraler Betrachtungsgegenstand des Business Prozess Engineering.“³¹

„Allgemein ist ein Geschäftsprozess eine zusammengehörige Abfolge von Unternehmensverrichtungen zum Zweck einer Leistungserstellung. Ausgang und Ergebnis des Geschäftsprozesses ist eine Leistung, die von einem internen oder externen „Kunden“ angefordert und abgenommen wird. Geschäftsprozesse sind direkter Gegenstand betriebswirtschaftlicher Betrachtungen. Für sie können Ziele definiert werden und sie sind Gegenstand der Kostenrechnung.“³²

Die Zusammenhänge von Geschäftsprozessen ist in Abbildung 2.11 dargestellt.



Abbildung 2.11: Zusammenhänge von Geschäftsprozessen
Quelle: Allweyer (2005), S. 28

Da der Begriff Geschäftsprozess nun sehr ausführlich erläutert wurde und er als Prozess mit hoher Wertschöpfung für die Kunden gesehen werden kann, wird in weiterer Folge auf primäre und sekundäre Geschäftsprozesse und das Geschäftsprozessmanagement als Grundlage für die Restrukturierung von Geschäftsprozessen eingegangen werden.

³¹ <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/5598/geschaeftsprozess-v7.html>, Abfrage vom: 28.07.2010

³² Scheer (2002), S. 3

2.4.1 Primäre und sekundäre Geschäftsprozesse

Bei Geschäftsprozessen wird meist zwischen primären (Kernprozessen) und sekundären (Supportprozessen) Geschäftsprozessen unterschieden (siehe Abbildung 2.12):

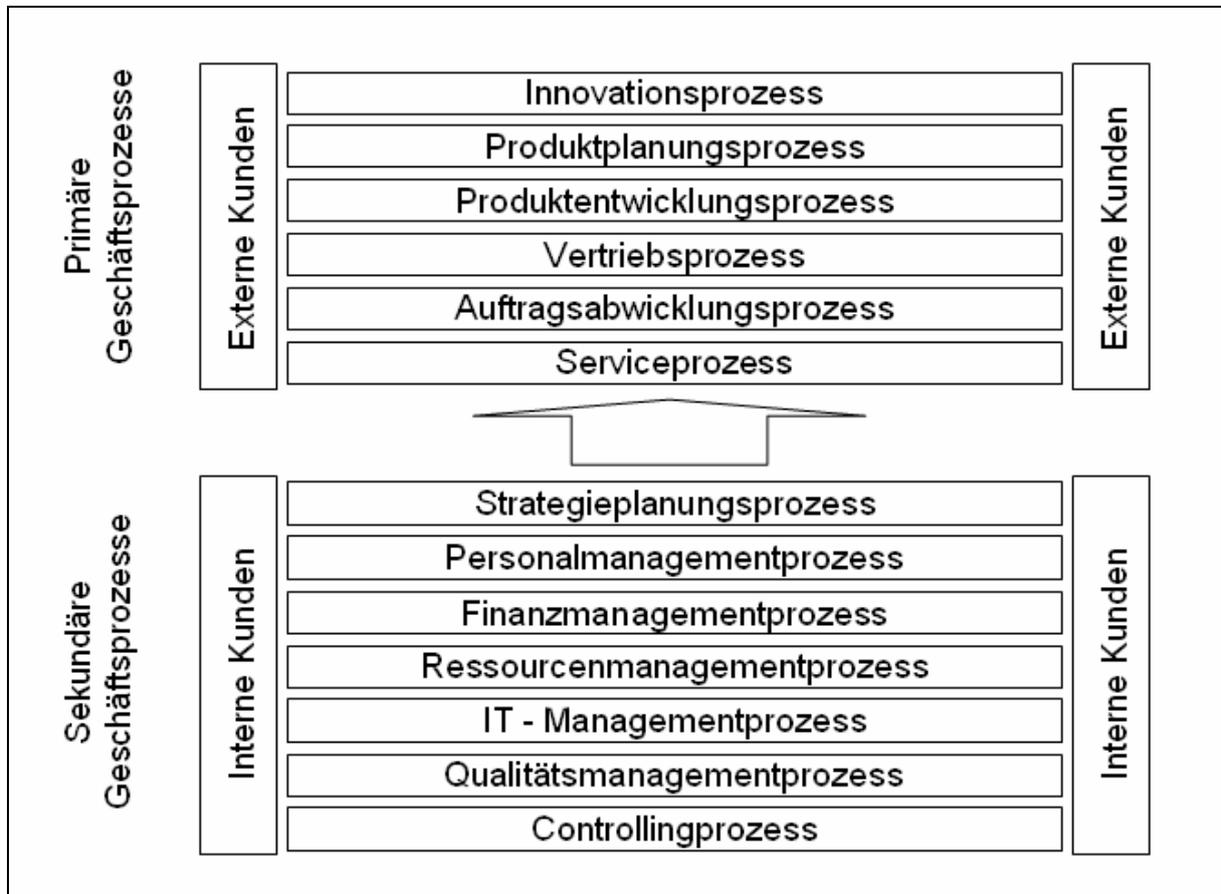


Abbildung 2.12: Primäre und Sekundäre Geschäftsprozesse
Quelle: Schmelzer / Sesselmann (2008), S. 78

Indem von Porter 1980 vorgestellten Modell der Wertkette werden die Unternehmensaktivitäten in primäre und unterstützende Aktivitäten unterteilt (siehe Abbildung 2.13).³³

Primäre Aktivitäten sind wertschöpfende Tätigkeiten, die einen direkten Bezug zum hergestellten Produkt aufweisen und somit einen Beitrag zum wirtschaftlichen Ergebnis des Unternehmens leisten (Tätigkeiten in den Bereichen Eingangslogistik, Marketing und Vertrieb, Ausgangslogistik und Kundendienst).³⁴

Sekundäre Aktivitäten (auch unterstützende Aktivitäten genannt) besitzen keinen direkten Bezug zu den hergestellten Produkten und Dienstleistungen. Ohne sie ließen sich die

³³ Vgl. Becker / Kugeler / Rosemann (2001), S. 7

³⁴ Vgl. Ebenda

wertschöpfenden Tätigkeiten jedoch nicht durchführen (Beispiel: Personalwirtschaft, Rechnungswesen, Recht und Innovationsverarbeitung).³⁵

„Ein Primärprozess ist demzufolge ein Prozess, dessen Aktivitäten direkten Bezug zum Produkt eines Unternehmens besitzen und damit einen Beitrag zur Wertschöpfung leisten.“³⁶

„Ein Sekundärprozess ist demgegenüber ein Prozess, dessen Aktivitäten aus Kundensicht zwar nicht wertschöpfend, jedoch notwendig sind um einen Kernprozess ausführen zu können.“³⁷

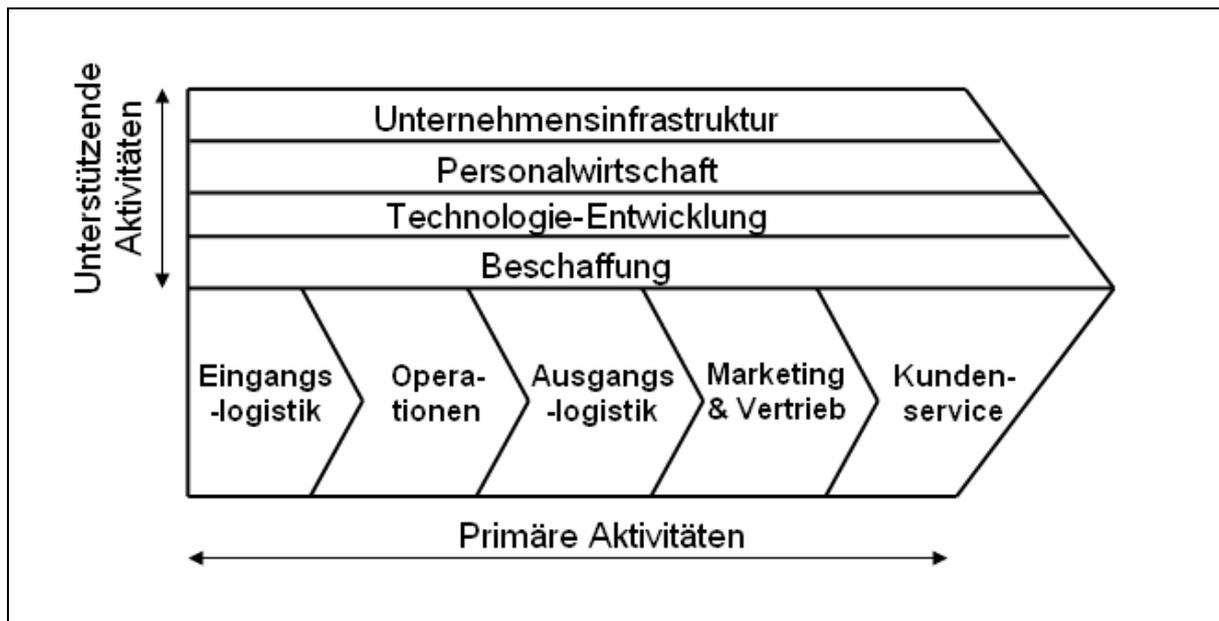


Abbildung 2.13: Wertschöpfungskette von Porter
Quelle: in Anlehnung an Porter (2003), S. 62

2.4.2 Geschäftsprozessmanagement

Geschäftsprozessmanagement ist ein zentraler Bestandteil eines integrierten Konzeptes für den Abgleich der Unternehmensstrategie, der organisatorischen Gestaltung von Prozessen sowie deren technischen Umsetzung mit geeigneten Kommunikations- und Informationssystemen.³⁸

Prozessmanagement ist eine angemessene Form der Gestaltung von Arbeiten, die entlang von linearen Abläufen und nicht innerhalb von Funktionsbereichen durchgeführt werden.³⁹

Ein Vorteil des Prozessmanagements ist seine Flexibilität. Es kann vielgliedrige Aufgaben lösen, bei relativ strukturierten Aufgaben sehr effizient sein, eine harmonische Abstimmung

³⁵ Vgl. Becker / Kugeler / Rosemann (2001), S. 7

³⁶ Becker / Kugeler / Rosemann (2001), S. 7

³⁷ Ebenda

³⁸ Vgl. Gadatsch (2008), S. 1

³⁹ Vgl. Berndt (1997), S. 15

zwischen unterschiedlichen Entscheidungsträgern herbeiführen, Informationssysteme nutzen, auf die Kundenwünsche eingehen und alle diese Dinge in Permanenz vollziehen. Davon profitieren nicht nur die Kunden, sondern auch die Mitarbeiter, zumindest jene, die sich für anspruchsvollere Aufgaben eignen. Schließlich wird hier von ein und demselben Mitarbeiter eine Aufgabe von Anfang bis Ende begleitet. Aufgrund des in ihn gesetzten Vertrauens werden Entscheidungen getroffen, und die Steuerung der Abläufe bringt eine Fülle von Problemen und Widrigkeiten mit sich, die im Allgemeinen eine Bereicherung der Position darstellen.⁴⁰

Der Gestaltungsrahmen des in Abbildung 2.14 dargestellten Konzeptes umfasst auf mehreren Ebenen die Entwicklung der Unternehmensstrategie (strategische Ebene), das Prozess – Management (fachlich – konzeptionelle Ebene), das Workflow – Management (operative Ebene) sowie die Anwendungssystem- und die Organisationsgestaltung.⁴¹

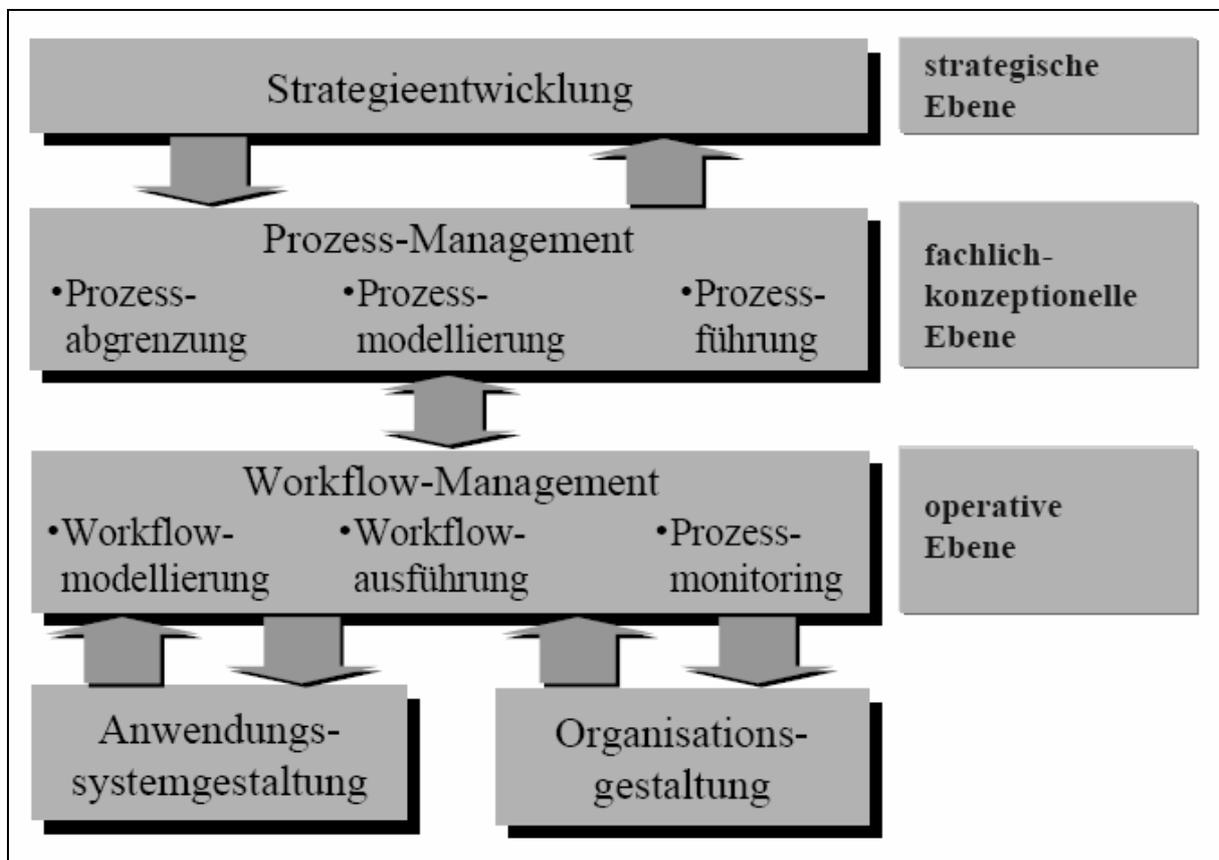


Abbildung 2.14: Integriertes Geschäftsprozessmanagement
Quelle: Gadatsch (2008), S. 2

Auf der strategischen Ebene werden die Geschäftsfelder eines Unternehmens einschließlich der hier wirksamen kritischen Erfolgsfaktoren betrachtet. Auf der darunter liegenden fachlich-konzeptionellen Ebene erfolgt die Ableitung der Prozesse im Rahmen des Prozess-

⁴⁰ Vgl. Berndt (1997), S. 15

⁴¹ Vgl. Gadatsch (2008), S. 1

Managements. Das Prozess-Management stellt hierbei die Verbindung zur Unternehmensplanung auf der strategischen Ebene dar, während das Workflow-Management aus der Perspektive der darunter liegenden Ebene der operativen Durchführung die Anwendungssystem- und Organisationsgestaltung einbindet.⁴²

Mit der Einführung des integrierten Geschäftsprozessmanagements sind qualitative und quantitative Wirkungen verbunden:⁴³

Zu den qualitativen Wirkungen zählen:

- Aufbau und Ausbau von Kernkompetenzen,
- Veränderung der Unternehmenskultur, (stärkere Kundenorientierung, stärkere Wertschöpfungsorientierung, stärkere Mitarbeiterorientierung)
- Erhöhung der Mitarbeitermotivation und –zufriedenheit,
- Erhöhung der Flexibilität und
- organisationales Lernen.

Wirkungen die quantitativ gemessen werden können, sind:

- Erhöhung der Kundenzufriedenheit und -loyalität,
- Verkürzung der Prozesszeiten,
- Steigerung der Prozess- und Produktqualität,
- Senkung der Prozess- und Produktkosten,
- Steigerung des Umsatzes,
- Steigerung des wirtschaftlichen Ergebnisses, sowie
- Steigerung des Unternehmenswertes.

⁴² Vgl. Gadatsch (2008), S. 1 f.

⁴³ Vgl. Schmelzer / Sesselmann (2006), S. 540

2.5 Restrukturierung von Geschäftsprozessen

Da die Grundlage für eine Restrukturierung der Geschäftsprozesse von der Identifikation aller Prozesse, bis hin zu einer optimalen Kundenzufriedenheit abhängig ist, wird in den folgenden Kapiteln darauf näher eingegangen. Um Prozesse überhaupt identifizieren zu können, ist ein Denken in Prozessen unabdingbar. Prozessorientierung sollte daher in Unternehmungen ein wichtiges Schlagwort sein.

Unter dem Begriff Prozessorientierung ist die Wahrnehmung von Geschäftsprozessen, genauer: die Unternehmensrealität als Sammlung miteinander kooperierender Geschäftsprozesse gemeint. Dies betrifft zum einen die im Unternehmen tätigen, von denen heute verlangt wird, in Geschäftsprozessen zu denken, die eigene Tätigkeit im Gesamtzusammenhang des Geschäftsprozesses zu sehen. Zum anderen aber auch alle Optimierungsbemühungen, z. B. von Unternehmensberatungen, die inzwischen i.d.R. ganz selbstverständlich von Geschäftsprozessen als Grundelementen heutiger Unternehmenswirklichkeit ausgehen.⁴⁴

2.5.1 Prozessidentifikation

Drei wesentliche Schritte, die den Vorgang der Prozessidentifikation einleiten, sind:⁴⁵

- Definition eines eindeutigen Prozessnamens,
- Abgrenzung des Prozesses durch Festlegung des ersten und des letzten Prozessschritts,
- Bestimmung des Inputs und des Outputs des Prozesses.

⁴⁴ Vgl. Staud (2001), S. 19 f.

⁴⁵ Vgl. Blonski/Stausberg (2003), S. 24

Um Geschäftsprozesse zu identifizieren, bieten sich grundsätzlich zwei Vorgehensweisen an (siehe Abbildung 2.15):

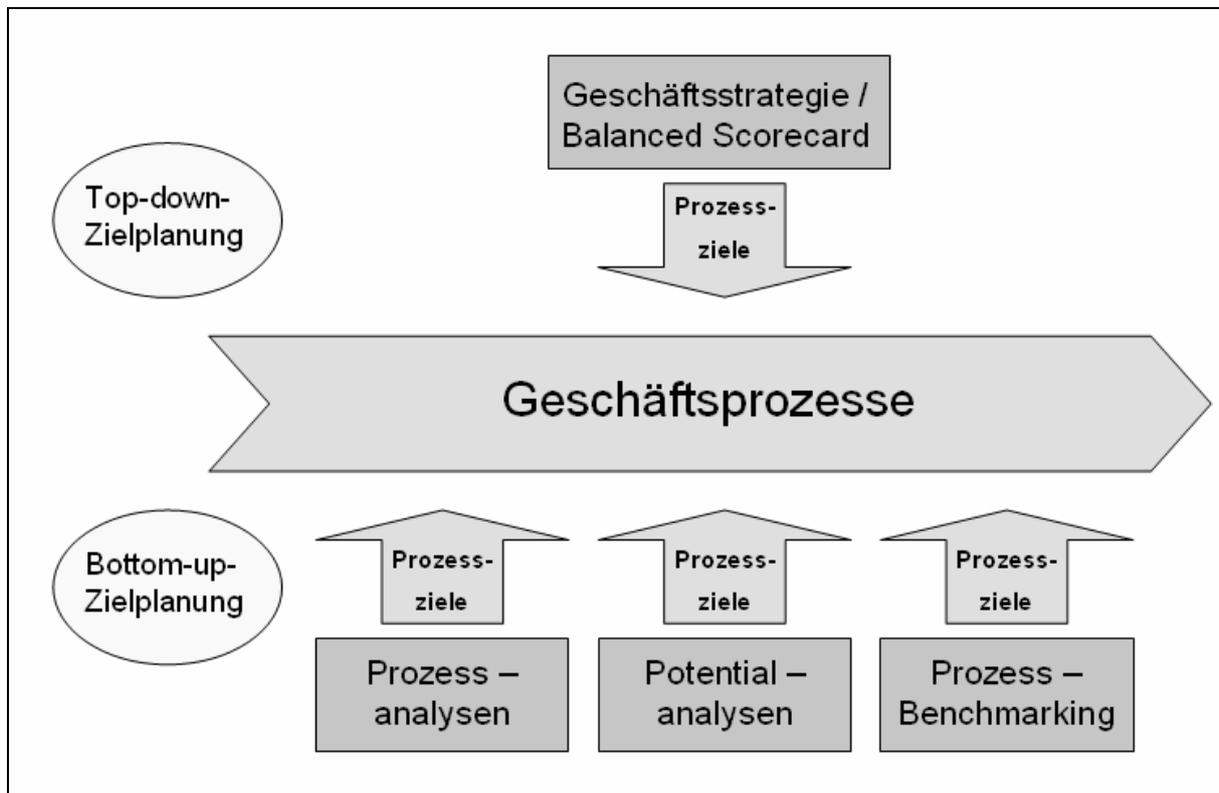


Abbildung 2.15: Vorgehen bei der Planung von Prozesszielen
Quelle: Vgl. Schmelzer / Sesselmann (2006), S. 270

Top - Down - Vorgehen:⁴⁶

Bei einer Top - Down - Vorgehensweise werden die Prozessziele von der Geschäftsstrategie abgeleitet. Es werden zuerst die primären Geschäftsprozesse und anschließend die sekundären Geschäftsprozesse (welche sich an den primären orientieren) identifiziert.

Der Vorteil der Top - Down - Zielplanung liegt in der systematischen Analyse von Markt, Wettbewerbern und Trends. Darauf aufbauend werden Erfolgsfaktoren, Handlungsoptionen, Geschäftsplan und Geschäftsziele festgelegt.

Bottom - Up - Vorgehen:⁴⁷

Bei der Bottom - Up - Vorgehensweise leiten sich die Prozessziele aus Kundenbefragungen, Prozessbenchmarking (vgl. Kapitel 2.5.2), Prozessanalysen (Problemanalysen,

⁴⁶ Vgl. Schmelzer / Sesselmann (2006), S. 272

⁴⁷ Vgl. Schmelzer / Sesselmann (2006), S. 271

Potenzialanalysen, Prozessaudits und Prozessassessments), Zeitvergleichen sowie aus Kombinationen von Informationsquellen ab.

Es stehen mehrere Methoden zur Auswahl. Kundenbefragungen geben Aufschluss über die Zufriedenheit der Kunden mit den bereitgestellten Prozessergebnissen. Prozessbenchmarking zeigt die Leistung der eigenen Geschäftsprozesse im Vergleich mit Geschäftsprozessen von Wettbewerbern oder Best – Practice – Unternehmen auf. Prozessanalysen weisen auf Schwachstellen und Verbesserungspotentiale in den Geschäftsprozessen hin. Zeitvergleiche informieren über die Leistungsentwicklung der Geschäftsprozesse in der Vergangenheit.

Prozessziele Top – Down aus der Geschäftsstrategie abzuleiten stellt den besseren Weg dar. Damit kann sichergestellt werden, dass die Geschäftsprozesse die Erreichung der Geschäftsziele unterstützen. Das Top - Down - Vorgehen ist besonders bei strategisch wichtigen Geschäftsprozessen anzuwenden. Bei den übrigen Geschäftsprozessen kommt zumeist die Bottom - Up - Zielplanung zur Anwendung.

Da es sich in der vorliegenden Arbeit um strategisch nicht so wichtige Geschäftsprozesse handelt, wird anhand der Erkenntnisse von Schmelzer / Sesselmann nach der Bottom - Up - Zielplanung vorgegangen. Natürlich dürfen aber auch die Kundenwünsche / -zufriedenheit nicht außer Acht gelassen werden.

„Die Kundenzufriedenheit ist für viele Unternehmungen der wichtigste Indikator, an dem die Leistung der Geschäftsprozesse gemessen wird.“⁴⁸

„Die Zufriedenheit des Kunden macht sich nicht an einem einzelnen Faktor fest. Vielfältige Eindrücke prägen das Bild. Diesem Umstand wird mit einem Spektrum an Fragen (Kriterien) Rechnung getragen.“⁴⁹

Hier einige Beispiele:⁵⁰

- Kompetenz (fachliche Kompetenz, kommunikative Kompetenz, Vertrauenswürdigkeit, Erscheinungsbild)
- Zuverlässigkeit (Zuständigkeit, Absprachen, Termineinhaltung, Leistungsumfang)
- Einsatzbereitschaft (Erreichbarkeit, Arbeitsgeschwindigkeit, Flexibilität, Grundhaltung)

⁴⁸ Schmelzer / Sesselmann (2006), S. 245

⁴⁹ Hirzel / Kühn (2005), S. 65

⁵⁰ Vgl. Hirzel / Kühn (2005), S. 65

2.5.2 Prozessbenchmarking

Das Prozessbenchmarking vergleicht die Geschäftsprozesse des eigenen Unternehmens mit denen anderer Unternehmen oder Organisationen, die als Vertreter der besten Prozesspraktiken gelten. Prozessbenchmarking gibt Hinweise, welche Effektivitäten und Effizienz Wettbewerber oder Best-in-Class-Unternehmen in ihren Geschäftsprozessen erreichen.⁵¹

Das Prozessbenchmarking umfasst folgende Vorgehensschritte⁵²:

- Vorbereitung (Auswahl der Geschäftsprozesse als Benchmarkingobjekte, Auswahl der Benchmarkingpartner, Benennung des Benchmarkingteams, Abstimmung Objekte, Leistungsparameter, Vorgehen, Zeitplan, Spielregeln)
- Analyse (Erfassung und Analyse der ausgewählten Geschäftsprozesse auf Basis der aktuellen Prozessdokumentation, Messung und Analyse der aktuellen Leistungsparameter, Messung und Analyse der zusätzlichen Prozessparameter)
- Bewertung (Prozessvergleich, Identifikation von Leistungslücken, Identifikation der Ursachen von Leistungslücken, Auswahl und Interpretation der Benchmarks gesehen auf Richt- und Zielwerte, Aufbereitung der Ergebnisse)
- Verbesserung (Ableiten von Prozesszielen und Maßnahmenvorschlägen aus den Benchmarks, Diskussion, Festlegung und Umsetzung der Prozessziele und –maßnahmen)

2.5.3 Business Process Reengineering (BPR)

„Business Reengineering bedeutet, altbekannte Vorgehensweisen aufzugeben und die Arbeit, die in den Produkten oder Dienstleistungen steckt, aus einem neuen Blickwinkel zu betrachten sowie dem Kunden einen neuen Wert zu bieten.“⁵³

Diese Methode, die bis vor einigen Jahren noch als Wunderwaffe bei der Optimierung von Unternehmen galt, wird heutzutage kritisch betrachtet, da Umfragen zeigen, dass bis zu 70 Prozent aller BPR-Projekte scheitern. Gründe dafür sind Widerstände innerhalb des Unternehmens, falsches Führungs- und Kommunikationsverhalten und die Fokussierung auf Teilbereiche und Einzellösungen statt auf ganzheitlichen Wandel. Im Gegensatz zu der radikalen Methode kommen so genannte sanfte bzw. sukzessive Methoden zum Einsatz. Diese Methoden verfolgen statt des Top-Down-Ansatzes den Bottom-Up-Ansatz, setzen dabei jedoch voraus, dass das gesamte Unternehmen hinter der Methode steht.⁵⁴

⁵¹ Vgl. Schmelzer / Sesselmann (2006), S. 272 f.

⁵² Vgl. Schmelzer / Sesselmann (2006), S. 273

⁵³ Schmelzer / Sesselmann (2006), S. 340

⁵⁴ Vgl. <http://www.gruenderszene.de/operations/die-top-5-methoden-der-prozessoptimierung>, Abfrage vom 20.09.2010

Veränderungen des unternehmerischen Umfeldes (z. B.: Märkte, Wettbewerber, Kundenanforderungen, Technologien) oder Änderungen der strategischen Zielsetzungen (z. B.: Geschäftsfelder, Kernkompetenzen, Erfolgsfaktoren) können dazu führen, dass bisherige Geschäftsprozesse nicht mehr wettbewerbsfähig sind. In solchen Fällen ist jedoch darüber nachzudenken, Geschäftsprozesse mit Hilfe von Business Process Reengineering grundlegend zu erneuern.⁵⁵

Hauptmerkmale von BPR sind:⁵⁶

- Kunden- und Prozessfokussierung,
- fundamentales Überdenken aller Aufgaben und Abläufe,
- radikales Redesign aller Strukturen und Verfahrensweisen,
- Nutzung der Möglichkeiten der Informationstechnologie,
- Quantensprünge der Prozessleistung (Kundenzufriedenheit, Zeit, Qualität, Kosten)

„BRP verlangt große Anstrengungen, bindet erhebliche Personalressourcen, erfordert intensive Koordination und unterliegt einem hohen Erfolgsrisiko.“⁵⁷

Abbildung 2.16 stellt einen möglichen Ablaufplan eines Business Prozess Reengineering Projekts dar.

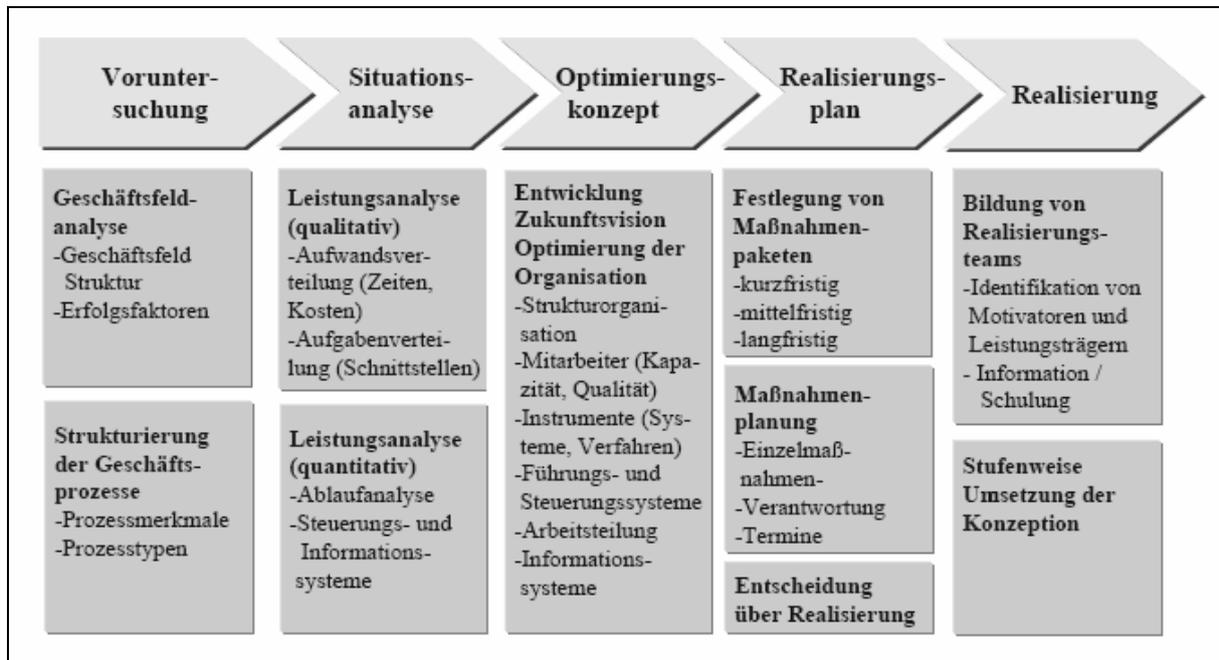


Abbildung 2.16: Process Reengineering Projektphasen

Quelle: Gadatsch (2008), S. 18

⁵⁵ Vgl. Schmelzer / Sesselmann (2006), S. 340

⁵⁶ Vgl. Schmelzer / Sesselmann (2006), S. 341

⁵⁷ Schmelzer / Sesselmann (2006), S. 341

In der ersten Phase wird eine „Voruntersuchung“ durchgeführt, in der zunächst die Ziele erarbeitet und gemeinsam mit den Entscheidungsträgern fixiert werden.⁵⁸

In der zweiten Phase „Situationsanalyse“ erfolgt eine Leistungsanalyse des Unternehmens in Bezug auf die Ermittlung von Zeiten und Kosten. In dieser Phase werden auch die beteiligten Informationssysteme und Informationsströme analysiert.⁵⁹

Die nächste Phase „Optimierungskonzept“ dient der Entwicklung einer Zukunftsvision und der Optimierung der Organisation. Insbesondere wird eine neue Strukturorganisation einschließlich der erforderlichen Kapazitätsbedarfe an Mitarbeitern sowie der notwendigen Informations-, Führungs- und Steuerungssysteme konzipiert.⁶⁰

In der vierten Phase „Realisierungsplan“ wird die konkrete Planung von kurz-, mittel- und langfristig terminierten Einzelmaßnahmen zu einem Maßnahmenbündel durchgeführt und den Entscheidungsträgern zur Verabschiedung vorgelegt.⁶¹

Den Abschluss des Projektes bildet die fünfte Phase „Realisierung“, welche die Aufgabe hat, den Maßnahmenplan konkret umzusetzen. Diese Phase führt die kritischen Veränderungen im Unternehmen herbei und erfordert die vollständige Konzentration des Managements. Entscheidend für den Erfolg der Umsetzung ist es, die betroffenen Leistungsträger im Unternehmen zu identifizieren, zur Unterstützung zu motivieren und alle betroffenen Mitarbeiter ausreichend auf die Veränderungen vorzubereiten.⁶²

2.5.4 Geschäftsprozessoptimierung (GPO)

Geschäftsprozesse optimieren heißt ihre Leistungen kontinuierlich zu verbessern oder/und über radikale Erneuerungen sprunghaft zu steigern. Ziel der Prozessoptimierung ist es, die strategischen und operativen Prozessziele zu erreichen.⁶³

Die Geschäftsprozessoptimierung zielt im Gegensatz zu BPR eher auf inkrementelle Veränderungen ab, die in kleinen, aber überschaubaren und weniger riskanten Schritten realisiert werden.⁶⁴

⁵⁸ Vgl. Gadatsch (2008), S. 19

⁵⁹ Vgl. Ebenda

⁶⁰ Vgl. Ebenda

⁶¹ Vgl. Ebenda

⁶² Vgl. Ebenda

⁶³ Vgl. Schmelzer / Sesselmann (2006), S. 419

⁶⁴ Vgl. Gadatsch (2008), S. 32

Abbildung 2.17 stellt einen möglichen Ablaufplan eines Geschäftsprozessoptimierungsprojekts dar.

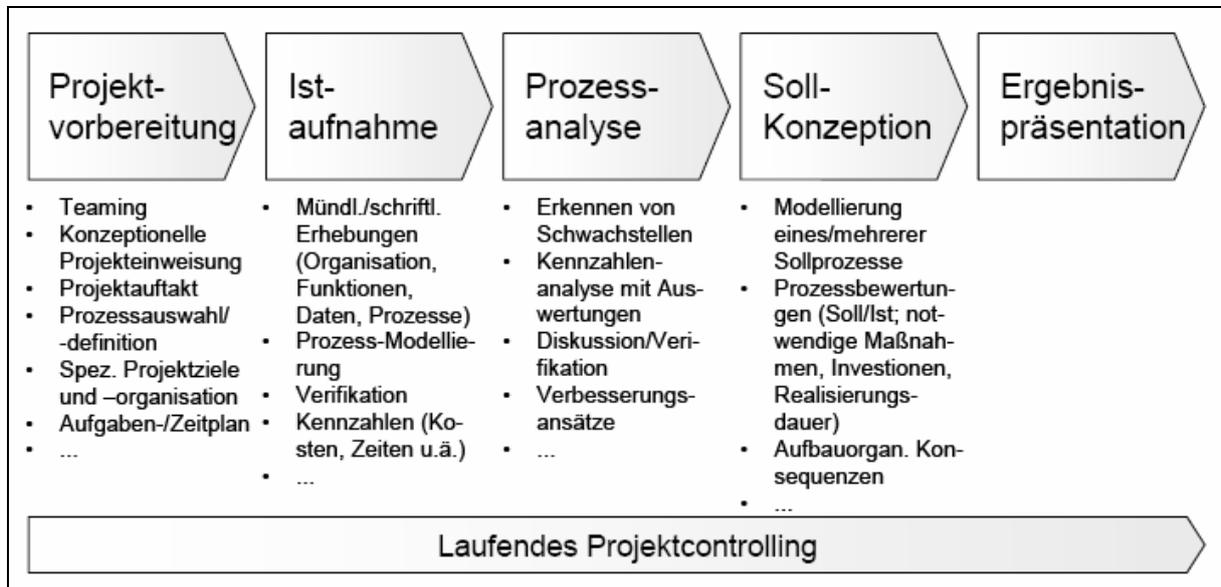


Abbildung 2.17: Geschäftsprozessoptimierung Projektphasen
Quelle: Seidlmeier (2006), S. 164

Um einen besseren Überblick zu erhalten, ist eine Gegenüberstellung in von BPR und GPO in Abbildung 2.18 veranschaulicht.

| | Business Reengineering | Geschäftsprozessoptimierung |
|---|--|---|
| Wirkung auf die existierende Organisation | tiefgreifende Veränderung Ersatz der alten Organisation Völlige Neukonzeption | Verbesserung der bestehenden Organisation |
| Veränderung der Organisation | Quantensprünge des Wandels, d. h. radikale Veränderung | Organisationsentwicklung auch in kleinen Schritten moderate Veränderung |
| Methode der Prozessbeschreibung | Prozessverstehen, d. h. Verzicht auf Details | Prozessanalyse durch formale, detaillierte Beschreibung |

Abbildung 2.18: Business Prozess Reengineering vs. Geschäftsprozessoptimierung
Quelle: Gadatsch (2008), S. 32

2.5.5 Geschäftsprozessstandardisierung

Standardisierung von Geschäftsprozessen bedeutet, eine einheitliche und durchgängige Prozesslandschaft zu schaffen, um den Leistungsaustausch zwischen Geschäftseinheiten sowie mit externen Kunden, Lieferanten oder Partnern transparenter und effizienter steuern zu können.⁶⁵

Geschäftsprozesse beziehen sich auf Geschäftseinheiten welche in Unternehmen teils öfter vorkommen. Häufig sind sich die mehrfach auftretenden Geschäftsprozesse in Abgrenzung, Struktur und Inhalten ähnlich. Unternehmen mit mehrfach auftretenden Geschäftsprozessen sind deshalb bestrebt, diese zu standardisieren.⁶⁶

Vorteile der Prozessstandardisierung:⁶⁷

- Sie fördert eine einheitliche Prozesssprache und ein einheitliches Prozessverständnis in und zwischen Unternehmen.
- Sie ermöglicht die schnelle und unternehmensweite Umsetzung von Prozessverbesserungen (Best Practice Sharing) und nutzt Synergien.
- Sie gewährleistet einheitliche Unternehmensschnittstellen mit Kunden, Lieferanten und Partnern.
- Sie reduziert die Komplexität, schafft höhere Prozesstransparenz (Prozessstrukturen, -schnittstellen, -leistungen) und senkt dadurch den Koordinationsaufwand.

Dies sind nur einige Vorteile, welche sich aus einer Geschäftsprozessstandardisierung ergeben.

Den Vorteilen der Standardisierung steht aber auch die Gefahr gegenüber, Flexibilität einzubüßen. Bei einer zu starken Reglementierung können spezifische Gegebenheiten und Anforderungen nur eingeschränkt berücksichtigt werden. Damit ist mit einer verminderten Anpassungsfähigkeit bei Veränderungen zu rechnen.⁶⁸

⁶⁵ Vgl. Schmelzer / Sesselmann (2006), S. 201

⁶⁶ Vgl. Ebenda

⁶⁷ Vgl. Schmelzer / Sesselmann (2006), S. 203

⁶⁸ Vgl. Schmelzer / Sesselmann (2008), S. 203

3 Praktischer Teil

Aufgrund der vorher besprochenen theoretischen Grundlagen wird in diesem Kapitel nun ein praktischer Anwendungsfall zum Thema Standardisierung und Optimierung interner Prozessabläufe im Schankservice „Der Zapfhahn“ der Firma BUÖ geschildert.

3.1 Einleitung

Wie schon im Kapitel 1.3 erwähnt, sollen die Heineken CTS – Prozesse als Basis der Diplomarbeit für die Bestandsaufnahme aller Prozesse im Schankservice dienen. Da der Mutterkonzern Heineken vor kurzer Zeit eine Analyse der Prozesse in seinen größeren Kundenservicecentern weltweit durchgeführt hat, erweist es sich als sinnvoll, diese als Grundlage zu verwenden und darauf aufzubauen.

Die folgenden Abbildungen (Abbildung 3.1 und Abbildung 3.2) zeigen, dass sich die meisten Prozesse genau decken, aber auch welche dazukommen bzw. wegfallen.

Es wird in weiterer Folge eine kurze Prozessbeschreibung aller „Der Zapfhahn“ – Prozesse gegeben. Am Beispiel Prozess Telefonhandling wird dann die Vorgehensweise der Analyse, Störfaktoren, Vorschläge zur Prozessoptimierung, etc... genau erläutert. Dies kann auf sämtliche anderen Prozesse dieser Arbeit umgelegt werden, welche in der Prozessmappe (Anhang 2) nachzulesen sind.

3.2 Heineken CTS – Prozesse

Kundenservice wird im Heineken-Konzern extrem groß geschrieben und folglich der Kundenzufriedenheit große Aufmerksamkeit geschenkt. Die Abbildung 3.1 zeigt den Prozessablauf der wichtigsten Prozesse im Innendienst des Kundenservicecenter im Heineken Konzern international. Diese Prozesskette wurde im Zusammenhang einer Projektarbeit in den Ländern, wo Heineken seine größten Kundenservicecenter hat, erarbeitet.

Hinter jedem Prozesspfeil steht ein kompletter Ablaufplan auf EPK-Basis (ergebnisgesteuerten Prozesskette), auf welche hier aber nicht weiter eingegangen wird.

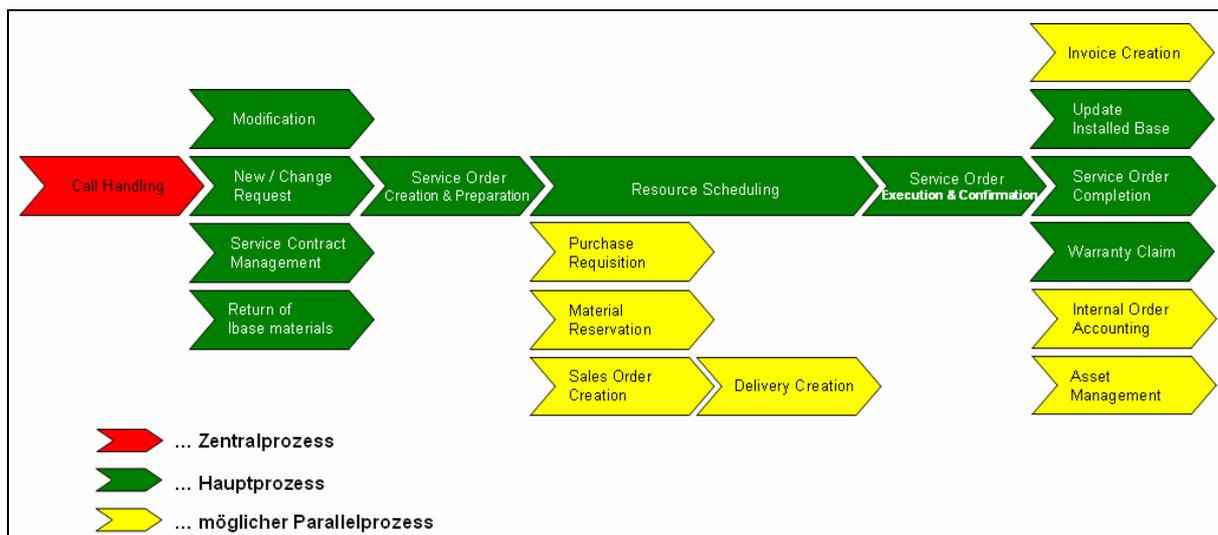


Abbildung 3.1: Prozesskette Heineken
Quelle: Internes Datenmaterial Heineken – angepasst

Wie ersichtlich, unterteilen sich die Prozesse in drei Gruppen:

- Zentralprozess,
- Hauptprozess und
- möglicher Parallelprozess.

Der Prozess „Call Handling“ wird als Zentralprozess definiert, da dieser meist in einem Zusammenhang mit den folgenden Prozessen steht und somit auch auf diese mehr oder weniger Einfluss hat. Außerdem stellt er den Ausgangspunkt der Prozesskette dar.

Hauptprozesse werden großteils periodisch, oder bei jedem Durchlauf der Prozesskette bearbeitet, was auf die möglichen Parallelprozesse nicht zutrifft. Sie können abzarbeiten sein, man kann aber im Vorhinein nicht sagen, wann diese auftreten.

3.3 „Der Zapfhahn“ – Prozesse

Die Prozessanalyse am Standort Puntigam (und in weiterer Folge an den anderen Hauptstandorten) hat ergeben, dass sich ein Großteil der vorgefundenen Prozesse im Schankservice der BUÖ mit den bereits vorhandenen Heineken-Prozessen deckt. Daher erweist es sich als sinnvoll, eine ähnliche Darstellung dieser Prozesse zu wählen (siehe Abbildung 3.2). Wie vorher erwähnt (vgl. Kapitel 3.2), lassen sich auch hier die Prozesse in 3 Gruppen einteilen.

Aus der durchgeführten Analyse an den Standorten, wurden folgende Prozesse definiert:

- Prozess Telefonhandling,
- Prozess Anlagenstörung,
- Prozess Neubau / Umbau von Schankanlagen,
- Prozess Computerschankanlagen,
- Prozess Ticket Anlegen,
- Prozess Technikerdisposition,
- Prozess Bestellanforderung (BANF),
- Prozess Materialübernahme,
- Prozess Durchführen / Bestätigen,
- Prozess Stammdatenwartung,
- Prozess Abarbeiten „fehlerhafter“ Aufträge,
- Prozess Reklamationsbearbeitung,
- Prozess Funktionsvergütung,
- Prozess Inkassoabrechnung,
- Prozess Stundeneingabe und
- Prozess Spesenabrechnung.

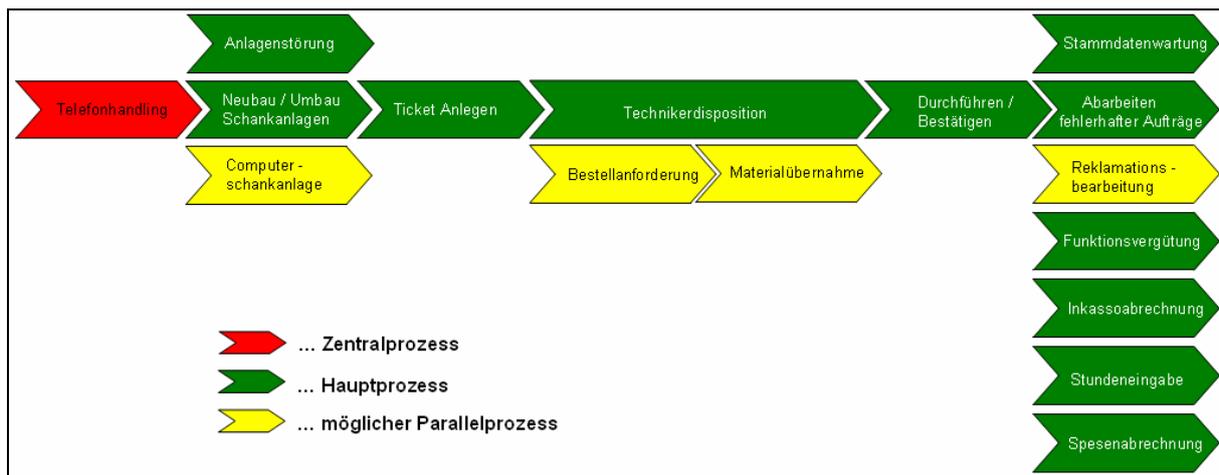


Abbildung 3.2: Prozesskette "Der Zapfhahn"
Quelle: Eigene Darstellung

Die Prozessanalyse gestaltete sich am Anfang als äußerst schwierig, da man mit den vielen internen Abkürzungen, Arbeitsweisen, etc... noch nicht vertraut war. Nach einiger Zeit war das prinzipielle Verständnis der Zusammenhänge von einzelnen Prozessen aber gegeben und es konnte mit den Analysen an den anderen Standorten begonnen werden.

Am Beginn einer Prozessanalyse an einem der Hauptstandorte stand ein Kennenlernen der zuständigen Innendienstpersonen und Techniker am Programm. Dieses war jedes Mal eine äußerst spannende und interessante Aufgabe, weil dadurch sehr viele unterschiedliche Charaktere in kürzester Zeit mit einem vertraut wurden. Es war aber sehr wichtig alle Personen zu kennen, um ggf. bei Unklarheiten, Problemen, etc... sofort Rücksprache mit ihnen halten zu können. Nach einem anfänglichen Vertraut werden mit der neuen Arbeitsumgebung, konnte mit der eigentlichen Arbeit begonnen werden.

Es wurden alle Informationen von Prozessen, Arbeitsabläufen, etc... auf vorgefertigte Prozessblätter gesammelt um in weiterer Folge eine gute Basis für ein Prozessbenchmarking (vgl. Kapitel 2.5.2) zu haben. Dies stellte sich im Nachhinein als eine äußerst positive Arbeitsweise heraus, weil somit ein guter und strukturierter Überblick über alle Prozesse gegeben war.

Um ein Verständnis der vorliegenden „Der Zapfhahn“ – Prozesse zu erhalten, wird auf den folgenden Seiten eine kurze Prozessbeschreibung dieser gegeben.

3.3.1 Prozess Telefonhandling

Im Schanksservice „Der Zapfhahn“ gibt es österreichweit eine zentrale Telefonschaltung, welche als virtuelles Kundenservicecenter gesehen werden kann. Das heißt, dass Kunden in der Steiermark, Kärnten, Salzburg, Tirol, Vorarlberg und im südl. Burgenland eine Servicenummer anrufen, die Kunden der anderen Bundesländer ihre regionale Telefonnummer zur Störungsannahme wählen. Telefonate der Servicenummer werden in einer vordefinierten Telefonschaltung (siehe Abbildung 3.8) in das gewünschte Schankservicezentrum weitergeleitet und dort bearbeitet. Bei den regionalen Nummern (Oberösterreich, Niederösterreich, Wien und im nördl. Burgenland) werden Gespräche entsprechend in den Standorten Linz, Wieselburg oder Schwechat entgegengenommen. Ein Großteil der Anlagenstörungen wird von Kunden telefonisch gemeldet und so bildet das Telefonhandling im Schankservice einen Zentralprozess. Da die meisten folgenden Bearbeitungsprozesse im Innendienst in irgendeiner Form mit dem Telefonieren verbunden sind, ist diesem eine besondere Aufmerksamkeit zu schenken und wird im Kapitel 3.5 beispielhaft für alle anderen Prozesse genau behandelt und dargestellt.

3.3.2 Prozess Anlagenstörung

Die Störungsannahme erfolgt meistens telefonisch im Innendienst, kann aber auch per Mail (Onlinestörungsmeldung auf der Homepage der BUÖ), etc. eingelangen. Ziel einer Störungsannahme im Innendienst sollte eine genaue Identifizierung des Problems sein, um möglichst viel Information an den zuständigen Störungstechniker weitergeben zu können. In einigen Regionen z. B. in Vorarlberg und Tirol werden die Störungen aufgrund der regionalen Gegebenheiten großteils den zuständigen Servicetechnikern gemeldet, da dieser normalerweise für ein Gebiet zuständig ist. Dieser fordert dann entweder via Telefon oder des Gerätes MC 75 (siehe Abbildung 3.5) ein Trouble Ticket (siehe 3.3.5) an.

3.3.3 Prozess Neubau / Umbau von Schankanlagen

Ein Umbau / Neubau von Schankanlagen beginnt mit einer Information vom Gebietsleiter (Lieferschein,...), darauf folgt ggf. eine Neumontagenbesichtigung, (Notwendigkeit entscheidet der jeweilige Teamleiter) wo die Techniker sich die Gegebenheiten vor Ort ansehen und eventuell ein Formular dazu ausfüllen. Ein Kostenvoranschlag wird nur erstellt, wenn ein Gebietsleiter diesen ausdrücklich anfordert um besser mit den Kosten kalkulieren zu können. Wenn Kostenvoranschläge erstellt werden, ist in den meisten Fällen ein anschließendes Umwandeln eines Kostenvoranschlages in einen Sofortauftrag notwendig. Der vollständig ausgefüllte Lieferschein vom Gebietsleiter wird nun im Computerprogramm Office Line erstellt, abgespeichert und ausgedruckt (Ausdruck – Auftrag/Lieferschein, welcher dann für die Archivierung in Linz digitalisiert wird). An den meisten Standorten werden dann die Belege abgelegt. Die Warenbegleitscheine für das Magazin werden gefaxt, gemailt oder ausgedruckt und ins Magazin gebracht. Nach Absprache mit dem Kunden über den Montagetermin kann das Trouble Ticket (TT) für die Techniker erstellt werden.

Nach abgeschlossenem Umbau einer Schankanlage ist eine Anlagenbeschreibung (siehe Abbildung 3.3) auszufüllen. Dies ist ein Ausdruck vom Gerät MC 75, welches die Techniker bei sich haben.

```

Kundennummer: 152489
Name: BAHER FRANZ
Art: UMBAU/ÄNDERUNG
Strasse: MICHAELSTRASSE 33
PLZ: 8230
Ort: HANGBERG
Teilnr. 1: 0664913362
Teilnr. 2:
Fax:

Anlagennummer: 070811
Anlagen-Art: 3
Anlagen-Typ:
Anlagenbez.:
Kundennummer: 152489
 Neuanlage  Umbau/Änderung Anlage
Anlagenort: ..... Unterpr. stand
.....
 Z1 Basic  Z1 Combi
 Z1 Classic 1  Z1 Classic 2
 Z1 Classic 2 Touch  David
 David Einbau  David XD
 Extracold  Man. Anl. BUO
 Man. Anlage Fremd  CCB Anlage
 Weinanlage  Automat

 Andere: .....
ANZAHL Hähne: |M|A| Anzahl Druckmind:
..... Bierhähne 0 0 ..... HauptDM
..... AFG-Hähne 0 0 ..... ZwischenDM
..... Weinhähne 0
 Kühlraum  BUO  Kunde  Fremd
Gerätenummer: .....
 Kühlpult  BUO  Kunde  Fremd
Gerätenummer: ..... RO
 UTK  BUO  Kunde  Fremd
Gerätenummer: .....
 OTX  BUO  Kunde  Fremd
Gerätenummer: .....
 Balancekarbonator  BUO  Kunde  Fremd
Gerätenummer: .....
 Umlaufkarbonator  BUO  Kunde  Fremd
Gerätenummer: .....
 David/XD  BUO  Kunde  Fremd
Gerätenummer: .....
 Extracold  BUO  Kunde  Fremd
Gerätenummer: .....
 Einbau  BUO  Kunde  Fremd
Gerätenummer: .....
Produkte:
..... ASA ASA
..... RO
..... Fremd
.....
Förderart:
 CO2  Mischgas (70/30)
 Stickstoff  Förderpumpe
.....
 Reinigungsintervall beginnend ab 13/10/10
 Übergabe der Anlage vorgenommen
.....
    
```

Abbildung 3.3: Anlagenbeschreibung
Quelle: Internes Datenmaterial BUÖ

3.3.4 Prozess Computerschankanlage

Der Prozess Computerschankanlagen hängt nur bedingt mit dem Innendienst im Schankservice zusammen und wird daher in der Prozessübersicht als „möglicher Parallelprozess“ abgebildet. Da es für die Computerschankanlagen (Z1 – Anlagen) eigene Z1 – Verkäufer gibt, welche bei einem Verkauf oder zur Verfügungsstellung (Leihbeistellung)

für die ganze Abwicklung zuständig sind, ist der Innendienst im Schankservice eigentlich nur mehr für die Organisation der Montage und Einteilung der Techniker verantwortlich.

3.3.5 Prozess Ticket Anlegen

Tickets sind Arbeitsaufträge für die Techniker. Man unterscheidet 3 Arten von Tickets: Geplantes Ticket, Trouble Ticket und Blanko Ticket. Bei geplanten Tickets wird nach deren Abarbeitung ein automatisches Folgeticket (Folgeauftrag) erstellt. Sie finden vorwiegend bei Reinigungen von Schankanlagen Anwendung. Trouble Tickets werden erstellt und den Technikern übermittelt, wenn Störungen, außertourliche Reinigungen, Neumontagen,... getätigt werden müssen. Da die Techniker ohne Auftrag (incl. Kundenunterschrift) einen Kunden nicht verlassen können (sie benötigen die Bestätigung, dass sie vor Ort die Störung,... behoben haben), können sie in Ausnahmefällen (Systemausfall, ...) einen Blanko Auftrag anlegen, welcher dann vom Innendienst bei Bedarf nachbearbeitet werden muss (siehe Abarbeiten „fehlerhafter“ Aufträge).

3.3.6 Prozess Technikerdisposition

Unter dem Prozess Technikerdisposition versteht man das Einteilen bzw. die Organisation der Techniker am jeweiligen Standort. Montagetermine für einen Neubau bzw. Umbau einer Schankanlage werden vorab mit den Kunden vereinbart und dann in weiterer Folge mit den Technikern abgestimmt. Störungen sollen meist sehr kurzfristig behoben werden und so stellt dieser Prozess sehr hohe Anforderungen bzw. organisatorisches Geschick an den Schankserviceinnendienst. Da die Anzahl der Techniker am Standort, welche eingeteilt bzw. organisiert werden müssen, unterschiedlich ist und der Aufwand von Montage zu Montage sehr große Differenzen aufweist, stehen keine standardisierten Daten für irgendwelche Einteilungszeiten zur Verfügung. Es muss hierbei eine Zeit für die Technikerdisposition pro Tag geschätzt werden.

3.3.7 Prozess Bestellanforderung (BANF)

Im Schankservice „Der Zapfhahn“ existiert ein zentraler Einkauf in Linz, welcher für die Bereitstellung sämtlicher Materialien für Schankanlagen, Sondermaterialien, etc... verantwortlich ist. Um eine organisierte Abwicklung gewährleisten zu können, ist es notwendig Bestellanforderungen an den Einkauf zu erstellen. Der Einkauf bestellt die Materialien zu vereinbarten Konditionen bei den jeweiligen Lieferanten und leitet diese dann

den Standorten weiter. Ab einem Auftragswert von 600 Euro ist eine Bestellanforderung zwingend durchzuführen.

3.3.8 Prozess Materialübernahme

Nach durchgeführter Bestellanforderung bzw. einer direkten Bestellung bei Lieferanten (Auftragswert unter 600 Euro), muss der Wareneingang gebucht werden. Dies umfasst das Entgegennehmen der Ware, Kontrollieren auf richtige Qualität und Quantität und eine ev. Freigabe der Rechnung.

3.3.9 Prozess Durchführen / Bestätigen

Unter dem Prozess Durchführen / Bestätigen versteht man das Abarbeiten mit anschließendem Bestätigen eines Auftrages. Dies wird von den Technikern abgehandelt und fällt somit nicht in den Aufgabenbereich des Innendienstes. Er wird nur zur Vollständigkeit der Prozesskette angeführt und daher hier nicht weiter nicht bearbeitet.

3.3.10 Prozess Stammdatenwartung

Nachdem eine Schankanlage montiert bzw. umgebaut wurde ist es für die zukünftige Kundenbetreuung unabdingbar einen Kunden – und Anlagenstamm auf aktuellem Stand zu haben. Dies erfolgt anhand von Anlagenbeschreibungen oder Retourscheinen (Lieferscheine welche vom Kunden unterschrieben vom Techniker retour genommen werden), welche vom Innendienstpersonal für die Eingaben der Daten im Programm AS 400 herangezogen werden. Zu erfassen sind alle Geräte / Teile lt. Ausschreibung vom 21.01.2010. Für die Auswertung wurden die Veränderungsausweise der Standorte und die Tätigkeitsschlüsseln der Aufträge, wo eine Änderung der Stammdaten zwingend notwendig ist, herangezogen.

3.3.11 Prozess Abarbeiten „fehlerhafter“ Aufträge

Aufträge, welche von Technikern nicht abgeschlossen werden können, müssen vom Innendienst im Schankservice nachbearbeitet werden. Solche Aufträge sind zum Beispiel: wenn bei Neumontagenbesichtigungen noch keine Kundennummer bzw. Projektnummer (PSP – Element) vorhanden ist, der automatisch hinterlegte Reinigungsartikel eines geplanten

Auftrages abgeändert wird (Kunde lässt nur die Bieranlage statt die gesamte Anlage incl. alkoholfreie Anlage reinigen). In diesen Fällen bleiben dann die Aufträge im Programm AS 400 „hängen“ und müssen vom Innendienst abgearbeitet werden.

3.3.12 Prozess Reklamationsbearbeitung

Wenn innerhalb der Garantiezeit (meist 2 Jahre) ein Fehler an Geräten, Teilen, etc... auftritt, ist in Folge der Prozess Reklamationsbearbeitung durchzuführen. Dies geschieht indem der Reklamationsanhänger (siehe Abbildung 3.4) ausgefüllt und das defekte Teil nach Linz ins Schanktechnikzentrum weitergeleitet wird. Dies geschieht, weil alle Kosten, welche das defekte Teil verursacht hat, dokumentiert werden müssen um bei zukünftigen Preisverhandlungen mit Lieferanten diese Informationen heranziehen zu können und Entschädigung oder Materialersatz vom Lieferanten gefordert wird.

| Reklamationsanhänger | |
|--|---|
| Techniker Nr./Name: | _____ <input type="checkbox"/> v. Magazin |
| Materialbez. + SAP-Nr.: | _____ |
| Teile-/Seriennummer/BJ: | _____ |
| Fehlerbeschreibung: | _____ |
| Kundennummer: | _____ |
| TK-Ident/Auftragsnummer: | _____ |
| Arbeitszeit: ___h ___min | Fahrzeit: ___h ___min km: _____ |
| Am PPT ist pro Reklamation die entsprechende Arbeits- und Fahrzeit, die im Zusammenhang mit der Reklamation steht, einzugeben! | |
|  | _____ Datum, Unterschr. Techniker/Magazin |
| Initiator: (SSEL/ID) | _____ |
| lfd. Nr. (lt. E-Room) | |
| ✂ | |
| <u>Abrisschein für Magazin:</u> | lfd. Nr. (lt. E-Room) |
| Region: | _____ |
| Materialbez. + SAP-Nr.: | _____ |

Abbildung 3.4: Reklamationsanhänger
Quelle: Internes Datenmaterial BUÖ

3.3.13 Prozess Funktionsvergütung

Der Prozess Funktionsvergütung stellt die Basis für die Rechnungslegung der Partnerfirmen an die Brau Union Österreich AG dar. Die Grundlage der Funktionsvergütungen sind die übermittelten Arbeitsaufträge der Techniker von Partnerfirmen welche im Programm AS 400 abgebildet sind. Funktionsvergütungen werden vom Innendienst anhand der vereinbarten Verträge durchgeführt (wöchentlich, monatlich, etc...) und an die Partnerfirmen übermittelt, welche dann die Rechnungen ausstellen. Diese Rechnungen werden dann in weiterer Folge vom Innendienst kontrolliert und entsprechend kontiert. Die Anzahl der Funktionsvergütungen hängt von der Anzahl der Partnerfirmen und von der Abrechnungsperiode ab.

3.3.14 Prozess Inkassoabrechnung

Unter dem Prozess Inkassoabrechnung versteht man das Entgegennehmen von Geld, welches die Techniker anhand von Anfahrtspauschalen, Reinigungen, Barverkäufen von Geräten/Teilen, etc... einnehmen. Dieses wird beim Schankserviceinnendienst abgegeben und dann zur zentralen Geldabrechnungsstelle an den jeweiligen Standorten gebracht. An den Standorten Linz, Klagenfurt und Kaltenhausen ist dieser Prozess im Innendienst des Schankservice nicht vorhanden. Für die Auswertung werden die Inkassobuchungen herangezogen.

3.3.15 Prozess Stundeneingabe

Unter dem Prozess Stundeneingabe versteht man das Kontrollieren bzw. Abändern der automatisch übernommenen Daten im Programm SAP, welche von den mobilen Datengeräten (MC 75 – siehe Abbildung 3.5) der Techniker übertragen werden. Bei außergewöhnlichen Tagesabläufen (Krankenstand, Arztbesuch, etc...) ist ein manuelles Eingreifen des Innendienstpersonals notwendig um diese Daten zu korrigieren.



Abbildung 3.5: Mobiles Datenerfassungsgerät MC 75

Quelle: <http://www.carolinabarcode.com/images/Motorola-MC75/Symbol-MC75-PromoShot.jpg>

3.3.16 Prozess Spesenabrechnung

Spesenabrechnungen werden durchgeführt, falls bei Technikern Kosten anfallen (Privat Handy welche für die Firma benützt werden, Parkscheine, etc...). Dazu ist ein Ausfüllen eines Formulars der Techniker notwendig, welches dann im Innendienst abgegeben und bearbeitet wird.

3.4 Definition Besuchte Anlage / Bezugswert

Unter einer „Besuchten Anlage“ versteht man das mindestens einmalige Anfahren (Besuchen) einer Schankanlage durch einen Servicetechniker. Egal ob eine Neumontage, Reinigung oder mehrere Störungen zu beheben sind, diese wird als eine „Besuchte Anlage“ gerechnet. Dies waren im Jahr 2009 ca. 30.000 Schankanlagen und etwa 2.000 Getränkeautomaten (Festanlagen, welche bei Großveranstaltungen eingesetzt werden, sind hier nicht mitberücksichtigt).

Unter einer Schankanlagen versteht man eine Getränkeanlage, welche zum Beispiel in Gasthäusern zum Zubereiten von Getränken verwendet wird. Grundsätzlich unterscheidet man zwischen Postmix – und Premixschankanlagen. Bei einer Postmixschankanlagen wird ein Getränkesirup an die Schankanlage angeschlossen und dort mit Sodawasser zu einem trinkbaren Getränk gemischt. Bei der Premixschankanlage hingegen wird das bereits fertige Getränk an der Schankanlage angeschlossen. Daher sind diese nicht so aufwendig zu gestalten als Postmixanlagen.

Der Bezugswert (Abbildung 3.6) ist die regionale Verteilung der „Besuchten Anlagen“ (Postmixanlagen wegen erhöhter Komplexität doppelt gerechnet).

Dieser Bezugswert stellt die Vergleichsbasis aller Prozesse dar. Das heißt, in Kapitel 3.5.7 wird jeweils der Prozessanzahl am jeweiligen Standort der entsprechende Bezugswert gegenübergestellt. Da sich der Bezugswert jährlich nur minimal ändert, kann dieser als Vergleichswert aller Prozesse herangezogen werden.

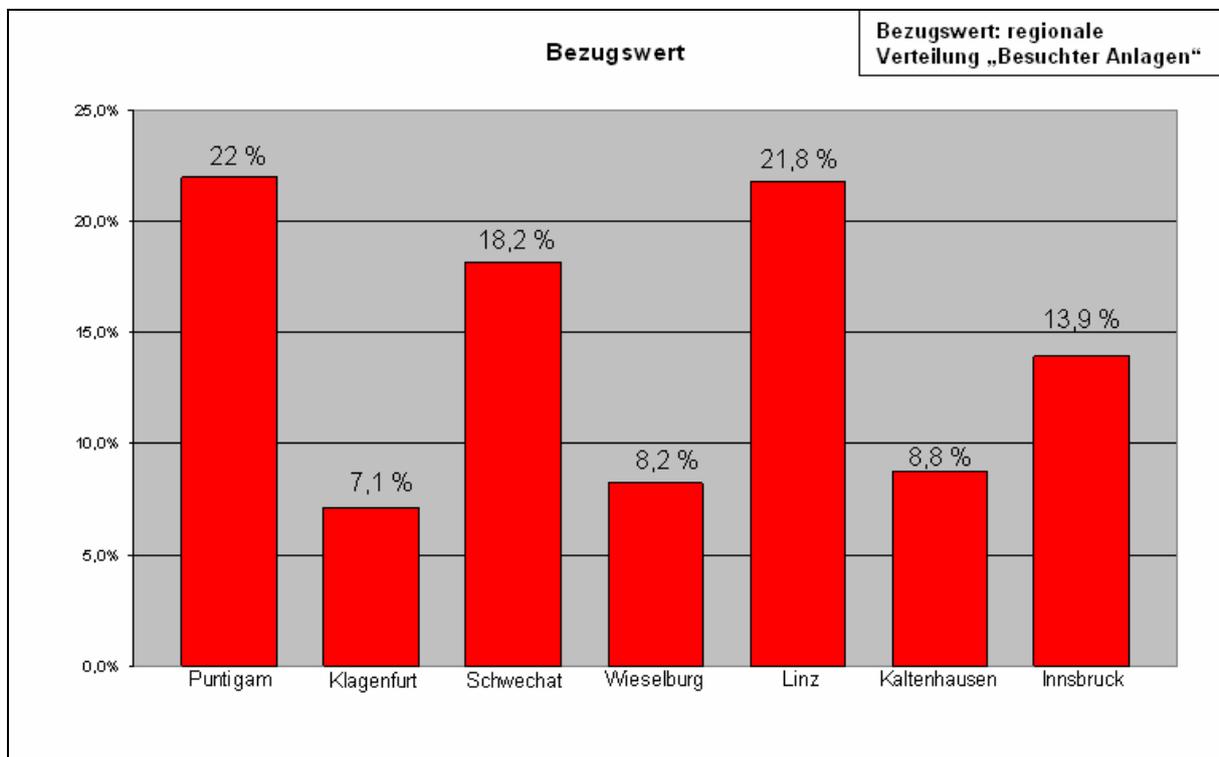


Abbildung 3.6: Bezugswertverteilung

Quelle: Eigene Darstellung

3.5 Beispiel: Prozess Telefonhandling

Wie schon im Kapitel 3.1 erwähnt wird beispielhaft der Prozess Telefonhandling in der vorliegenden Arbeit genauer behandelt. Da dieser Prozess den größten Einfluss auf die Prozesszeitverteilung im Schankservice Innendienst der BUÖ (siehe Abbildung 3.23) hat und den Zentralprozess der Prozesskette darstellt, wurde er für eine nähere Beschreibung ausgewählt.

Für alle anderen in Kapitel 3.3 beschriebenen Prozesse wurde eine ähnliche Vorgehensweise und Analyse durchgeführt (siehe Anhang 2: Prozessmappe) wie im nun dargestellten Beispiel des Prozesses Telefonhandling.

Die Beschreibung des Prozesses Telefonhandling ist bereits im Kapitel 3.3.1 angeführt.

Eine Organisation deren vorrangige Tätigkeit das Telefonieren ist, wird zwangsläufig als Call Center bezeichnet.

In der Literatur findet man dazu einige Einträge:

„Call Center sind Dienstleistungsbetriebe, mit denen man sogenannte Tele – Dienste produziert. Das sind solche Dienste, bei denen der Produzent des Dienstes und der Konsument zwar räumlich voneinander getrennt, aber zeitlich i.d.R. aneinander gebunden sind. Die im Call Center arbeitenden Personen bezeichnet man als Agenten. Sie führen in der Regel vorrangig Telefongespräche, daher auch der Name dieser Betriebsform. Wenn die Agenten über die Telefongespräche hinaus auch E-Mails, Briefe und Faxe etc. bearbeiten, also über mehrere Kommunikationskanäle mit der Außenwelt kommunizieren, so spricht man von einem Contact Center.“⁶⁹

„Wenn mehrere Agenten gleichzeitig eine Aufgabe wahrnehmen, sind sie oftmals über mehrere physische Standorte verteilt, dabei aber durch eine gemeinsame Telekommunikationsanlage zusammengeschaltet. Auf diese Weise entsteht ein virtuelles Call Center.“⁷⁰

Im sogenannten Inbound-Betrieb gehen die Anrufe von außen im Call Center ein. Wann ein Anruf im Call Center eingeht, ist dabei normalerweise ebenso wenig bekannt wie die Dauer des Gesprächs oder die benötigte Qualifikation des Agenten. Damit ist ein Call Center ein stochastisches System, also ein System, welches als „zufallsgetrieben“ zu betrachten ist. Das heißt jedoch nicht, dass in einem Call Center zwangsläufig ein unkontrollierbares Chaos herrschen muss. Auch stochastische Systeme unterliegen Gesetzmäßigkeiten, die man bei der Planung und Steuerung ausnutzen kann.⁷¹

⁶⁹ Helber/Stolletz (2004), S. 1

⁷⁰ Ebenda

⁷¹ Vgl. Helber/Stolletz (2004), S. 4

Ein Inbound–Call Center ist in der Regel nicht nur ein stochastisches System, sondern dazu auch noch eines, das hochgradig dynamisch sein kann. Das bedeutet, dass die Rate (oder „Geschwindigkeit“), mit der Anrufe im Call Center eingehen, von der Uhrzeit abhängt.⁷²

Im Outbound–Betrieb gehen die Gespräche vom Call Center aus. In der Reinform findet man diese Betriebsweise zum Beispiel bei Konsumentebefragungen in der Marktforschung oder bei Meinungsumfragen vor Wahlen. Häufig geht jedoch einem Outbound–Anruf zunächst ein Inbound–Anruf voraus, durch den eine Kundenbeziehung zwischen dem Unternehmen und dem externen Gesprächspartner etabliert wird. Die Gründe für den Outbound–Anruf können dabei vielfältig sein: Möglicherweise hat der Agent nach einem Inbound–Anruf eine bestimmte Frage für den Anrufer geklärt und will diesem die Antwort mitteilen. In anderen Fällen werden Kunden mit der Zielsetzung angerufen, ein Geschäft abzuschließen.⁷³

Auch im Outbound–Betrieb ist das Call Center ein stochastisches System. Dies folgt daraus, dass die Gesprächsdauer eines Outbound–Anrufs vorab nicht bekannt ist. Darüber hinaus ist in vielen Fällen vorab auch nicht bekannt, ob der gewünschte Gesprächspartner bei einem Wahlversuch überhaupt erreicht wird. Selbst wenn er erreicht wird, kann er den Anruf als so störend empfinden, dass das mit dem Anruf verbundene Ziel nicht erreicht werden kann und es zu negativen Auswirkungen auf die Kundenzufriedenheit kommt. Diese Effekte können dazu führen, dass die Agenten im Outbound–Betrieb einen erheblichen Teil ihrer Zeit damit verbringen, sich Ruftöne und Ansagen von Anrufbeantwortern anzuhören oder zu erfahren, dass der gewünschte Gesprächspartner gerade nicht verfügbar ist.⁷⁴

Es soll hierbei aber darauf hingewiesen werden, dass in der Serviceorganisation „Der Zapfhahn“ die Innendienstpersonen nicht nur Telefonieren, sondern auch die ganze Auftragsabwicklung, Auftragsnachbearbeitung, etc.... abwickeln (in der Literatur Contact Center), daher ist nicht die Rede von einem Call Center, sondern viel mehr von einem Kundenservicecenter!

Da im Schankservice der Brau Union Österreich AG normalerweise mehr Telefonate von außen kommen, kann es als Inbound-Servicecenter gesehen werden.

3.5.1 Vorgehensweise

Den Ausgangspunkt der Analyse stellt eine Prozessanalyse und Einarbeitungsphase am Standort Puntigam dar. Nach Abschluss dieser folgten die Analysen an den anderen Standorten. Der Erste war Wieselburg um einen Vergleich zum Standort Puntigam zu haben. Nach einer zweiwöchigen Analyse der Prozesse in Wieselburg standen wieder zwei Wochen Puntigam am Programm, um auf etwaige grundsätzlich unterschiedliche Arbeitsabläufe aufmerksam zu werden. Zum Abschließen der Ist–Analysephase wurden die Standorte: Klagenfurt, Schwechat, Wieselburg, Linz, Kaltenhausen und Innsbruck untersucht, um mit einem Prozessbenchmarking fortfahren zu können. Die Dauer der Aufenthalte vor Ort richtete

⁷² Vgl. Ebenda

⁷³ Vgl. Helber/Stolletz (2004), S. 6

⁷⁴ Vgl. Helber/Stolletz (2004), S. 6 f.

sich nach der jeweiligen Standortgröße von einem Tag bis zu maximal zwei Wochen. Das Benchmarking der Prozesse und die Ableitung eines Idealprozesses stellte gleichzeitig auch den Abschluss des ersten Teiles der Diplomarbeit dar.

3.5.2 Nahtstellen

Unter Nahtstellen eines Prozesses versteht man prinzipiell die Schnittstellen zu anderen Abteilungen und Personen, welche nichts mit dem jeweilig vorhandenen Prozess zu tun haben. Es war auch die Aufgabe dieser Arbeit die Nahtstellen zu untersuchen und die Zusammenarbeit bzw. Zusammenhänge der einzelnen Prozesse an den Tag zu legen.

Beim Zentralprozess Telefonhandling sind sehr viele Nahtstellen festzustellen. Auf die Wichtigsten werden in weiterer Folge hier eingegangen (vgl. Kapitel 2.3.1 „Prozesskunden“):

Externe Kunden:

Gastronomiebetriebe:

Die wichtigste Nahtstelle beim Prozess Telefonhandling ist ganz sicher ein Gastronomiebetrieb, sprich ein externer Kunden. Nachdem die Kundenzufriedenheit in einer Serviceorganisation eines der essentiellsten Beurteilungskriterien ist, soll dieser Nahtstelle besonderen Wert geschenkt werden. Der meiste Kontakt zu den Gastronomiebetrieben findet in Form der Störungsmeldungen statt - Kunden rufen beim Schankserviceinnendienst an und melden ihr Anliegen (meist ein Schanktechnik Problem). Es kann aber auch vorkommen, dass bei allgemeinen Anfragen auch die Servicenummer für Störungsbehebungen gewählt wird, um an die gewünschten Informationen zu kommen.

„Die Erfüllung der Kundenanforderungen entscheidet über den Markterfolg der Produkte und den Erfolg des Unternehmens.“⁷⁵

Welche Auswirkungen die Kundenzufriedenheit nach sich zieht, ist in Abbildung 3.7 dargestellt. Dieses Reaktionsmodell besteht aus:⁷⁶

- einer Entstehungsebene,
- einer Vergleichsebene und
- einer Ergebnisebene.

Das Modell sagt mögliche Reaktionen des Kunden je nach dem Grad der subjektiv empfundenen Zufriedenheit voraus und kann wiederum innerbetrieblich ebenso wie gegenüber Dritten angewandt werden.⁷⁷

⁷⁵ Schmelzer / Sesselmann (2006), S. 245

⁷⁶ Vgl. <http://www.zingel.de/pdf/08iso.pdf>, S. 15, Abfrage vom 20.09.2010

⁷⁷ Vgl. Ebenda

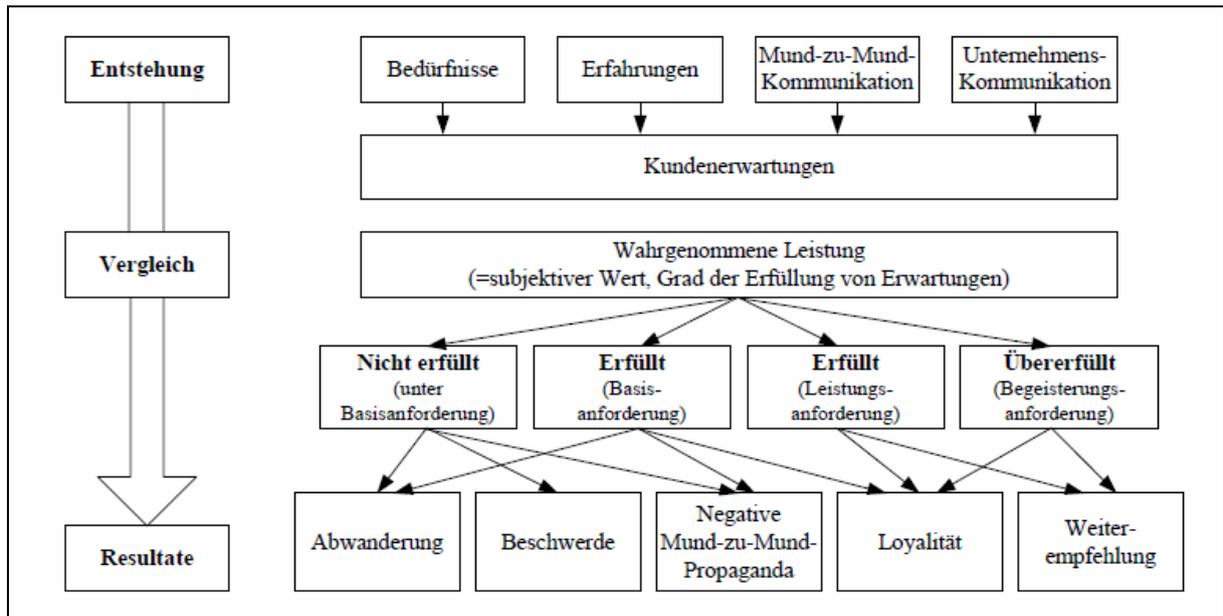


Abbildung 3.7: Drei - Phasenmodell der Kundenzufriedenheit

Quelle: <http://www.zingel.de/pdf/08iso.pdf>, S. 15, Abfrage vom 20.09.2010

Dabei haben Untersuchungen und allgemeine Erfahrungswerte ergeben:⁷⁸

- Nur ganz wenige Unzufriedene beschwerten sich. Der Rest wandert ab und betreibt negative Mund-zu-Mund- Propaganda, was dem Unternehmen erheblich schaden kann.
- Zufriedenheit wird noch seltener weitergegeben. Negative Erlebnisse führen zu mehr Äußerungen als positive.
- Es ist daher leichter, einen Kunden unzufrieden zu machen als es ist, ihn zufrieden zu machen.
- Unzufriedenheit ist stets dauerhafter als Zufriedenheit: Freunde kommen und gehen, Feinde sammeln sich an!
- Einen bestehenden Kunden zu halten ist leichter als einen neuen zu gewinnen, weil in übersättigten Märkten stets zunächst negativ gedacht wird.
- Beschwerdebehandlung ist von großer Wichtigkeit, denn der Dankbarkeitseffekt bei angemessener Reaktion auf eine (berechtigte oder sogar unberechtigte) Beschwerde kann eine erhebliche Bindungswirkung entfalten und nebenher eine positive Mund-zu-Mund- Propaganda auslösen.

Anhand der aufgezählten Gründe und Argumentationen in der Literatur, ist auf die Kundenzufriedenheit und Kundenbedürfniserfüllung besonderer Wert zu legen.

⁷⁸ Vgl. <http://www.zingel.de/pdf/08iso.pdf>, S. 15, Abfrage vom 20.09.2010

Interne Kunden:

Kundenbuchhaltung (KUBU):

Mitarbeiter der Kundenbuchhaltung melden sich beim Schankservice meist wenn irgendwelche Auskünfte über vorhandenes Schanktechnikmaterial beim Kunden benötigt werden. Da heutzutage natürlich auch das Geschäft in der Gastronomie schnelllebiger geworden ist und somit mehr und mehr Pächterwechsel auf der Tagesordnung stehen, ist ein intensiver Kontakt hier notwendig, um beispielsweise in Bezug auf Stammdatenwartung immer auf einem aktuellen Stand zu sein.

Telefonischer Vorverkauf (TVK):

Wie der Name „Telefonischer Vorverkauf“ schon sagt, beschränkt sich das Aufgabengebiet dieser Mitarbeiter mit dem Anrufen der Gastronomiebetriebe, um Ihnen termingerecht Getränke und sonstige Utensilien bereitstellen zu können. Kann aus irgendwelchen Gründen auch immer dieser Betrieb nicht erreicht werden, wird im Schankservice nachgefragt, ob Einträge in den Stammdaten vorzufinden sind, die dieses Nichterreichen begründen könnten. Dies kann ein Urlaub des Kunden, oder auch ein Schließen des Lokals sein. Außerdem werden etwaige Störungsmeldungen dem Innendienstpersonal vom Schankservice weitergegeben.

Techniker:

Sehr viele der getätigten Telefonate werden auch mit den Servicetechnikern geführt. Gründe können hierfür sehr viele genannt werden: Technikerdisposition von akuten Störungen von Schankanlagen, Auskünfte einer Anlagenbeschreibung bei Gastronomiebetrieben, etc... . Um einen möglichst reibungslosen Arbeitsablauf gewährleisten zu können, ist ein ständiger Kontakt mit den Technikern notwendig und somit auch sinnvoll.

Gebietsleiter (GL):

Bei Neumontagen oder Umbauten von Schankanlagen (siehe Kapitel 3.3.3) ist der erste Ansprechpartner für den Schanktechnikernendienst der Gebietsleiter. Er füllt einen Lieferschein für die notwendigen Umbauten aus. Wird dieser nicht korrekt ausgefüllt, bzw. entstehen irgendwelche Unklarheiten bei der Abwicklung einer Neumontage, muss nachtelefoniert werden, um die Ungereimtheiten zu beseitigen.

Magazin:

Bei sämtlichen Neumontagen, Umbauten oder bei der Behebung von Anlagenstörungen sind Ersatzmaterialien bzw. Neugeräte notwendig, welche mit dem Magazin abgestimmt werden müssen. Daher ist es erforderlich gegebenenfalls mit dem Magazineur Rücksprache zu halten, um die benötigten Materialien termingerecht bereitstellen zu können.

3.5.3 Ausgangssituation

Ausgehend von einem Automatic Call Distribution (ACD) System, kann die Telefonschaltung der Innendienstmitarbeiter nach Prioritäten gesteuert werden (siehe Abbildung 3.8). Wenn zum Beispiel ein Mitarbeiter eine höhere Priorität als ein anderer eingestellt hat, werden alle Gespräche aus einer Region vorrangig von diesem bearbeitet.

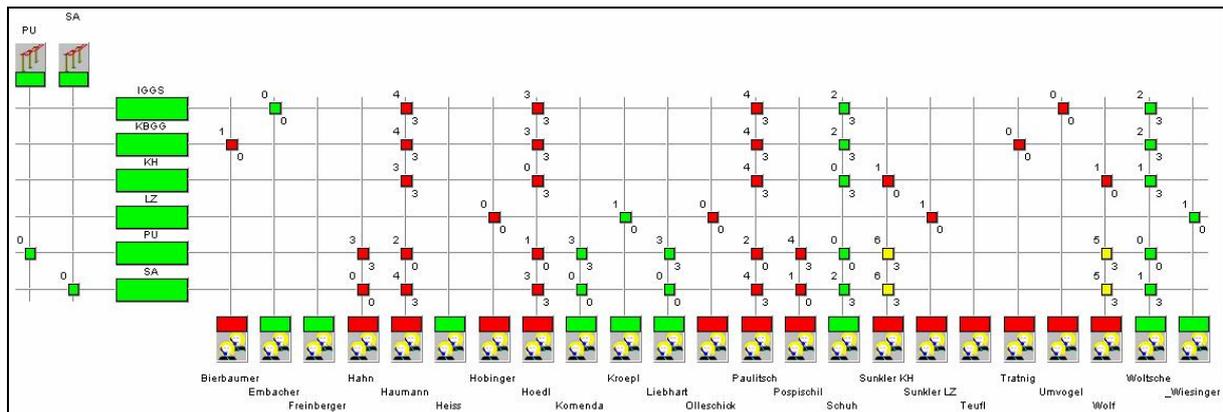


Abbildung 3.8: Telefonsystem Schankservice BUÖ

Quelle: Internes Datenmaterial BUÖ

| | |
|------|--|
| IGGS | Innsbrucker Gastwirte Getränke Service Ges.m.b.H.; (Hr. Embacher, Fr. Umvogel) |
| KBGG | Kärntner Brau - und Getränke GMBH; (Fr. Tratnik) |
| KH | Kaltenhausen; (Hr. Sunkler, Hr. Wolf) |
| LZ | Linz; (Hr. Wiesinger, Hr. Hobiger, Fr. Olleschick, Fr. Kröpl) |
| PU | Puntigam; (Hr. Haumann, Fr. Schuh, Fr. Woltsche, Fr. Hödl) |
| SA | Schwechat (Hr. Pospischil, Hr. Komenda, Hr. Liebhart, Fr. Hahn, Fr. Alder) |

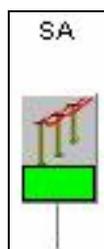


Abbildung 3.9: Pilot Schwechat
Quelle: Internes Datenmaterial BUÖ

Die Telefonate gelangen über die einzelnen „Piloten“ in das nationale Telefonsystem. Anschließend werden sie nach den Prioritäten der einzelnen Standorte bearbeitet. Gelangt ein Telefonat vom „Pilot“ Schwechat (SA) (Abbildung 3.9) in das Telefonsystem wird jetzt weiters unterschieden, welcher Innendienstmitarbeiter an- oder abgemeldet sind. (Untere horizontale Linie in der Abbildung). Rot bedeutet abgemeldet, grün angemeldet und gelb ist für eine mögliche Erweiterung der Schaltung reserviert (vgl. Abbildung 3.10).

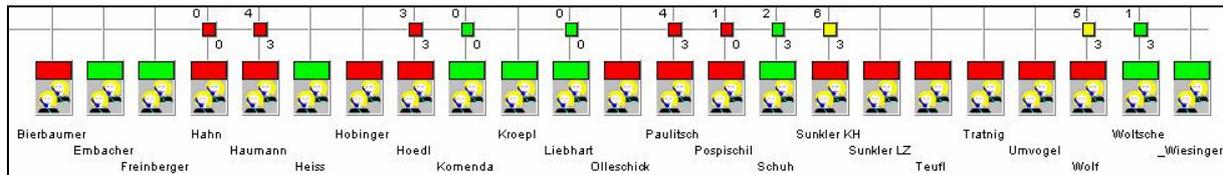


Abbildung 3.10: An- bzw. Abmeldung der ID- Personen

Quelle: Internes Datenmaterial BUÖ

In diesem Fall wären für den Standort Schwechat nun 4 Personen (Hr. Komenda, Hr. Liebhart, Fr. Schuh, Fr. Woltsche) im Telefonsystem angemeldet, 5 Personen (Fr. Hahn, Hr. Haumann, Fr. Hödl, Hr. Paulitsch, Hr. Pospischil) abgemeldet und für 2 weitere Personen wäre das System in Ausnahmefällen einsetzbar. Alle Innendienstmitarbeiter wo kein rotes, grünes oder gelbes Quadrat in der Linie vom Standort Schwechat (SA) dargestellt ist, können keine Telefonate über das Telefonschaltssystem entgegennehmen.

Da jetzt die Unterscheidung der an- bzw. abgemeldeten Personen getroffen wurde, kann nun in das Detail der Telefonannahme gegangen werden.

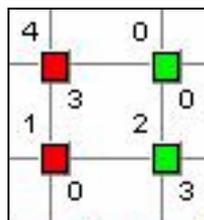


Abbildung 3.11: Horizontale und vertikale Priorität

Quelle: Internes Datenmaterial BUÖ

Wie der Abbildung 3.11 zu entnehmen ist, sind bei den Quadraten auch zwei Zahlen dargestellt. Die links oben vom Quadrat dargestellte, ist für die horizontale Priorität verantwortlich, und die Zahl rechts unten, für die vertikale Priorität zuständig.

- 0 höchste Priorität
- 4 niedrigste Priorität

Dies bedeutet, dass nun die sehr komplexe Matrix koordiniert werden kann.

Am Beispiel Schwechat sieht dies nun wie folgt aus:

Kommt ein Telefonat über den „Pilot“ (Sammelstelle für Telefonate) Schwechat in das Telefonsystem herein, würde dieses abhängig von der längeren Ruhepause, (Zeit vom letzten Telefonat) vorrangig von Hr. Komenda oder Hr. Liebhart entgegengenommen (horizontale Priorität 0). Sind diese 2 Personen entweder gerade in einem Gespräch oder wird dieses Telefonat anhand anderer Gründe nicht entgegengenommen und bearbeitet, wird es automatisch zur nächst höheren Priorität (Priorität 1) Fr. Woltsche weitergeleitet. In weiterer Folge würde dann Fr. Schuh (Priorität 2) den Anruf entgegennehmen.

Genau gleich ist auch die vertikale Priorität zu verstehen. Somit kann die Schaltung individuell für jeden Mitarbeiter angepasst werden, um optimale Kundenverfügbarkeit gewährleisten zu können.

Wie auch schon in Kapitel 3.3.1 erläutert, existieren prinzipiell zwei unterschiedliche Telefonnummernkreise:

Gastronomiebetriebe wählen in den Bundesländern Steiermark, Kärnten, Salzburg, Tirol, Vorarlberg und südl. Burgenland eine einheitliche Servicenummer (siehe Abbildung 3.12) welche auf den Schankservicegeräten mittels eines Aufklebers angebracht ist. In den restlichen Regionen Österreichs finden regionale Servicenummern Anwendung.



Abbildung 3.12: Aufkleber Servicenummer
Quelle: Internes Datenmaterial BUÖ

Wenn man sich die Abbildung 3.8 ansieht, kann festgestellt werden, dass unterschiedliche Prioritätenschaltungen an den Standorten Innsbruck (Hr. Embacher) und Kaltenhausen (Hr. Wolf) vorzufinden sind, obwohl die Standortgröße bzw. die betreuten Kunden nicht enorm voneinander abweichen. Während die Telefonate aus Vorarlberg und Tirol vorrangig in Innsbruck bearbeitet werden, werden die Telefonate aus Salzburg nach Graz weitergeleitet. Diese bearbeitet man dort. Gegebenenfalls wird das Gespräch nach Kaltenhausen zurückverbunden, obwohl eigentlich die Kunden dieser Regionen dieselbe Servicenummer für eine Störungsbehebung wählen. Aus Vorarlberg und Tirol kommen nur in Overflowfällen die Telefonate nach Graz.

Unter Overflow versteht man die Anzahl der Telefonate, welche an einem Standort nicht bearbeitet werden können und somit zu einem anderen weitergeleitet werden.

Die Begründung für diese Prioritätenschaltung liegt in der Personalentwicklung an den oben genannten Standorten und wurde dementsprechend nicht aktualisiert.

Bei den regionalen Nummern zur Störungsannahme findet man unterschiedliche Overflow-Lösungen an den Standorten in Linz und Wieselburg vor. In Linz gelangen Kunden in so

einem Fall in eine Mailbox, welche dann abgehört wird. In Wieselburg werden die Telefonate, wenn sie nicht bearbeitet werden können, in die Vermittlung weitergeleitet und dort entgegengenommen. Diese geben dann dort die Auskunft, dass der Schankservice gerade besetzt ist, oder sie den Anruf aus einem anderen Grund nicht entgegennehmen konnte. So muss der Kunde entweder ein zweites Mal anrufen, oder er erhält die Auskunft, dass zurückgerufen wird.

Wie aus den obigen Zeilen entnommen werden kann, stellt der Standort in Puntigam den Hauptstandort des virtuellen Kundenservicecenters dar. Unter virtuellem Kundenservicecenter versteht man, dass die Innendienstpersonen nicht regional an einem Standort sind, sondern sich national verteilen (siehe Kapitel 3.5).

Puntigam ist für die Telefonate der Steiermark, Salzburg und südl. Burgenland zuständig und nimmt in weiterer Folge die Overflowtelefonate aus Klagenfurt, Vorarlberg, Tirol und Schwechat entgegen.

In Abbildung 3.13 ist eine Echtzeitdarstellung der Telefonagenten im Schankserviceinnendienst veranschaulicht. Aus ihr kann jederzeit entnommen werden, welcher Innendienstmitarbeiter gerade ein Gespräch führt (grün), gerade auf „Ruhe“ ist (rot), oder welche Personen vom ACD abgemeldet sind (orange). Bei einem Mitarbeiter läutete zur Zeit des Screenshots genau das Telefon (grau).

| | | | | | | | | |
|--|--|--|---|---|---|--|--|--|
| | | | | | | | | |
| Name : IGGS Embacher Status : Ruhe Seit : 9'33 | Name : IGGS Umvogel 65 Status : Abgemeldet Seit : 3 Tag(e) | Name : KBGG Bierbaum Status : Abgemeldet Seit : 4 Tag(e) | Name : KBGG Tratrik 6 Status : Abgemeldet Seit : 11 Tag(e) | Name : KH Sunkler 511... Status : Abgemeldet Seit : 13 Tag(e) | Name : KH Wolf 5250 ... Status : Ruhe Seit : 3'49 | Name : PU Haumann 33 Status : Abgemeldet Seit : 21:44'03 | Name : PU Hoedl 3344 ... Status : Abgemeldet Seit : 3 Tag(e) | Name : PU Paulitsch 32... Status : Abgemeldet Seit : 10 Tag(e) |
| | | | | | | | | |
| Name : PU Pospischil 44 Status : Abgemeldet Seit : 55 Tag(e) | Name : PU Schuh 3307 Status : Ruhe Seit : 9'07 | Name : PU Woltsche 33 Status : Ruhe Seit : 0'33 | Name : SA Hahn 4411 ... Status : Abgemeldet Seit : 3 Tag(e) | Name : SA Komenda 44 Status : ACD abgeh Seit : 0'33 | Name : SA Liebhart 441... Status : Ruhe Seit : 4'43 | | | |

Abbildung 3.13: Telefonagenten Schankservice BUÖ
Quelle: Internes Datenmaterial BUÖ

3.5.4 Störfaktoren

Störfaktoren sind unerwünschte Einflussfaktoren von Prozessen (siehe Abbildung 2.3).

Vermittlungsproblem:

Unter dem Begriff „Vermittlungsproblem“ versteht man das Weiterverbinden von internen Personen. Damit ist gemeint, dass Techniker, Gebietsleiter, telefonischer Vorverkauf, etc... ebenfalls die nationale oder regionale Störungsnummer wählen, wenn sie Personen vom Innendienst im Schankservice sprechen wollen. Ist dann aufgrund eines Telefonats oder anderen Gegebenheiten der gewünschte Standort oder die Innendienstperson nicht erreichbar, wird das Telefonat entsprechend der Prioritätenschaltung (siehe Kapitel 3.5.3) weitergeleitet. Am nächsten Standort muss natürlich dann geklärt werden, wer eigentlich der gewünschte Gesprächspartner der internen Person wäre und dann wieder rückverbunden bzw. die Auskunft gegeben werden, dass diese Person gerade telefoniert und daher nicht verfügbar ist. Somit ist die interne Person und auch das Innendienstpersonal mit doppelter Arbeit beschäftigt und die gewünschte Auskunft kann trotzdem nicht gegeben werden.

Firmenhandy am Standort Innsbruck und Kaltenhausen:

Wie schon erwähnt stellt dies eigentlich nur an den Standorten Innsbruck und Kaltenhausen ein Problem dar. Gemeint ist, dass ein Großteil der Kunden (Intern und Extern) dieser Regionen (Vorarlberg, Tirol und Salzburg) vorrangig am Firmenhandy anrufen und somit die nationale Schaltung umgangen wird. Ein möglicher Grund könnte sein, dass externe Kunden ihre regionale Ansprechperson sprechen wollen und der Meinung sind, dass, wenn sie am Handy anrufen, die gewünschte Innendienstperson immer für Sie erreichbar ist. Spricht die Innendienstperson vom Schankservice an den oben genannten Standorten aber gerade am Festnetztelefon, ist es ihr nicht möglich, das Handygespräch zu führen und somit kann es eventuell zur Verdrossenheit eines Kunden kommen. Dadurch kommt es genau durch diese Anwendung der Doppelgleisigkeit von Firmenhandy und Festnetztelefon wegen der Nichterreichbarkeit zu einer Unzufriedenheit der Kunden. Da die Kundenzufriedenheit in der Literatur sehr großen Stellenwert erfährt, soll dieses Problem rasch abgestellt werden.

Für Interne Kunden entsteht dadurch genau das oben beschriebene Vermittlungsproblem.

Sichtbare Telefonnummer bei externen Kunden:

Unter diesem Problem versteht man das Weitergeben der Durchwahlnummer von Innendienstpersonen. Ruft eine Innendienstperson beim Kunden an, darf nur die nationale (oder regionale) Servicenummer bei diesen aufscheinen. Würde die tatsächliche Durchwahlnummer der jeweiligen Person aufscheinen, wird diese von den Kunden in ihr Telefon eingespeichert und gegebenenfalls bei einer künftigen Schankstörung gewählt werden. Dadurch kann dann aber nicht weiter gewährleistet werden, dass das Telefonat in die vordefinierte Schaltung kommt und in weiterer Folge auch, dass es zu einer raschen Störungsmeldung bzw. – aufnahme kommt. Das Einspeichern der Durchwahlnummer würde

die ganze Telefonschaltung nutzlos machen. Diese Tatsache stellt natürlich das Problem dar, dass bei einem Nicht-Erreichen eines Kunden, dieser die Servicenummer zurückruft und durch die vordefinierte Telefonschaltung, zu einer anderen Person kommt. Dadurch kann es vorkommen, dass ein Kunde aus Wien in Puntigam landet und die dortigen Innendienstpersonen natürlich nicht wissen, welchen Grund das Telefonat hatte.

Kundenidentifikation bei der Gesprächsannahme:

Die Kundenidentifikation stellt vorrangig in den größeren Städten ein Problem dar. Durch die vielen ausländischen Kunden in den Großstädten kommt es immer wieder vor, dass sie nicht einmal wissen, auf welchen Namen ihre Unternehmung angemeldet ist. So kann es durchaus vorkommen, dass hierbei fünf Minuten verstreichen können, um nur den Kunden zu identifizieren. Da normalerweise das System CTI (Computer Telephony Integration) die Kundenidentifizierung übernimmt (bei eingehendem Anruf erscheinen auf dem Bildschirm / Display automatisch die Kundendaten) und es nur in Ausnahmefällen nicht funktioniert, stellt dieser Störfaktor daher aber nicht das große Problem dar.

Unterschiedliche Overflowlösungen an den Standorten Linz und Wieselburg:

Wie schon aus der Überschrift zu entnehmen, finden an den Standorten in Linz und Wieselburg unterschiedliche Overflowlösungen Anwendung. Während in Wieselburg ein nicht bearbeiteter Anruf in die Vermittlung weitergeleitet und von den Personen dort bearbeitet wird, ist in Linz eine Mailbox nachgeschaltet. Das heißt: Kann ein Telefonat nicht entgegengenommen werden, schaltet sich automatisch eine Mailbox ein, auf welche dann die Wünsche bzw. Probleme gesprochen werden können. Diese Informationen werden dann per Mail an den Schankserviceinnendienst weitergeleitet und in weiterer Folge bearbeitet.

Nationale Servicenummer:

Wie schon im Kapitel 3.5.3 erläutert, gibt es keine nationale Servicenummer für den Schankservice der BUÖ. Dies führt unvermeidlich zu Problemen bei beispielsweise größeren Veranstaltungen. Hier werden von verschiedenen Verkaufslagern z. B. Durchlaufkühler mit unterschiedlichen Aufklebern verwendet. Sind nun bei einer Großveranstaltung in Oberösterreich einige Geräte vom Standort Wieselburg im Einsatz, so kann es passieren, dass bei Schankserviceproblemen am Standort Wieselburg eine Störung gemeldet wird obwohl es eigentlich im Gebiet von Oberösterreich mit Standort in Linz wäre. Dies soll natürlich nicht der Fall sein und bedeutet einen Mehraufwand für die jeweiligen Innendienstmitarbeiter.

3.5.5 Vorschlag Prozessoptimierung / Idealprozess

Vermittlungsproblem:

Hier wäre angebracht, eine klare Telefonliste mit den entsprechenden Durchwahlnummern vom Innendienst zu erstellen, welche dann für die internen Kunden zu verwenden sind. Dies sollte man auch plakativ darstellen und ihnen den konkreten Ablauf der Störungsnummer erklären (siehe Abbildung 3.14).

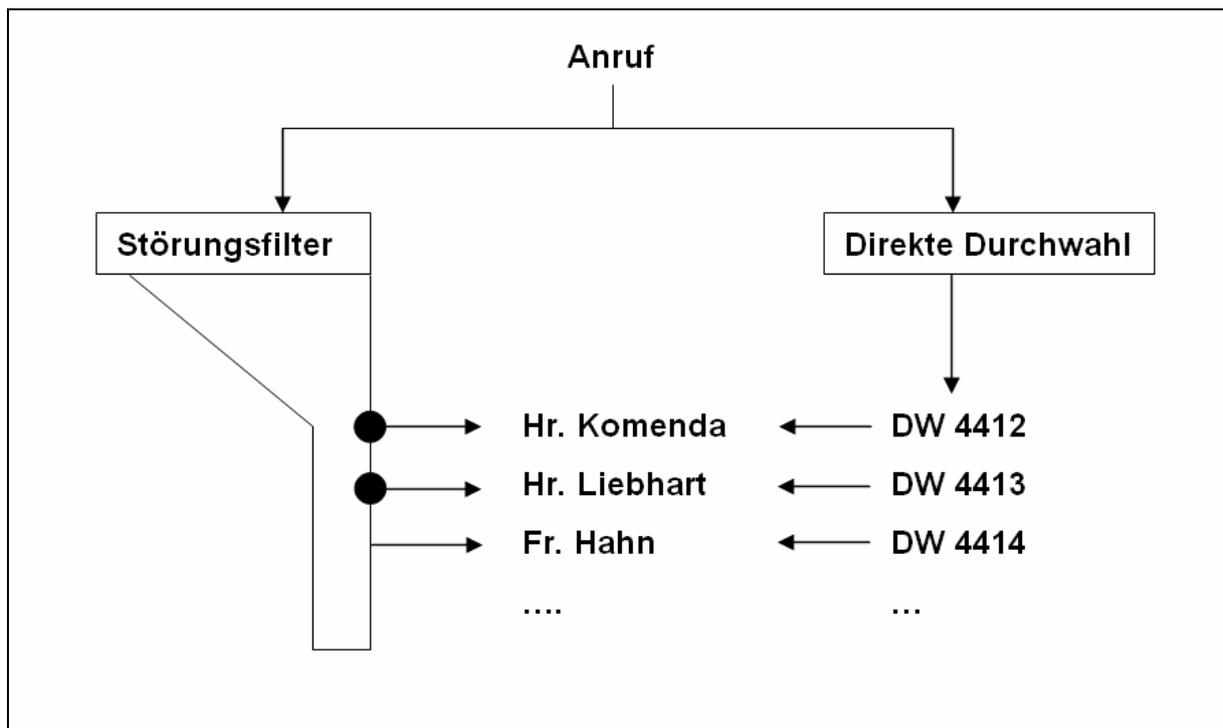


Abbildung 3.14: Störungsfilter
Quelle: Eigene Darstellung

Diese Darstellung soll nur beispielhaft verstanden werden und kann auf alle anderen Standorte auch umgelegt werden.

Die Abbildung lässt erkennen, dass ein Anruf auf zwei Arten zu den Innendienstpersonen weitergeleitet wird. Einerseits anhand des „Störungsfilters“ (nationale oder regionale Servicenummer) und andererseits anhand der direkten Durchwahl des Innendienstpersonals. Wird nun ein Knoten im „Störungsfilter“ gelöst oder gesetzt, gelangt man beim Wählen der Servicenummer immer zu anderen Innendienstpersonen, welche gerade die vorrangige Priorität eingestellt haben (siehe Abbildung 3.11).

An der beispielhaften Darstellung in Abbildung 3.8 würden die Telefonate vorrangig von den Herren Komenda und Liebhart entgegengenommen. Will aber ein interner Kunde Frau Hahn sprechen hat er die entsprechende Durchwahlnummer 4414 zu wählen. Da Frau Hahn aktuell

nicht in den „Störungsfilter“ eingeschaltet ist, kann sie auch dort keine Anrufe der Servicenummer entgegen nehmen.

Wird diese schematische Darstellung den internen Kunden so erklärt, würde meiner Meinung nach ein Großteil des Weitervermittels unterbunden und somit ein bedeutender Mehraufwand im Schankservice wegfallen.

Firmenhandy am Standort Innsbruck und Kaltenhausen:

Um diesem Problem / Störfaktor entgegenzuwirken, wäre es sinnvoll ein Firmenhandy nur unter der Steuerung des Besitzers zu verwenden. Sprich: Alle eingehenden Telefonate von internen und externen Kunden gelangen auf das Festnetz. Somit ist es notwendig, neue Nummern für die Firmenhandys anzufordern. Ist die Innendienstperson gerade nicht am Arbeitsplatz, kann natürlich das Festnetztelefon auf das Firmenhandy weitergeleitet werden, um so auch weiterhin die Telefonate entgegen zu nehmen. Wird auch am Firmenhandy nicht abgehoben, kommt der Anruf entsprechend der Overflowlösung oder Prioritätenschaltung zu anderen Standorten oder in die Mailbox und wird dann so rasch wie möglich abgearbeitet. Das heißt, es werden immer alle Kundenanrufe bearbeitet und bleiben nicht am Handy oder Festnetz unbearbeitet.

Sichtbare Telefonnummer bei externen Kunden:

Dieses Problem lässt sich technisch nicht lösen und ist auch bei anderen Servicecentern immer wieder ein Diskussionspunkt. Wird die Durchwahlnummer der Innendienstpersonen bei den Kunden angezeigt, werden diese Nummern nach und nach von den Kunden eingespeichert und die Lösung mittels nationaler und regionaler Servicenummer ist sinnlos, weil dort keine Telefonate mehr einlangen. Daher muss dieses Problem in Kauf genommen werden, um die Abwicklung der Störungsmeldungen bestmöglich gewährleisten zu können.

Kundenidentifikation bei der Gesprächsannahme:

Wie schon im Kapitel 3.5.4 erwähnt ist der Punkt der Kundenidentifikation kein ausschlaggebender. Meistens erkennt das System CTI den externen Kunden, was sich durch ein automatisches Pop-Up-Fenster bemerkbar macht. In diesem wird die Kundenanschrift, Telefonnummer, sowie andere Details der Kunden dargestellt. Dadurch kann sehr rasch abgeklärt werden, ob die Adresse des anrufenden Kunden mit den eingespeicherten Stammdaten übereinstimmt und somit ist er eindeutig identifiziert. Funktioniert das CTI, aus welchen Gründen auch immer, nicht ordnungsgemäß, muss nachgefragt werden. Daher würde es sich als sinnvoll erweisen wenn der Kunde die Kundennummer parat hält, um etwaige Irrtümer der falschen Kundenidentifikation auszuschließen. Diese Kundennummer sollte von jedem Techniker bei der Neumontage von Schanktechnikgeräten auf den Aufkleber (siehe Abbildung 3.12) mit der Servicenummer hineingeschrieben werden. Somit hat der Kunde bei der Störungsmeldung die Kundennummer automatisch bei der Hand.

Unterschiedliche Overflowlösungen an den Standorten Linz und Wieselburg:

Man kann festhalten, dass die Overflowlösung in Wieselburg nicht ideal ist. Durch das Weiterverbinden in die Vermittlung kann eigentlich nur die Auskunft gegeben werden, dass der Schankservice gerade besetzt ist oder der Anruf aus anderen Gründen nicht bearbeitet werden konnte. Anschließend wird die Information dem Schankservice weitergegeben um entsprechende Maßnahmen einzuleiten. So gesehen ist es vernünftiger, eine Mailbox nach dem Vorbild des Standortes Linz zu installieren, um die direkten Informationen von den Kunden via Voicemail im Programm Lotus Notes zu empfangen. Diese wird abgehört, bearbeitet und somit ist dieser Anruf erledigt.

Nationale Servicenummer:

Um sämtlichen Problemen entgegenzusteuern ist es äußerst sinnvoll, eine nationale Servicenummer in ganz Österreich einzuführen. Dieser Ansatz wirft natürlich auch Fragen auf: Wie kann erkannt werden, aus welcher Region der externe Kunde anruft und wie kann er an den zuständigen Standort vermittelt werden. Ruft ein Kunde vom Festnetztelefon aus an, kann diese relativ einfach anhand der Telefonvorwahlnummern den jeweiligen Standorten zugeordnet werden. Schwieriger wird es hingegen da schon bei den Störungsmeldungen die von Handys abgesetzt werden. Diese müssen anhand der Sendemastenzugehörigkeit identifiziert werden und können in weiterer Folge den Regionen und Standorten zugewiesen werden. Dabei kann es aber zu Überschneidungen kommen, vor allem in Grenzgebieten von Bundesländern. Mit einer solchen Unschärfe ist aber zu rechnen und diese sind hinzunehmen.

Weiters ist eine regionale Overflowlösung vorgeschlagen. Gemeint ist hiermit, dass sich die Regionen SÜD, OST, WEST in Bezug auf ihre Telefonate selber organisieren und der Overflow auch in den jeweiligen Regionen bearbeitet wird. Ich denke, es wäre auch im Sinne der Kunden, wenn ein Vorarlberger Gastronom eine Störungsmeldung nicht in Schwechat aufgibt bzw. aufgeben muss.

Durch diese regionale Bearbeitung der Telefonate würde sich auch das Thema der einheitlichen Prioritätenschaltung in Kaltenhausen und Innsbruck ergeben. Jeder Standort bearbeitet die Telefonate aus seiner Region und für den Overflow kommt entweder eine Mailbox oder ein Weiterleiten zu einem anderen Standort der jeweiligen Region in Frage.

3.5.6 Ziele des Idealprozesses

Durch die Vorschläge der Prozessoptimierung soll einerseits eine einheitliche und übersichtliche Telefonstruktur gewährleistet werden, und andererseits der gewünschte Kundennutzen bei bester Kundenzufriedenheit gegeben sein.

Ziel des Idealprozesses sollte auf alle Fälle eine Reduktion des Arbeitsaufwandes sein, was durch eine vernünftige Schulung der internen Kunden betreffend der Durchwahlproblematik und anderen Störungsfaktoren gegeben ist.

Weiters sollte auch eine klar erkennbare Struktur jedes Prozesses Einzug finden, was an diesem Beispiel mit der Umsetzung der einheitlichen Overflowlösungen sowie der einheitlichen Nutzung der Firmenhandy`s an den Standorten gegeben werden kann.

Durch die Einführung der nationalen Servicenummer mit der Umsetzung von vorrangig regionaler Bearbeitung und Overflowlösung, wird der Zusammenhalt bzw. die Zusammenarbeit der einzelnen Standorte in den jeweiligen Regionen gestärkt, was meiner Meinung nach auch zur Arbeitsmotivation beiträgt.

3.5.7 Grafische Darstellungen

Die Daten für die grafischen Darstellungen beim Prozess Telefonhandling wurden anhand von Auswertungen des CCS (Computer Customer Supervision) Programms gewonnen. Mittels dieses Programms kann genau festgestellt bzw. ausgewertet werden, wann und wie viel welcher Mitarbeiter pro Tag telefoniert. Weiters lässt sich genau verifizieren, wie viele Inbound- bzw. Outbound-Telefonate ein Mitarbeiter führt und wie lange diese dauern (vgl. Kapitel 3.5).

Das CCS konnte nur für die Auswertung der Festnetztelefonate angewandt werden, da die Firmenhandys dort nicht aufscheinen. Um die Auswertung der Firmenhandys zu erhalten, wurde ein Einzelgesprächsnachweis jener Innendienstmitarbeiter eingeholt, welche auch Firmenhandys verwenden.

Der Auswertungszeitraum für die Festnetztelefonate wurde von 01/10 - 06/10 gewählt und dann entsprechend auf ein ganzes Jahr hochgerechnet. Dieser Zeitraum wurde deswegen ausgesucht, weil erst ab Jänner 2010 die Daten aller Innendienstmitarbeiter zur Verfügung standen.

Auswertungszeitraum der Firmenhandys war 12/09 – 05/10. Dieser ergibt sich erstens daraus, dass saisonale Spitzen mit eingebunden sein sollten, und zweitens aus terminlichen Gründen der vorliegenden Arbeit. Dieses halbe Jahr wurde wiederum auf ein ganzes hochgerechnet, um somit repräsentative Werte zu erhalten.

In Summe sind es ca. 145.000 Telefonate (Festnetz und Firmenhandy) pro Jahr, welche die Innendienstpersonen tätigen.

Wie sich die Verteilung der Telefonate nun darstellt, ist in Abbildung 3.15 veranschaulicht.

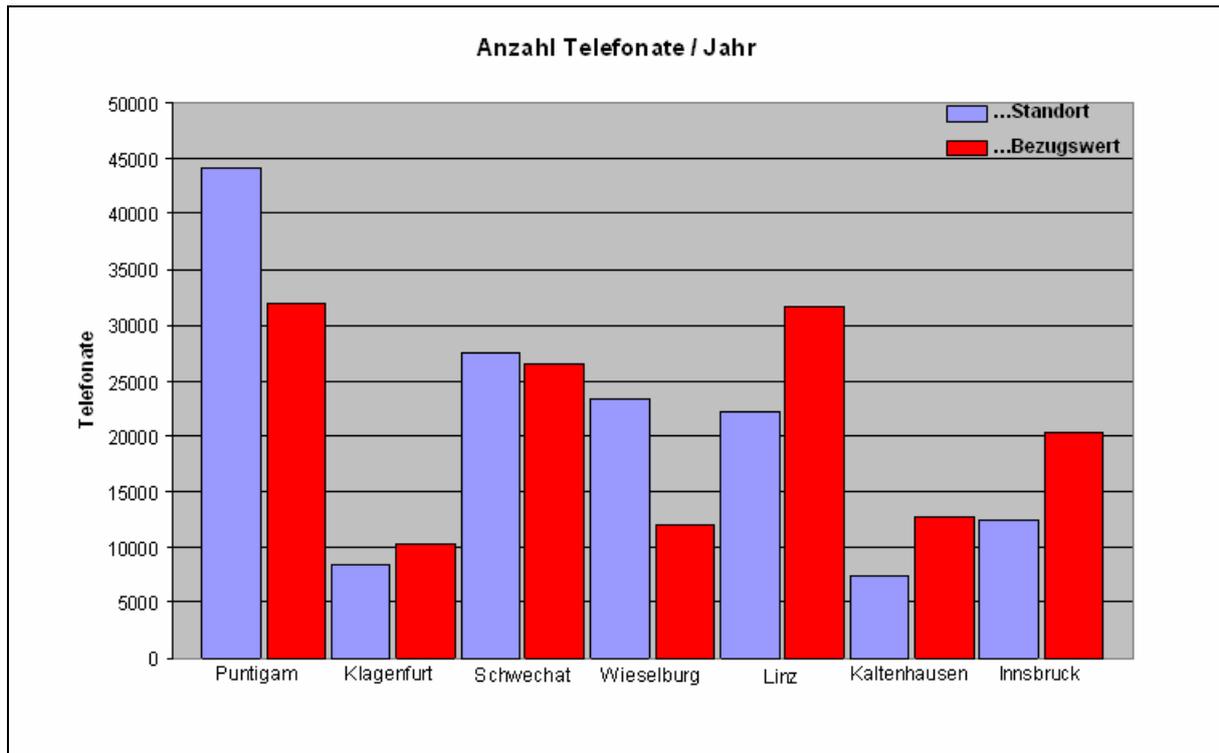


Abbildung 3.15: Anzahl Telefonate / Jahr
Quelle: Eigene Darstellung

Diese Grafik zeigt die Anzahl der Telefonate je Standort. Diesen getätigten Telefonaten ist der jeweilige Bezugswert je Standort gegenübergestellt um die entsprechenden Abweichungen sehr übersichtlich darstellen zu können.

Erwähnenswert ist, dass das Zentrum des Kundenservicecenters in Graz - Puntigam ist, und dadurch auch mit ca. 44.000 Telefonaten mehr getätigte Telefonate als der Bezugswert aufweist. Weil dieses Zentrum in Puntigam ist, werden pro Jahr ca. 6.600 Telefonate geführt, welche für die Standorte Klagenfurt, Schwechat, Kaltenhausen und Innsbruck wären (siehe Kapitel 3.5.3).

Würde man die anfallenden Telefonate entsprechend den Standorten zuweisen, wären die Standorte Klagenfurt, Kaltenhausen und Innsbruck annähernd beim Bezugswert der „Besuchten Anlagen.“

Große Abweichungen lassen sich jedoch an den Standorten Wieselburg und Linz feststellen:

Der Standort Wieselburg weist ca. doppelt so viele Telefonate auf, als der entsprechende Bezugswert. In Linz hingegen würden im Hinblick auf den Bezugswert mehr Telefongespräche zu führen sein.

Eine Begründung, warum in Wieselburg mehr Telefonate anfallen, als der entsprechende Bezugswert dies eigentlich erahnen lassen würde, könnte sein, dass an diesem Standort sehr viele außertourliche Projekte abgewickelt werden. Unter außertourlichen Projekten versteht man Tätigkeiten, welche nicht standardmäßig in das Aufgabengebiet einer Schankserviceinnendienstperson fallen. Dies sind Tätigkeiten wie z.B.: Verwalten zweier

mobiler Getränketanks, Kaufverhandlungen von mobilen Getränkeversorgungsstationen, etc.... . Durch solche zusätzliche Aufgaben, wird natürlich die Anzahl der Telefonate erhöht und liegt somit deutlich über dem Bezugswert.

Warum am Standort in Linz verhältnismäßig weniger Telefonate geführt werden, lässt sich aus meiner Sicht nicht erklären. Auch sämtliche Nachfragen bei den zuständigen Innendienstpersonen in Linz lassen keinen klaren Schluss zu. Somit ist diese Anzahl hinzunehmen und gegebenen Falls in weiterer Folge zu beobachten.

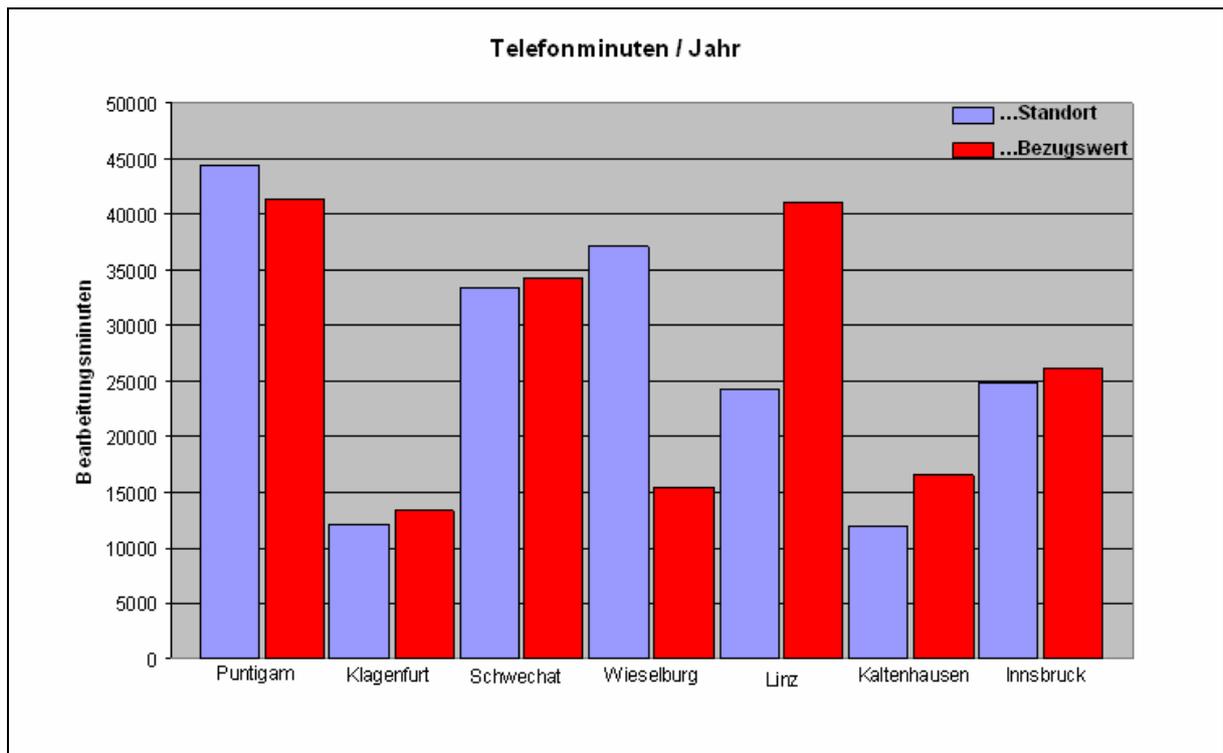


Abbildung 3.16: Telefonminuten / Jahr
Quelle: Eigene Darstellung

Wie schon vorher erwähnt, lässt sich genau feststellen, wie lange die Gesprächsdauer jedes Mitarbeiters ist. Somit veranschaulicht die Abbildung 3.16 die Anzahl der Telefonate multipliziert mit der durchschnittlichen Gesprächsdauer jedes einzelnen Standortes.

Die durchschnittliche Gesprächsdauer jedes Standortes ist unterschiedlich:

- Puntigam: 1:00 min
- Klagenfurt: 1:26 min
- Schwechat: 1:13 min
- Wieselburg: 1:35 min
- Linz: 1:06 min
- Kaltenhausen: 1:38 min
- Innsbruck: 2:00 min

Die national durchschnittliche Gesprächsdauer beträgt somit 1:25 Minuten.

Da sich die durchschnittliche Gesprächsdauer von einer Minute (Puntigam) bis genau zwei Minuten (Innsbruck) erstreckt, stellt sich nun die Frage warum in Innsbruck durchschnittlich genau doppelt so lange Telefoniert wird, wie in Puntigam.

Davon kann aber nicht automatisch davon abgeleitet werden, dass die Gesprächsdauer in Innsbruck reduziert werden muss.

Für die großen Differenzen können mehrere Gründe festgestellt werden:

Regionale Gegebenheiten:

Mit regionalen Gegebenheiten ist gemeint, dass es im Westen speziell mit den vielen Bergen und Tälern zu einem erhöhten Organisationsaufwand kommt. Liegt ein Kunde luftlinienmäßig vielleicht nur fünf Kilometer vom Standort eines Servicetechnikers entfernt, so benötigt dieser mitunter trotzdem zwei Stunden Anfahrtszeit, da er dieser sich gerade in einem anderen Tal befindet. Aufgrund der beschriebenen Situation wird natürlich versucht, dem Kunden beizubringen, dass am nächsten Tag ein Techniker in seiner Umgebung unterwegs ist und es so vernünftiger wäre, die Störung am nächsten Tag zu beheben (Ausnahme natürlich in ganz dringenden Fällen!). Dies erfordert selbstverständlich gewisse Fähigkeiten des Innendienstpersonals und beansprucht natürlich längere Gesprächszeiten.

Weiters ist anzuführen, dass es durch die vielen Skihütten und Almen sein kann, dass die Techniker mit Pistenraupen, Hubschrauber, Skidoos, etc... zu ihren Arbeitseinsätzen gebracht werden müssen. Dies erfordert natürlich entsprechende Organisation und Kommunikation.

Saisonale Gegebenheiten:

Mit saisonalen Gegebenheiten ist gemeint, dass sich in der Region West der Wintertourismus extrem niederschlägt. So ist es selbstverständlich, dass im April und Oktober alle Kunden im Wintertourismus ihre Anlagen „auswintern“ bzw. „einwintern“ wollen. Da aber nicht alle Kunden in dieser kurzen Zeit bedient werden können, ist wieder das Innendienstpersonal gefordert, den potentiellen Verdruss einzelner Kunden zu verhindern. Dazu ist entsprechende Kommunikation notwendig.

Störungsbehebung am Telefon (Second Level Support):

Unter Second Level Support ist der Versuch einer Störungsbehebung am Telfon gemeint und so liegt es auf der Hand, dass die Dauer der Gespräche natürlich weit über dem Durchschnitt von 1:25 Minuten liegt. Dieser Second Level Support sollte aber meiner Meinung nach forciert werden, da somit eventuelle lange Anfahrtszeiten eines Servicetechnikers bei relativ geringem Störungspotential minimiert wird. Weiters weist eine glückte Behebung einer Störung eine gewisse Kompetenz des Servicetechnikers auf und der Kunde wird zufrieden sein, dass seine Schankanlage wieder ordnungsgemäß funktioniert.

Folgende Abbildung 3.17 zeigt eine Gegenüberstellung der aktuellen durchschnittlichen Gesprächszeiten mit der nationalen Durchschnittsgesprächszeit je Standort sowie die Abweichung. Das Einsparungspotential je Standort ist aus obigen Gründen aber zu relativieren.

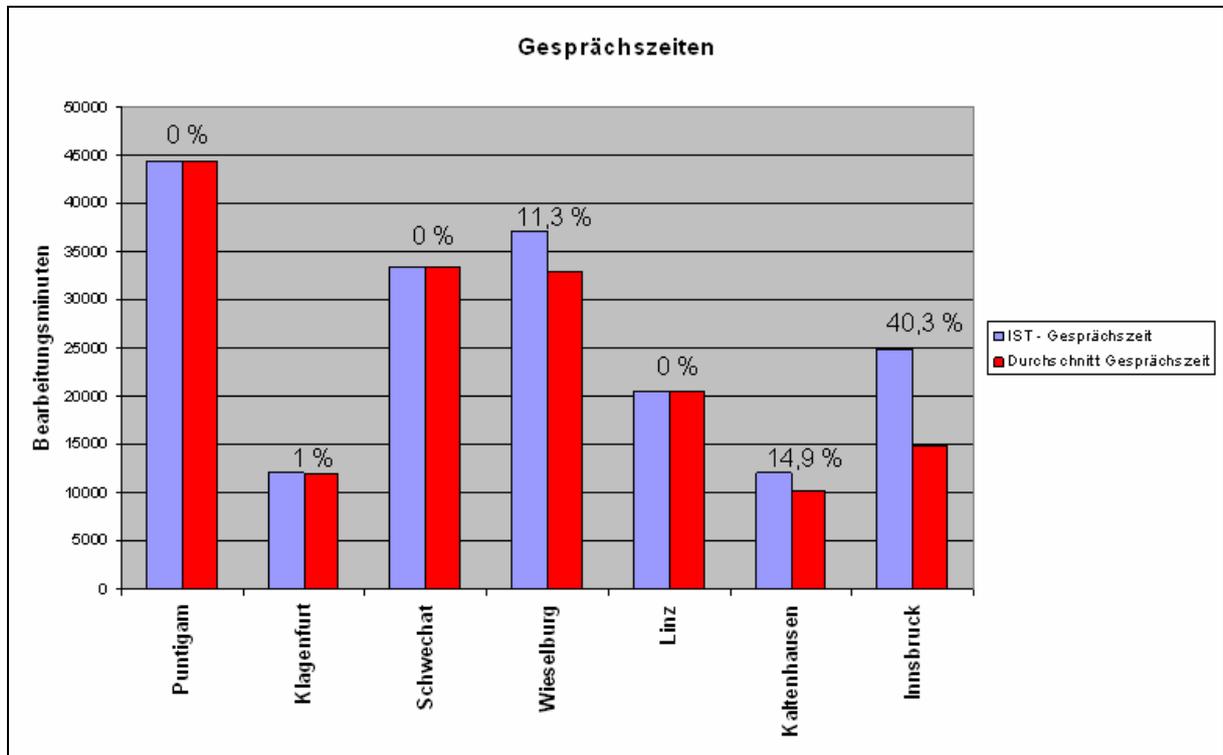


Abbildung 3.17: Einsparungspotential Gesprächszeit
Quelle: Eigene Darstellung

3.5.8 Bemerkungen

Der Prozess Telefonhandling wurde nun ausführlich erläutert und beschrieben. Für alle anderen Prozesse (siehe Abbildung 3.2) wurde eine ähnliche Vorgehensweise angewendet.

Wie schon erwähnt, wurden die Prozessbearbeitungszeiten unterschiedlich ermittelt. Im Falle vom Prozess Telefonhandling konnten sie anhand von Auswertungen berechnet werden.

Bei den meisten anderen wurde sie aber vom Innendienst geschätzt. Im Anhang 1 ist das Formular für die geschätzten Bearbeitungszeiten je Prozess dargestellt. Dieses wurde vom Innendienstpersonal möglichst genau und repräsentativ ausgefüllt, um mit den Angaben bestmögliche Auswertungen (siehe Kapitel 3.6) gewährleisten zu können.

Zum Prozess Telefonhandling ist noch folgendes anzumerken:

Da ein Telefonat nicht mit dem Auflegen des Hörers beendet ist und weitere Nach- bzw. Vorbereitungstätigkeiten unabdingbar sind, ist in der Prozesszeitauswertung der Prozess Telefonnachbearbeitung angeführt.

Telefonnachbereitung deshalb, weil im Schankservice der BUÖ mehr Inbound-, als Outbound- Telefonate geführt werden und somit mehr Nachbereitungs- als Vorbereitungszeit notwendig ist.

Da diese Nachbereitungszeit sehr schwer zu schätzen bzw. zu errechnen ist, habe ich mich hierzu mit dem zuständigen Leiter des AMS Call Centers in Graz, Hr. Neubauer, am 06. 07. 2010 getroffen. Hr. Neubauer meinte zum Thema Telefonnachbereitung folgendes:

„Die Telefonnachbearbeitung ist eines der heikelsten Thematiken in einer Telefonzentrale sprich einem Call Center. Dies kann nur durch entsprechende Clusterungen von Telefonaten durchgeführt werden um dann diesen Telefonatarten Nachbearbeitungszeiten zuzuordnen. Natürlich ist dies ein etwas längeres und aufwendiges Unterfangen alle Telefonate nach ihrer Art (Störungsmeldung, Beschwerde, Information, etc...) zu ordnen, aber nur so kommt man zu relativ vernünftigen und korrekten Nachbearbeitungszeiten.“⁷⁹

Da es in dieser Arbeit auf Grund des zeitlichen Aspektes nicht möglich war, die Clusterungen nach Gesprächsart durchzuführen, wurde die Nachbearbeitungszeit geschätzt und mit dem Schankserviceinnendienst abgestimmt.

Die Zeit wurde mit 1:30 Minute pro Telefonat angesetzt, und trägt somit den größten Einfluss auf die Prozesszeiten (siehe Abbildung 3.23).

Mit der beispielhaften Prozessdarstellung eines Prozesses, des Prozesses Telefonhandling (und Telefonnachbearbeitung), ist der erste Teil der Diplomarbeit abgeschlossen.

⁷⁹ Interview mit Hr. Neubauer, Leiter AMS Call Center Graz, vom 06.07.2010

3.6 Ressourcenauswertung

Die Ressourcenauswertung stellt den zweiten Teil der Diplomarbeit dar und wird in den nun folgenden Kapiteln erläutert.

3.6.1 Vorgehensweise

Am Beginn der Ressourcenauswertung stand eine standortabhängige Darstellung der Kapazitäten von den Innendienstmitarbeitern auf dem Programm. In weiterer Folge wurde die Anzahl der Prozesse mit den entsprechenden Bearbeitungsminuten multipliziert und den jeweiligen Standorten zugeteilt. So lassen sich die vorhandenen Kapazitäten der Innendienstmitarbeiter mit den Kapazitäten der zu bearbeitenden Prozesse vergleichen und Rückschlüsse daraus ziehen.

Am Beispiel Telefonhandling sieht dies nun wie folgt aus:

Die Anzahl der Telefonate (Abbildung 3.15) wurde mit der durchschnittlichen Gesprächszeit multipliziert. Daraus ergibt sich Abbildung 3.16. Die nun gewonnenen Telefonminuten können den jeweiligen Standorten zugeordnet werden.

So wurde auch bei allen anderen Prozessen vorgegangen um eine vollständige Ressourcenauswertung durchführen zu können.

3.6.2 Definition Auslastung

Um ein Verständnis der nun folgenden Kapitel zu erhalten, wird in diesem Punkt der Begriff Auslastung kurz definiert und Hintergründe aus der Literatur gegeben.

In der Literatur findet man sehr viel zum Thema Auslastung bzw. Auslastungsgrad von Call Centern und dazu auch unterschiedliche Definitionen.

Anna Dollinger und Kersten Schrick definieren Auslastung wie in Abbildung 3.18 dargestellt:



Abbildung 3.18: Definition Auslastung

Quelle: <http://www.tse.de/papiere/call%20center%20und%20telekommunikation/CCKennzahlen.html>, Abfrage vom 20.09.2010

„Auslastung lässt sich definieren als Produktivzeit dividiert durch Netto-Arbeitszeit. Die Netto-Arbeitszeit berechnet sich aus der Brutto-Arbeitszeit durch Abzüge von Urlaubs- und Krankheitstagen, Fortbildung und den gesetzlichen Pausen. Die Produktivzeit umfasst die Gesprächszeit Inbound und Outbound, die Nachbearbeitungszeit, die Anruf-Wartezeit und die Rüstzeiten (An-/Abmeldezeiten, Rückfragen, Coaching, Systemstörungen, Lesen interner Informationen).“⁸⁰

⁸⁰ <http://www.tse.de/papiere/call%20center%20und%20telekommunikation/CCKennzahlen.html>, Abfrage vom 20.09.2010

Weiters wird bei der Auslastung von Call Center zwischen Kleinen und Großen unterschieden:

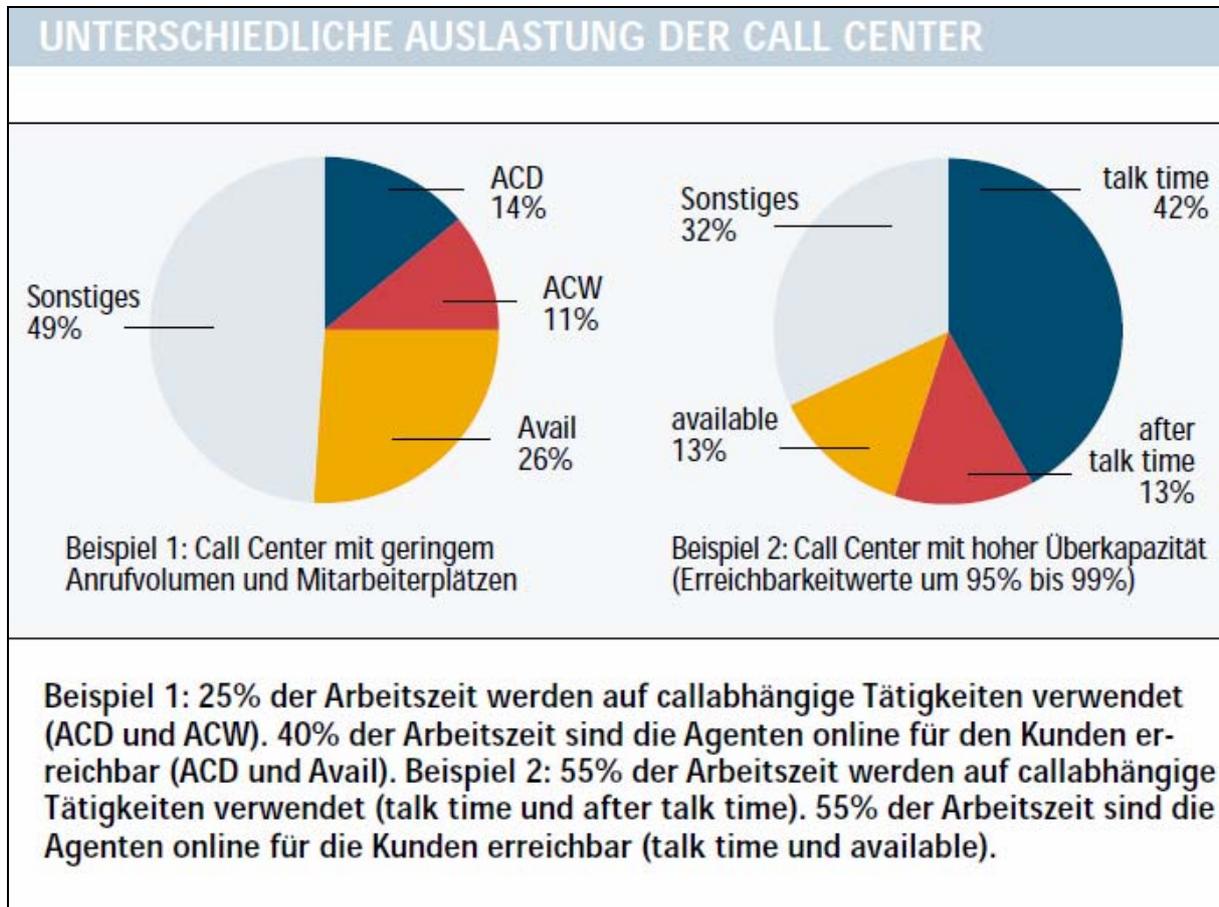


Abbildung 3.19: Unterschiedliche Auslastung der Call Center
Quelle: <http://www.bunds-bonn.de/pool/Mythos.pdf>, Abfrage vom 20.09.2010

ACD...Automatic Call Distribution
ACW...Automatic Call Waiting
Avail...verfügbar

Im Fall der Serviceorganisation „Der Zapfhahn“ trifft das in Abbildung 3.19 angeführte Beispiel 1 zu!

Florian Schümann definiert Auslastung wie folgt:⁸¹

Auslastung im engeren Sinne (Nettoarbeitszeit):

Die Arbeitszeit definiert sich als Summe der Anrufzeit plus Nachbearbeitungszeit (Bearbeitungszeit) und Wartezeit zwischen den Anrufen. Im engeren Sinne ist die Auslastung deshalb das Verhältnis der Bearbeitungszeit zur Arbeitszeit definiert.

Beispiel (Abbildung 3.20): Im 30-Minuten-Intervall wird 28 Minuten lang telefoniert und nachgearbeitet und zwei Minuten zwischen den Anrufen gewartet. Die Auslastung beträgt $28/30 = 93\%$.

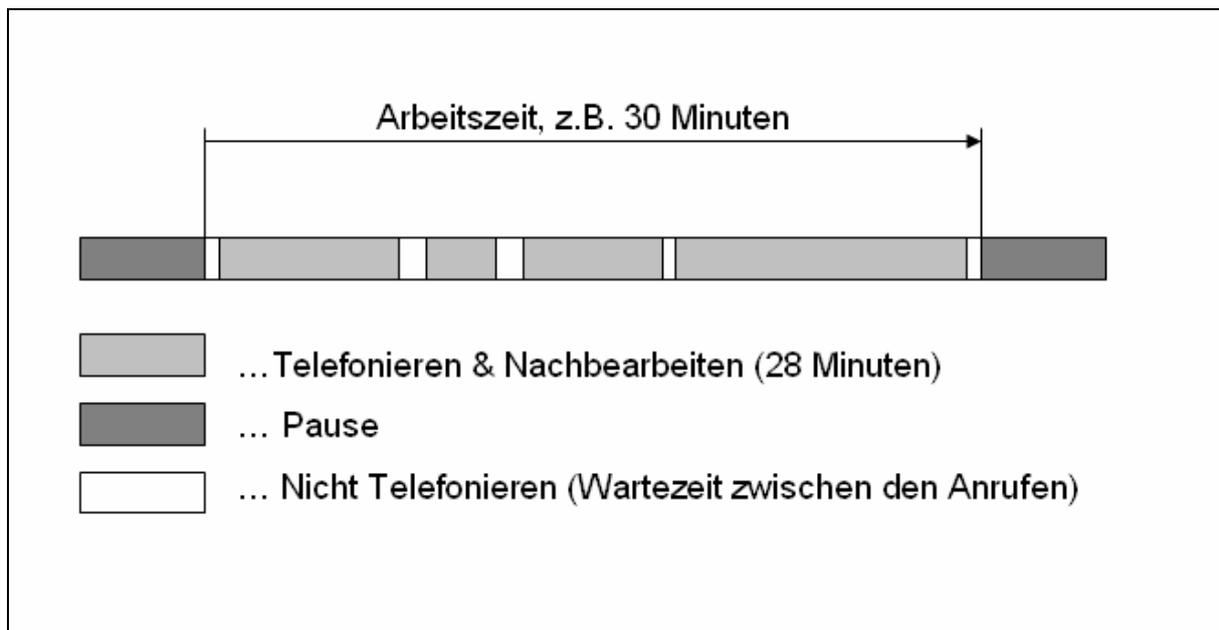


Abbildung 3.20: Auslastung im engeren Sinne

Quelle: in Anlehnung an <http://www.coronet-online.de/download.php?fileid=84>, Abfrage vom 20.09.2010

Auslastung im weiteren Sinne (Bruttoarbeitszeit):

Zieht man von der Bruttoanwesenheit von z. B. acht Stunden die Zeit für Pausen, Nebentätigkeiten und Wartezeiten ab und setzt diese Zeit ins Verhältnis zur Bruttoanwesenheit, erhält man die Auslastung im weiteren Sinne.

Beispiel (Abbildung 3.21): Von acht Stunden Bruttoarbeitszeit werden die Pausen und Nebentätigkeiten subtrahiert. Übrig bleibt die Zeit für Telefonieren, Nachbearbeiten und Wartezeit zwischen den Vorgängen (zusammen 300 Minuten). Diese wird mit der idealen Auslastung von beispielsweise 70 Prozent multipliziert und ergibt so die tatsächliche Bearbeitungszeit. Setzt man diese ins Verhältnis zur Bruttoanwesenheit, erhält man die Auslastung im weitesten Sinne ($210/300 \cdot 100 = 43\%$).

⁸¹ Vgl. <http://www.coronet-online.de/download.php?fileid=84>, Abfrage vom 20.09.2010

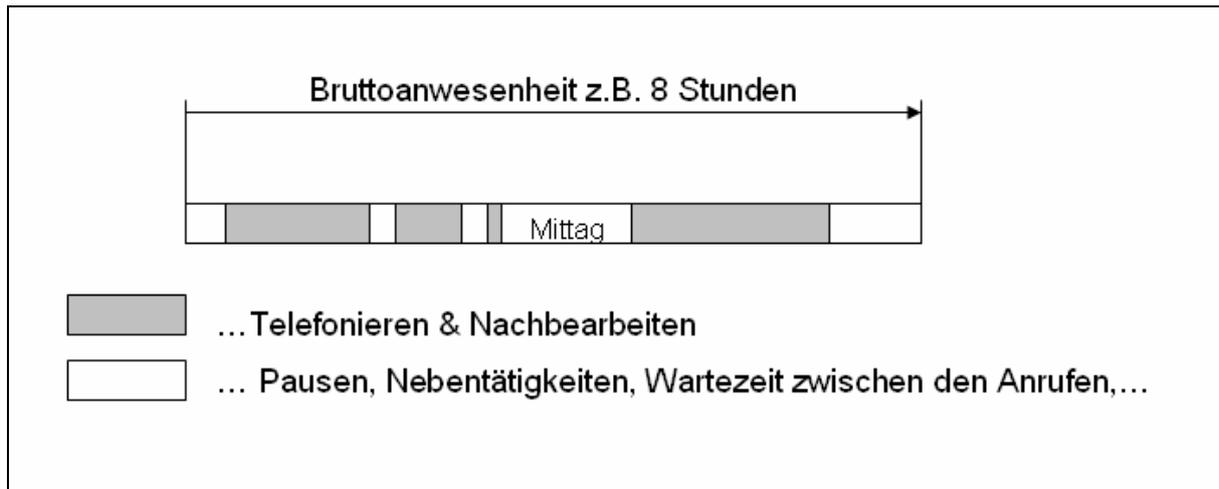


Abbildung 3.21: Auslastung im weiteren Sinne

Quelle: in Anlehnung an <http://www.coronet-online.de/download.php?fileid=84>, Abfrage vom 20.09.2010

Je nach Definition kann die Auslastung bei 93 Prozent (Nettoarbeitszeit) oder 43 Prozent (Bruttoarbeitszeit) betragen.

„Der Parameter „Auslastung“ bewegt sich in einem Spannungsfeld aus unternehmensseitigen Vorgaben für Kapazitätskalkulationen und den Erwartungen der Agenten.“⁸²

Da sich die folgende Auswertung des Praxisbeispiels der BUÖ auf die Nettoarbeitszeit der Mitarbeiter bezieht, soll die Definition der Auslastung nach Dollinger / Schrick bzw. die Auslastung im engeren Sinne von Schümann als Grundlage für die weitere Arbeit verstanden werden.

3.6.3 Full Time Employee

Unter Full Time Employee (FTE) versteht sich die Arbeitszeit, welche die Innendienstpersonen im Schankservice leisten.

Die Auswertung der Kapazitäten der Innendienstmitarbeiter stellt die Basis für die Ressourcenauswertung dar.

1 FTE entspricht genau einer Arbeitskraft, welche Vollzeit in der Firma beschäftigt ist. Arbeitet eine Person 25 Stunden pro Woche, wird sie entsprechend mit 0,65 FTE berücksichtigt.

Die Anzahl der Arbeitsstunden (Netto – Arbeitszeit) für die Berechnung der Ressourcenauswertung (siehe auch Abbildung 3.25) richten sich dabei nach Daten des Controlling der BUÖ:

⁸² <http://www.coronet-online.de/download.php?fileid=84>, Abfrage vom 20.09.2010

| | |
|----|------------------------------|
| 52 | Kalenderwochen pro Jahr |
| -5 | Wochen Urlaub pro Jahr |
| -2 | Wochen Feiertage pro Jahr |
| -1 | Woche Krankenstand pro Jahr |
| -1 | Woche Weiterbildung pro Jahr |
| 43 | Arbeitswochen pro Jahr |

Tabelle 3.1: Darstellung Arbeitswochen pro Jahr
Quelle: Eigene Darstellung

Aus obiger Tabelle 3.1 lässt sich nachvollziehen, dass in der BUÖ mit durchschnittlich 43 Arbeitswochen pro Jahr (Netto-Arbeitszeit) kalkuliert wird, eine Gesamtstundenzahl von 1.655,5 h bei einer 38,5 h Woche pro Jahr ergibt.

D.h.:

1 FTE = 1.655,5 Stunden (\triangleq 99.330 Minuten)

In Abbildung 3.22 ist eine standortabhängige FTE - Darstellung veranschaulicht. Hierbei sei erwähnt, dass an den Standorten Schwechat und Wieselburg Überstunden berücksichtigt wurden (Schwechat verzeichnet zwei Überstunden pro Tag, Wieselburg eine Überstunde pro Tag). So ist ersichtlich, dass die Standorte Klagenfurt, Kaltenhausen und Innsbruck gemessen an den Innendienstpersonen die kleineren Standorte sind.

In Summe gesehen sind dies 14,46 FTE, welche sich wie folgt aufteilen:

In der Region SÜD 3,45 FTE (mit Puntigam 2,80 FTE und Klagenfurt 0,65 FTE), in der Region OST 6,34 FTE (mit Schwechat 4,01 FTE und Wieselburg 2,33 FTE) und in der Region WEST 4,67 FTE (mit Linz 2,41 FTE, Kaltenhausen 1,00 FTE und Innsbruck 1,26 FTE).

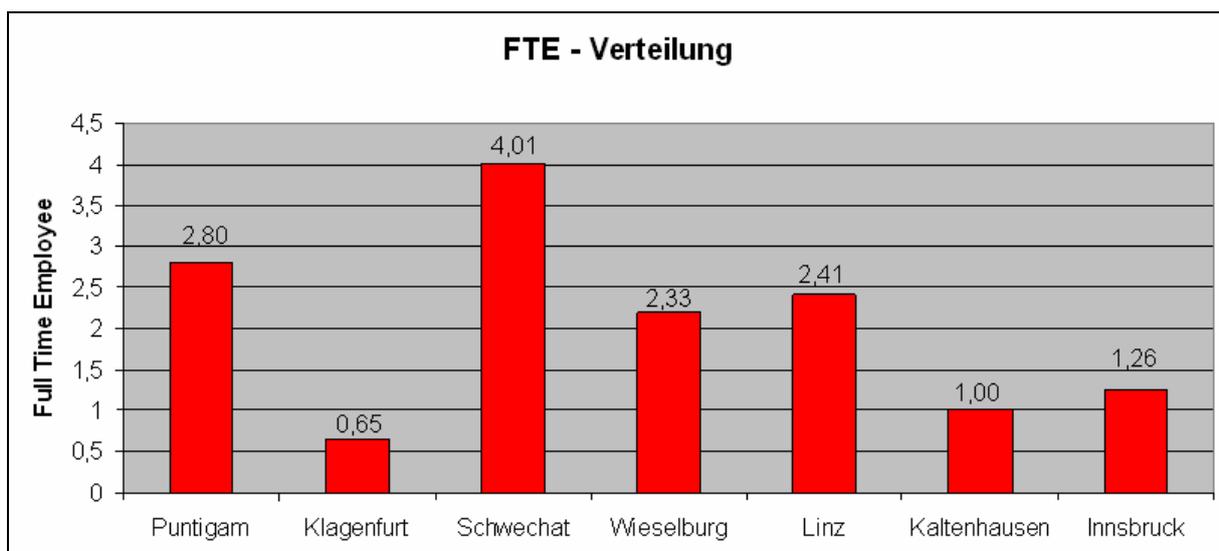


Abbildung 3.22: Full Time Employee
Quelle: Eigene Darstellung

3.6.4 Prozesszeitverteilung Schankserviceinnendienst

Um einen Überblick aller Prozesse, gereiht nach deren Bearbeitungsminuten, im Schankservice der BUÖ zu erhalten, wurden diese in Abbildung 3.23 veranschaulicht. Dabei lässt sich erkennen, dass acht der insgesamt 14 Prozesse den größten Einfluss auf die Auslastung haben. Da die sechs Prozesse (Stundeneingabe, Kontieren Workflowrechnungen, Bestellanforderung, Inkassoabrechnung, Materialübernahme und Reklamationsbearbeitung) unter einer Bearbeitungszeit von 3 % der gesamten Prozessbearbeitung liegen, werden sie in weiterer Folge zusammengefasst und als „Sonstige Prozesse“ bezeichnet (Abbildung 3.24).

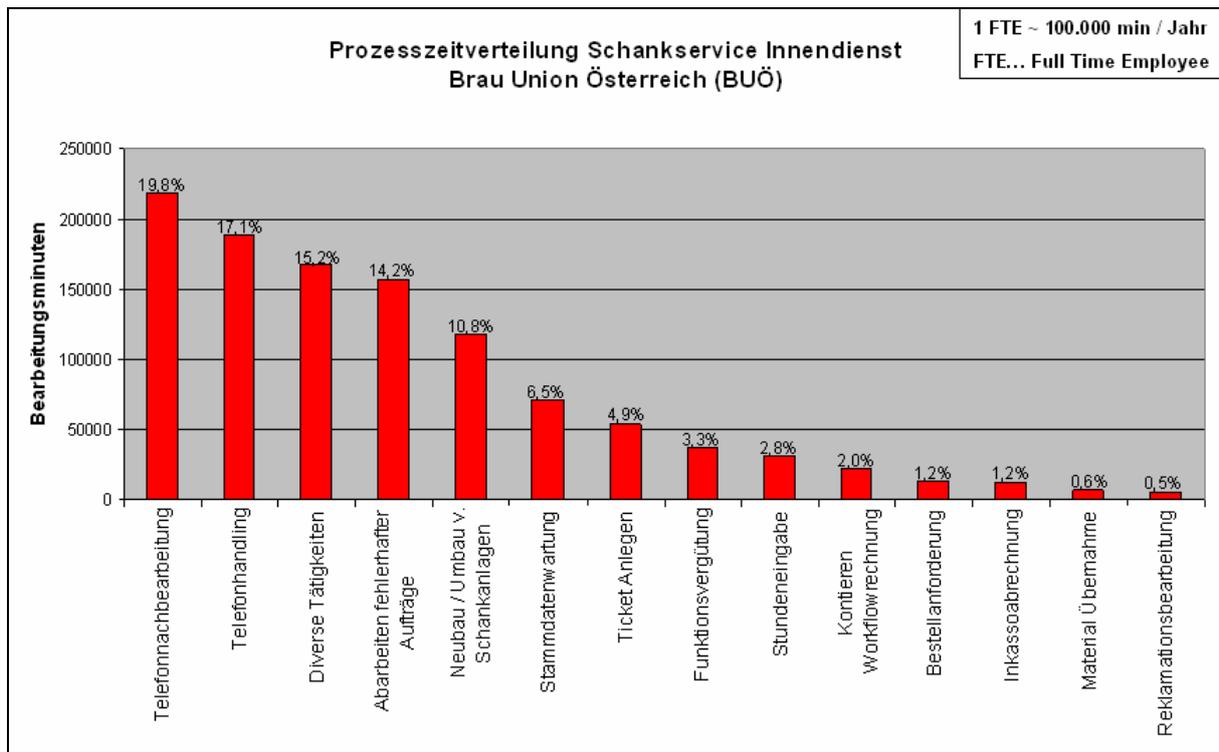


Abbildung 3.23: Prozesszeitverteilung Schankservice BUÖ
Quelle: Eigene Darstellung

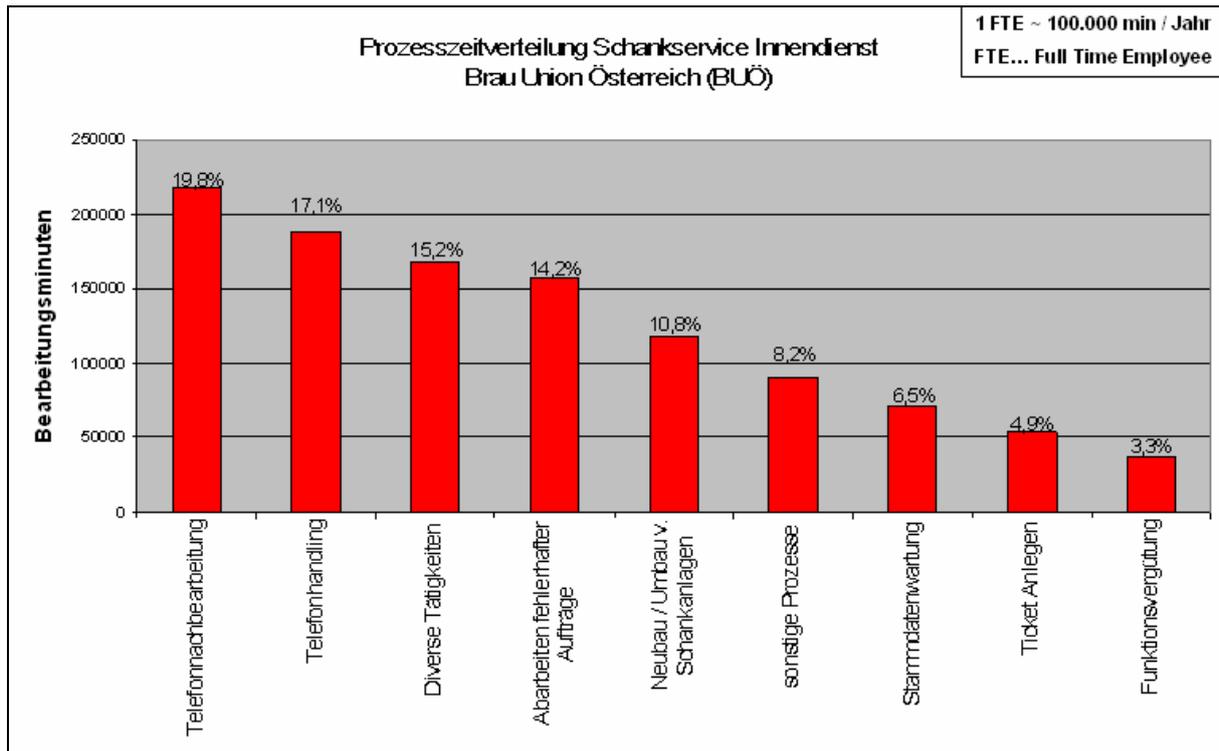


Abbildung 3.24: Prozesszeitverteilung SSE-ID - sonstige Prozesse
Quelle: Eigene Darstellung

Außerdem lässt sich gut erkennen, dass das Telefonhandling (incl. Nachbearbeitung) mit insgesamt 36,9 % einen Großteil der Ressourcen beansprucht.

In vielen Call Centern werden neben dem reinen Telefonieren auch callunabhängige Arbeiten von den Agenten abgewickelt. Die stetig zunehmende Zahl von Customer Care-Centern bieten ihren Kunden neben den telefonischen Serviceleistungen auch die Bearbeitung von Fax- und E-Mail- Anfragen und Aufträgen. Sind zusätzlich auch back office-Arbeiten integriert, so wird ein Großteil der Arbeitszeit für die callunabhängigen Tätigkeiten aufgewendet, so dass die Online-Besetzungen hier eher in einer realistischen Größenordnung von ca. 20 bis 40 Prozent der Arbeitszeit liegen.⁸³

Solche Arbeitsplätze werden in der Literatur als Mischarbeitsplätze bezeichnet, was auch genau auf das Praxisbeispiel der BUÖ zutrifft.

⁸³ Vgl.: <http://www.bunds-bonn.de/pool/Mythos.pdf>, Abfrage vom 20.09.2010

3.6.5 Ressourcenauswertung Brau Union Österreich AG (BUÖ)

Summiert man alle Prozessbearbeitungszeiten auf und stellt sie den vorhandenen Personalressourcen gegenüber (Abbildung 3.25), errechnet sich eine Auslastung des Schankserviceinnendienst von 76,7 %.

Hier sei erwähnt, dass natürlich nicht alle Tätigkeiten, welche an einem durchschnittlichen Arbeitstag anfallen, in ein konkretes Prozessschema gegeben werden können. So kommt es, dass die restlichen 23,3 % der Arbeitszeit andere Tätigkeiten, Pausen, etc... verschlingen.

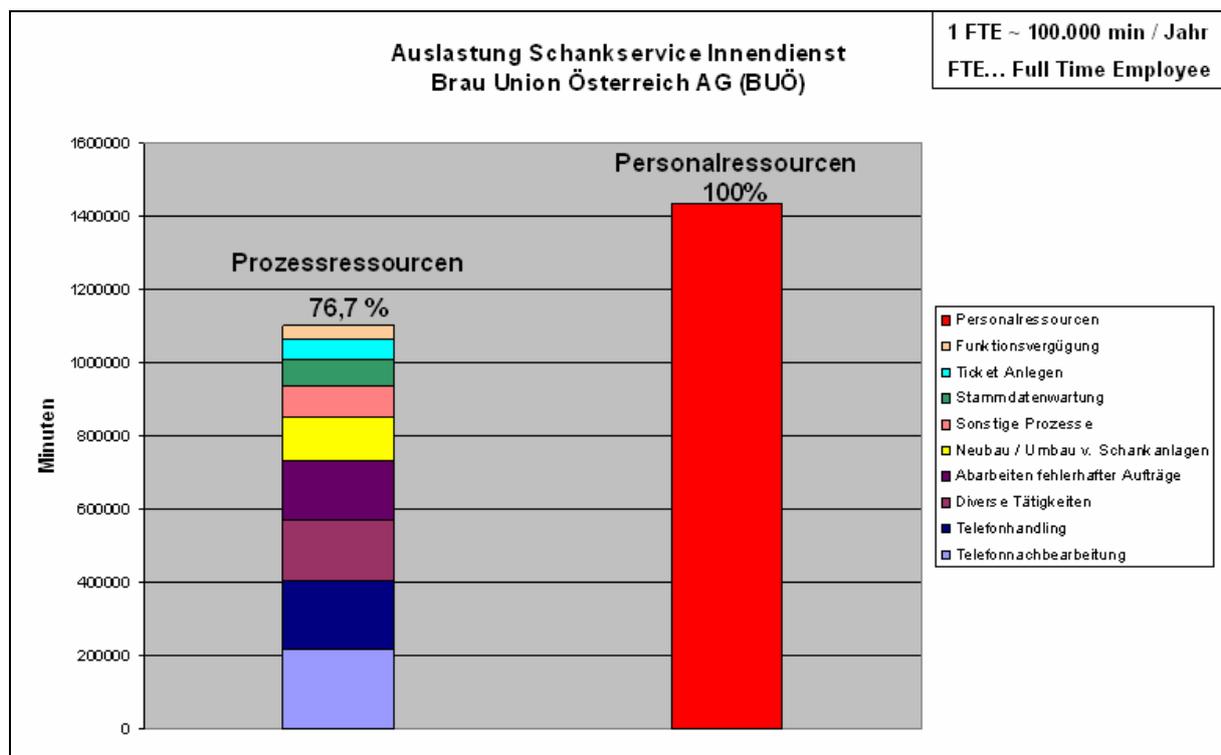


Abbildung 3.25: Auslastung Schankservice BUÖ
Quelle: Eigene Darstellung

Da die durchschnittliche Auslastung deutscher Call Center bei 67,25 % liegt, kann man behaupten, dass im Kundenservicecenter des Schankservice der BUÖ sehr effizient gearbeitet wird.⁸⁴

⁸⁴ Info von: <http://www.tse.de/papiere/call%20center%20und%20telekommunikation/CCKennzahlen.html>, Abfrage 20.09.2010

3.6.6 Ressourcenauswertung Regionen

Eine andere Darstellung der Ressourcenauswertung, auf Regionen bezogen, entnehmen sie der Abbildung 3.26 .

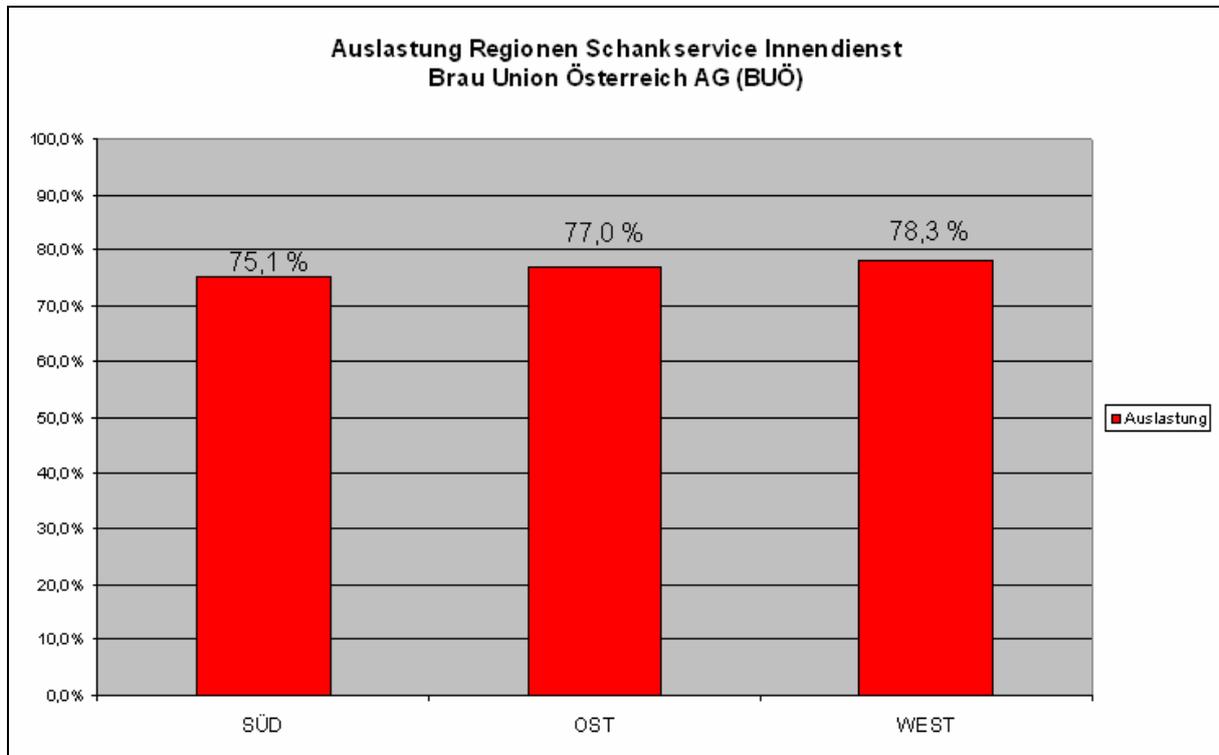


Abbildung 3.26: Auslastung Regionen Schankservice BUÖ
Quelle: Eigene Darstellung

Hier sieht man, dass alle drei Regionen eine ähnliche Auslastung von 75 bis 79 Prozent aufweisen. Da in jeder Region mindestens zwei Standorte untersucht wurden und somit der Durchschnitt dieser in die Auswertungsdarstellung einfließt, sind keine eklatanten Abweichungen zwischen den Regionen zu erkennen, aber in den einzelnen Standorten schon!

Eine detailliertere Darstellung der einzelnen Standorte ist im folgenden Kapitel veranschaulicht.

3.6.7 Ressourcenauswertung Standorte

Wie die Auslastung im Schankserviceinnendienst der Serviceorganisation „Der Zapfhahn“ der einzelnen Standorte aussieht, ist in Abbildung 3.27 abgebildet.

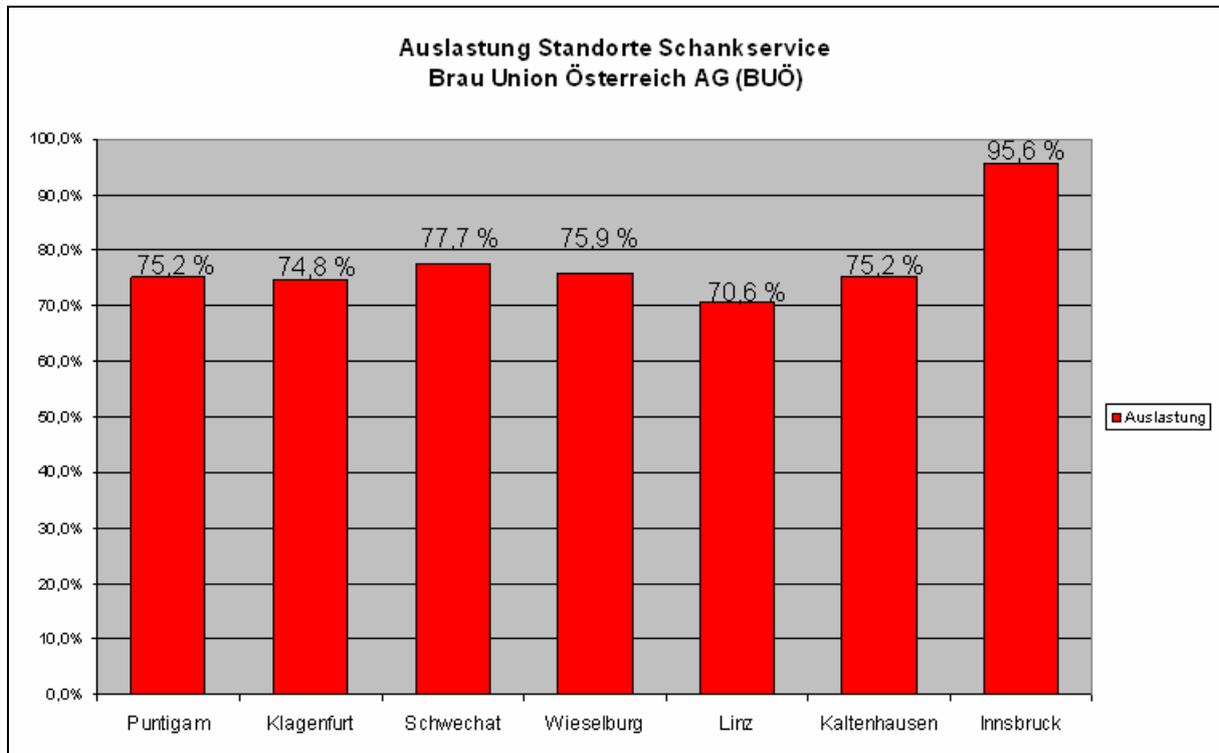


Abbildung 3.27: Auslastung Standorte Schankservice BUÖ
Quelle: Eigene Darstellung

Die Grafik zeigt, dass sich alle Standorte, ausgenommen der Standort Innsbruck, in einem ähnlichen Auslastungsbereich befinden.

Anzumerken ist hierbei, dass diese Auswertung mit den von Mitarbeitern geschätzten bzw. auch berechneten Prozessbearbeitungszeiten am jeweiligen Standort erstellt wurde.

Da alle Standorte betreffend der Auslastung analysiert und ausgewertet wurden, wäre prinzipiell mit größeren Unterschieden zwischen den einzelnen Standorten zu rechnen gewesen. Besonders an den Standorten mit wenig FTE (Standort Klagenfurt, Kaltenhausen, Innsbruck) wurde vermutet, dass mit erhöhter Auslastung zu rechnen ist, was sich auch im Falle des Standortes Innsbruck auch bestätigt.

Nun stellte sich die Frage, warum sich alle (mit Ausnahme Standort Innsbruck) in einem Bereich von 70 bis 78 Prozent bewegen?

Es wurde festgestellt, dass anhand der geschätzten Prozessbearbeitungszeiten an den Standorten die Auslastungen eigentlich ähnlich sein müssen. Der Grund dafür ist ganz einfach und logisch erklärbar:

Alle Innendienstpersonen sind pflichtbewusste Mitarbeiter. Wenn an einem Standort (Standort Klagenfurt und Kaltenhausen) jeweils max. 1 FTE zur Verfügung steht, muss / soll trotzdem die ganze anfallende Arbeit erledigt werden. So nehmen sich die Mitarbeiter einfach für die Bearbeitung der angeführten Prozesse weniger Zeit um in ihrer Normarbeitszeit (ohne Überstunden, etc...) trotzdem alle Tätigkeiten zu erledigen.

Dadurch ist die geschätzte Bearbeitungszeit je Prozess kürzer, und somit gleichen sich die kürzeren Bearbeitungszeiten mit der verhältnismäßig höheren Prozessanzahl wieder aus.

In weiterer Folge wurde der Durchschnitt der geschätzten Prozessbearbeitungszeit aller Standorte eines Prozesses berechnet und mit der jeweiligen Prozessanzahl multipliziert.

Anhand der folgenden Abbildung 3.28 lassen sich dadurch eklatante Auslastungsunterschiede erkennen.

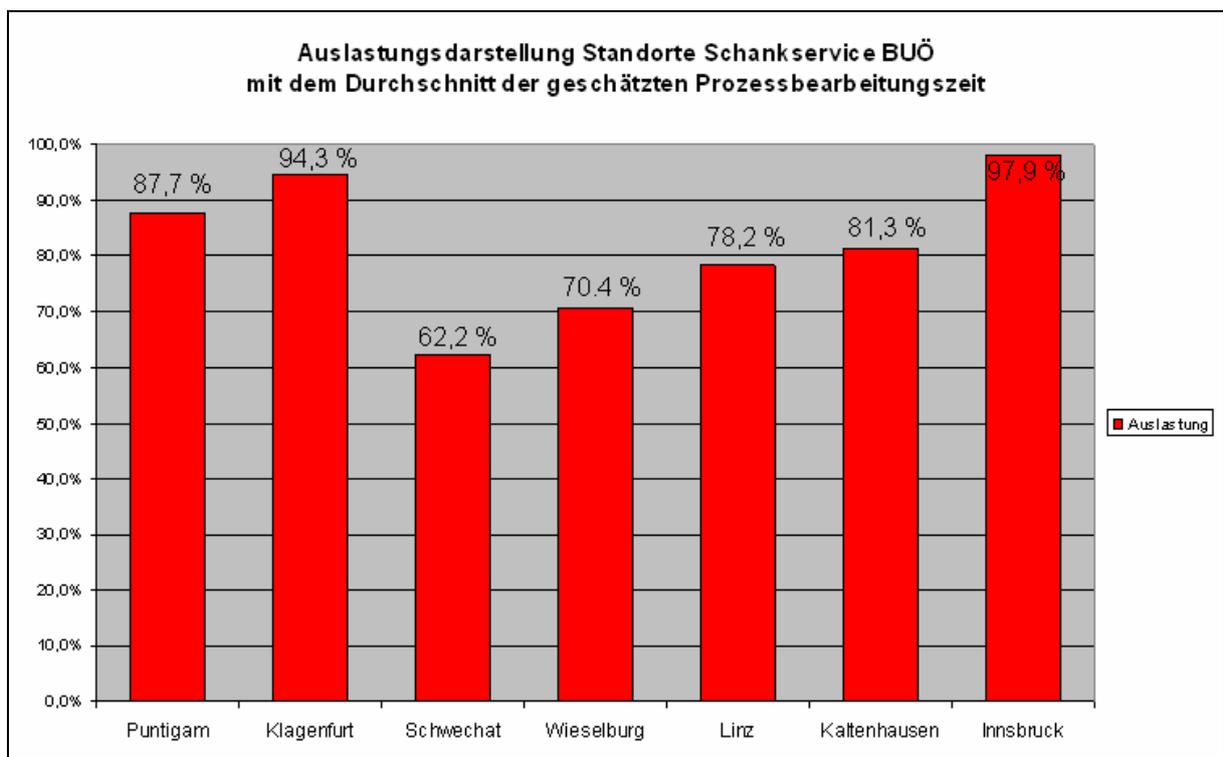


Abbildung 3.28: Auslastung Standorte Schankservice BUÖ (durchschnittliche Prozessbearbeitungszeit)

Quelle: Eigene Darstellung

Zu dieser Grafik sind einige Anmerkungen anzuführen:

Bei der gesamten Ressourcenauswertung wurde nur die Quantität der Prozesse, und nicht die Qualität berücksichtigt bzw. gemessen. Dadurch lässt sich schwer nachvollziehen, ob an einem Standort mit hoher Auslastung (vgl. Kapitel 3.6.5), dieselbe Prozessqualität abgeliefert wird, wie an einem Standort mit niedrigerer Auslastung. Grundsätzlich ist das anzuzweifeln. Mit Prozessqualität sei gemeint, dass z.B. an diesen Standorten zwangsweise durch zu hohe Auslastung mehr Fehler in der Arbeitsabwicklung passieren.

Weiters kann sich eine zu hohe Arbeitsauslastung nicht nur auf die Qualität der einzelnen Prozesse, sondern auch auf die Mitarbeiter auswirken. Eine durchschnittliche Auslastung pro Jahr mit über 80 Prozent heißt natürlich, dass in Saisonzeiten die Auslastung noch weiter steigt. Da sich diese saisonalen Schwankungen im Schankservice der BUÖ nicht auf Tage oder Wochen sondern auf Monate (April und Oktober) beziehen, ist davon auszugehen, dass in diesen Zeiten die Auslastung noch steigen würde.

Entweder, es bleibt Arbeit zurück, welche dann in ruhigeren Zeiten erledigt werden muss, und somit auch in diesen Zeiten keine Entlastung stattfindet, oder es schlägt sich auf die Psyche der Mitarbeiter.

„Psychische Belastungen entstehen, wenn auf Grund organisatorischer Vorgaben oder organisatorischer und technischer Bedingungen das Arbeitshandeln erschwert, behindert oder sogar blockiert wird. Psychische Belastungen verursachen Stress. Krankheiten mit vielfältigen Symptomen wie Rückenschmerzen, Konzentrationsstörungen, Erschöpfungszuständen sind ihre längerfristige Folge.“⁸⁵

Maaß und Zallmann gehen speziell auf die Überforderung durch Zeitdruck in Call Center ein:

„Das zu erwartende Anrufaufkommen soll so bewältigt werden, dass nicht übermäßig viele Anrufe in der Warteschlange stehen. Die Personalkapazitäten sind so bemessen und die Arbeitsschichten so eingeteilt, dass fortlaufend die ergebnisorientierten, kurzen Gesprächseinheiten geführt werden und danach schnell wieder Bereitschaft für den nächsten Anruf besteht.“⁸⁶

Wenn zum Beispiel vor Büroschluss unerwartet viele Firmen noch schnell eine Bestellung aufgeben oder krankheitsbedingt Telefonplätze unbesetzt sind, entsteht Zeitdruck durch akute Überlast. Darüber hinaus ist Zeitdruck jedoch in grundsätzlicher Weise bei Telefonarbeit gegeben: Menschliche Kommunikation verläuft nicht ohne weiteres so, wie es die Vorgaben voraussetzen. Kunden, die ihre Kundennummer nicht parat haben oder sich nicht für eine Bestellung entscheiden können, drohen den „Schnitt kaputt zu machen“. Nicht eingerechnet sind im Übrigen die Softwaremängel. Werden etwa die Reaktionszeiten des Systems langsamer oder lassen sich Informationen nicht schnell genug ausfindig machen, so darf all dieses die Gesprächsdauer und Warteschlangen nicht erhöhen.⁸⁷

„Unter Zeitdruck entwickeln AgentInnen Strategien, die wiederum die Konzentrationsanforderungen erhöhen. Beispielsweise wird die ohnehin nur kurze

⁸⁵ <http://www.brecci.de/download/psychbelast.pdf>, S. 1 f., Abfrage vom 21.09.2010

⁸⁶ <http://www.brecci.de/download/psychbelast.pdf>, S. 3, Abfrage vom 21.09.2010

⁸⁷ Vgl. Ebenda

*Nachbearbeitungszeit reduziert, indem möglichst alle Systemeingaben parallel zur Gesprächsführung erledigt werden. Pausen werden nur dann genommen, wenn es die Warteschlangen zulassen oder ohnehin gerade der Rechner streikt.*⁸⁸

Es kann festhalten werden, dass, auf Dauer gesehen, man mit solch hohen Auslastungen speziell an den Standorten Innsbruck, Klagenfurt und Puntigam sehr vorsichtig umgehen soll.

Weiters ist auffällig, dass genau an diesen oben genannten Standorten eine andere Personalstruktur vorzufinden ist.

In Schwechat, Wieselburg, Linz und Kaltenhausen gibt es jeweils Werkstättenleiter mit Innendienstfunktion. D.h. in Urlaubszeiten, bei Krankenstand, bei Saisonspitzen, etc...besteht die Möglichkeit einen Techniker, welcher normalerweise für die Werkstätte und Arbeitsvorbereitungen für Montagen verantwortlich ist, als Unterstützung zum Innendienst hinzuzufügen, was in Puntigam, Innsbruck und Klagenfurt nicht der Fall ist.

Wie daher ein Vorschlag für einen optimalen Standort des Schankservice der BUÖ aussieht, ist im Kapitel 3.7.2 erläutert.

⁸⁸ <http://www.brecci.de/download/psychbelast.pdf>, S. 4 f., Abfrage vom 21.09.2010

3.7 Vorschläge für ressourcenorientierte Lastverteilung

Da eine Aufgabe der Diplomarbeit auch Vorschläge für eine ressourcenorientierte Lastverteilung beinhaltet, wird in den folgenden Zeilen darauf eingegangen.

Durch diese sehr unterschiedliche Auslastung der Standorte (Abbildung 3.28) ist man jetzt natürlich bemüht, eine möglichst gleiche Auslastung im Innendienst der Serviceorganisation zu erhalten.

Es wurde festgestellt, dass eine ähnliche Auslastung der Standorte durch zwei unterschiedliche Arten erreicht werden kann:

Einerseits durch eine mögliche Lastverteilung einzelner Prozesse, und andererseits durch eine „optimale“ Aufstellung der Standorte. Wie diese Lastverteilung aussehen könnte, ist nun in den folgenden Kapiteln erklärt.

3.7.1 Lastverteilung durch Prozesse

Unter Lastverteilung durch Prozesse versteht man, dass einzelne Prozesse zentral zusammengefasst werden, oder es auch zu einer regionalen Bearbeitung dieser in den einzelnen Regionen kommt.

Da praktisch natürlich nicht alle Prozesse für eine zentrale oder regionale Bearbeitung geeignet sind, wird auf diese eingegangen, wo dies prinzipiell möglich wäre:

Prozess Stundeneingabe (regional):

Die Stundeneingabe kann regional durchgeführt werden, wie es z.B. in der Region SÜD der Fall ist. Die Stundenzettel der Techniker werden mittels Hauspost einfach an den gewünschten Standort (in der Region SÜD: Puntigam) geschickt, und dort von den dafür eingeteilten Innendienstspersonen bearbeitet. Voraussetzung muss natürlich sein, dass an diesem Standort noch genügend Kapazität frei ist. Sind irgendwelche Unklarheiten oder Abweichungen zu den automatisch übernommenen Daten im SAP, muss von den Mitarbeitern im Schankservice Innendienst zwar nachtelefoniert werden, es stellt aber eine Möglichkeit zur Lastverteilung innerhalb einer Region dar.

Prozess Funktionsvergütung (regional):

Bei den Funktionsvergütungen wäre auch max. eine regionale Bearbeitung möglich. Prinzipiell ist sie auch national für ganz Österreich denkbar, nur in Fällen von Reklamationen, etc... ist eine regionale Bearbeitung vernünftiger, um direkteren Kontakt zu den einzelnen Regionen halten zu können.

Prozess Abarbeiten „fehlerhafter“ Aufträge (regional / national):

Bei diesem Prozess ist eine regionale sowie eine nationale Bearbeitung möglich. Da sämtliche Daten online zur Verfügung stehen, ist es möglich, dass diese an einem Standort abgearbeitet werden könnten. Weil es auch jetzt ab und zu notwendig ist, bei den Technikern über den einen oder anderen Auftrag nachzurufen um Detailinformationen zu erhalten, spricht nichts gegen eine nationale Bearbeitung.

Prozess Stammdatenwartung (regional / national):

Voraussetzung für die regionale oder nationale Bearbeitung der Stammdaten ist eine Auftragsabwicklung mittels elektronischen Lieferscheins. Da dieser in den nächsten Jahren eingeführt werden soll, wäre sogar eine nationale Bearbeitung an einem Standort des Schankservices vorteilhafter, weil dann national gleiche Stammdaten der Kunden vorhanden sind und gewartet werden. Weiters wäre ein Vorteil, dass die Informationen elektronisch übermittelt werden und somit keine Lieferscheine am Weg mit der Hauspost verloren gehen können.

Dies sind vier Prozesse, welche Potential für eine Lastenverteilung hätten. Sieht man sich nun die Prozesszeitverteilung in Abbildung 3.23 an, lässt sich erkennen, dass der Prozess Abarbeiten „fehlerhafter“ Aufträge den größeren Einfluss dieser vier auf die Summe aller Prozessbearbeitungszeiten hat.

Da es am einfachsten wäre bei diesem Prozess Veränderungen in der Praxis vorzunehmen (Bearbeitungsstandort), ist vorrangig bei Diesem ein Lastausgleich zu durchführen.

3.7.2 Lastverteilung durch „optimaler“ Standort

Unter Lastverteilung durch den „optimalen“ Standort versteht sich eine Aufstellung eines Standortes gemäß Schwechat, Linz, Wieselburg und Kaltenhausen.

Die Konstellation eines „optimalen“ Standortes des Schankservice der BUÖ, ist in Abbildung 3.29 veranschaulicht. Diese besteht aus einem Teamleiter, einem Werkstättenleiter mit Innendienstfunktion, und von der Größe des Standortes abhängig, Innendienstpersonal.

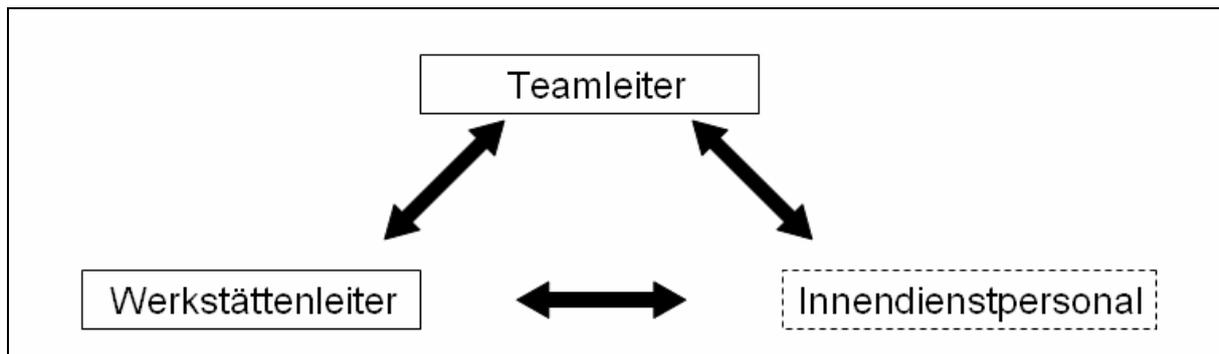


Abbildung 3.29: Optimaler Standort
Quelle: Eigene Darstellung

 ... standortabhängig

Die Dreiecksbeziehung von Teamleiter, Werkstättenleiter mit Innendienstfunktion und ggf. Innendienstpersonal an den größeren Standorten stellt eine optimale Zusammenstellung dar.

Einerseits können dadurch kleine Overflowlösungen im Falle von Saisonspitzen erreicht werden, weiters würde es die Umsetzung eines First und Second Level Support erleichtern. Unter First und Second Level Support ist die Störungsannahme vom Teamleiter und Innendienstpersonal (First Level Support) und vom Werkstättenleiter (Second Level Support) gemeint. D.h. das Aufgabengebiet des Werkstättenleiters ist vorrangig die Arbeitsvorbereitung für anstehende Montagen und Umbauten, ggf. steht er auch für Störungsfahrten in der Umgebung eines Standortes zur Verfügung. Weiters kann dieser, welcher bei speziellen Problemen oder Störfällen von Schankanlagen der erste Ansprechpartner für den Teamleiter oder das Innendienstpersonal ist, die Probleme mittels gezielter Anweisungen an den Kunden lösen. Dadurch können eventuell Störungsausfahrten eingespart und somit Kosten gespart werden.

Ein weiterer Vorteil ergibt sich dadurch, dass der Werkstättenleiter sämtliche Aufgaben des Teamleiters oder des Innendienstpersonals übernehmen kann, und somit jederzeit eine perfekte Urlaubsvertretung oder Krankenstandsvertretung gegeben ist.

Durch den Einsatz von Werkstättenleitern mit Innendienstfunktion ist ein Standort viel flexibler aufgestellt und hat sich an den anderen Standorten auch bewährt.

Es würde in gewisser Weise zu einer Entlastung der Standorte mit zu hoher Auslastung kommen, was eigentlich erwünscht ist. In Abbildung 3.30 ist ersichtlich, wie sich die Auslastungen der Standorte bei der Umsetzung des „optimalen“ Standorts zusammensetzen.

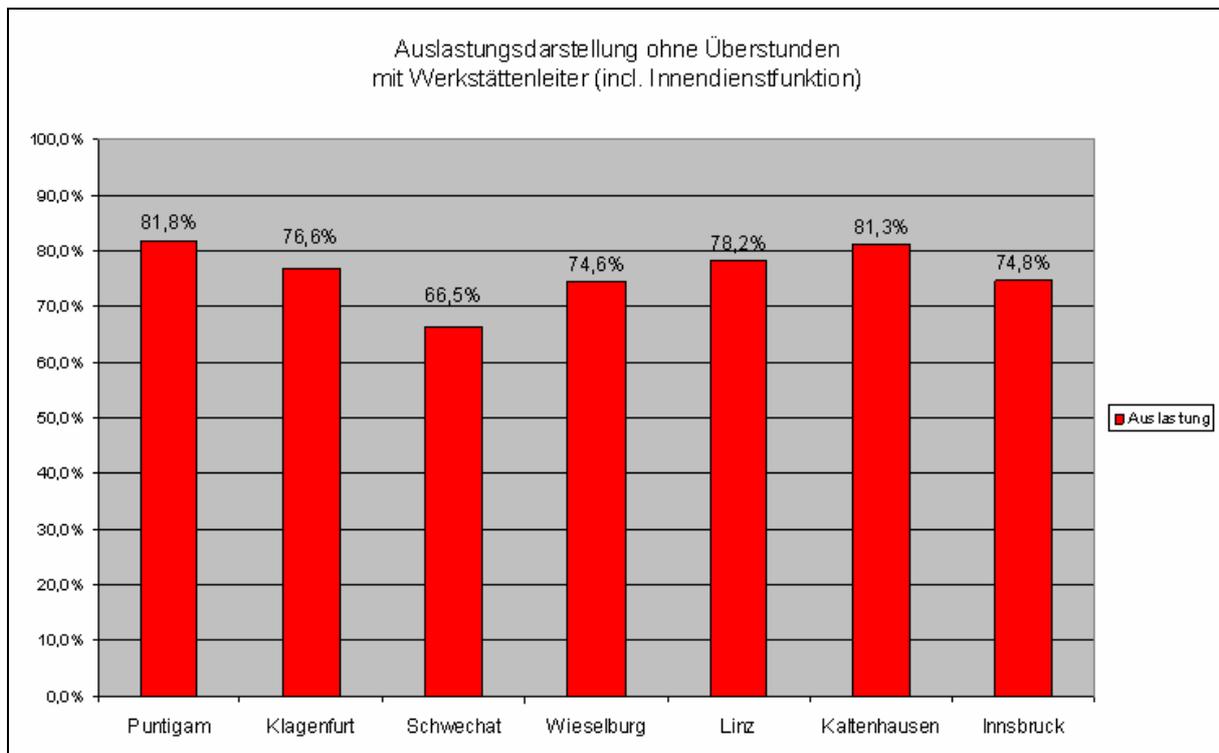


Abbildung 3.30: Auslastungsdarstellung "optimaler Standort"
Quelle: Eigene Darstellung

Um eine ähnliche Auslastung aller Standorte zu erreichen sei hierbei erwähnt, dass an den Standorten Schwechat und Wieselburg die eingerechneten Überstunden nicht mehr berücksichtigt wurden. An den Standorten Puntigam, Klagenfurt und Innsbruck wurde entsprechend der Aufstellung eines „optimalen“ Standorts, in Puntigam 0,26 FTE, in Klagenfurt 0,13 FTE und in Innsbruck 0,39 FTE für einen Werkstättenleiter mit Innendienstfunktion mitberücksichtigt. Der Grund, warum diese Werte ein Vielfaches von 0,13 FTE sind, ist, weil dieser Wert genau einer Arbeitsstunde pro Tag entspricht.

Dadurch würde man zu einer relativ vernünftigen Auslastung an den kritischen Standorten kommen, und könnte mit den oben beschriebenen Prozessen noch eine Feinabstimmung treffen.

4 Fazit und Ausblick

Den Abschluss der Diplomarbeit bildet ein Fazit, bei dem einige persönliche Eindrücke sowie fachliche Feststellungen zusammengefasst werden. Weiters werden im kurz- bzw. langfristigen Ausblick Thematiken aufgegriffen, welche für die zukünftige Entwicklung der Serviceorganisation von Bedeutung sein können.

4.1 Fazit

Liest man sich die Vision der BUÖ durch und informiert man sich in einschlägiger Literatur, lässt sich sehr schnell erkennen, dass angebotene Dienstleistungen in dieser Branche äußerst wichtig sind. Daher wird auf den Schankservice, dessen Kompetenzen und Verfügbarkeit sehr viel Wert gelegt, um alle Kundenwünsche und –bedürfnisse best möglich zu erfüllen. Meiner Meinung nach ist dies ein ganz wichtiger Grund und die Basis für den Erfolg der Brau Union Österreich AG.

Anhand meiner gewonnenen Eindrücke des Schankservice „Der Zapfhahn“ der Brau Union Österreich AG, kann ich behaupten, dass diese Organisation sehr professionell geführt wird. Durch die monatlichen Schankleitersitzungen werden immer wieder neue Veränderungen / Verbesserungen angesprochen und in weiterer Folge, wenn möglich, auch umgesetzt. So kommt es dazu, dass die Differenzen der einzelnen Standorte, welche analysiert wurden, geringer sind, als von mir vorher angenommen.

Durch sämtliche bereits abgewickelte bzw. zukünftige Diplomarbeiten kann auch behauptet werden, dass die Führungskräfte der Serviceorganisation „Der Zapfhahn“ sehr offen für Veränderungen sind. Immer wieder werden bestehende Strukturen hinterfragt bzw. auf ihre Effizienz geprüft. Daher stellte es auch für mich eine große Herausforderung dar, neue Vorschläge für etwaige Verbesserungen zu liefern.

4.2 Kurzfristiger Ausblick

Da sämtliche Vorschläge jetzt im Detail analysiert und durchkalkuliert werden müssen, ist natürlich schwierig abzuschätzen, welche Veränderungen im Zuge der Ergebnisse dieser Diplomarbeit in nächster Zeit umgesetzt werden können. Dies wird sicher Aufgabe der nächsten Wochen sein, um im Endeffekt qualitativ hochwertige Resultate zu erhalten.

Durch die zeitliche Begrenzung der Diplomarbeit war es leider nicht mehr möglich, sich näher mit der Materie der Telefonnachbearbeitung zu beschäftigen. Um genauere Nachbearbeitungszeiten zu erhalten, wäre es nützlich, die Telefonate nach der Art zu clustern.

Anhand dieser unterschiedlichen Art (Beschwerde, Auskunft, Terminvereinbarung, etc...) eines Telefonates, könnte genau verifiziert werden, wie lange eine durchschnittliche Nachbearbeitungszeit bzw. Vorbereitungszeit notwendig ist.

Analysiert man nun die dazugehörige Anrufdauer, kann genau hochgerechnet werden, wie viele Telefonate je Telefonart eingehen (ausgehen). Mit der jeweiligen Nachbearbeitungsdauer, könnte so eine noch genauere Ressourcenauswertung durchgeführt werden.

4.3 Langfristiger Ausblick

Mit der Einführung der nationalen Servicenummer, welche zurzeit gerade programmiert wird, kann auf ein einheitliches Telefonsystem österreichweit umgestellt werden. Dieses soll, durch die automatische Gebietserkennung von Kunden mit vorrangig regionaler Bearbeitung der Telefonate, langfristige Vorteile für die Kunden bringen.

Die Aufstellung eines Standortes nach der „optimalen“ Konstellation wird nicht von einem auf den anderen Tag umzustrukturieren sein.

Hier ist einerseits das Fingerspitzengefühl der Schankserviceleiter der jeweiligen Regionen gefragt einen entsprechenden Werkstättenleiter mit Innendienstfunktion zu finden, oder andererseits einen Servicetechniker dahingehend entsprechend zu schulen, um diesen ansprechenden Tätigkeiten gerecht zu werden.

Eine andere Lösung ist, dass z.B. am Standort Puntigam mit der Pensionierung eines Servicetechnikers ein neuer Mitarbeiter aufgenommen wurde, der für diese Arbeiten in Zukunft zuständig ist. Es bedarf natürlich vielfältiger Fähigkeiten der Person, da diese neben den technischen Grundlagen von Schankanlagen auch sämtliche Computeranwendungen beherrschen muss.

Eine entsprechende Einschulungszeit ist dafür aber einzurechnen, welche schätzungsweise mehrere Monate dauern wird.

Ist dieses Einschulungsprogramm des Werkstättenleiters mit Innendienstfunktion abgeschlossen, sind die Standorte Puntigam, Klagenfurt und Innsbruck genau so breit und flexibel aufgestellt, wie die anderen.

Erwähnenswert in diesem Kapitel erscheinen mir auch die Computerschankanlagen (Z1 – Anlagen). Diese sind ein wirkliches Aushängeschild der Serviceorganisation, da sie in technischer und wirtschaftlicher Hinsicht großartige Performance leisten. Computerschankanlagen werden großteils (im Gegensatz zu normalen Schankanlagen) verkauft und nicht vertraglich verliehen. Dadurch kommt einiges an Geld in die Unternehmung, wodurch der Stellenwert des Schankservices in letzter Zeit gewaltig gehoben wurde.

Der Verkauf von Z1 – Anlagen beschränkt sich zurzeit aber nur auf Österreich, wodurch bei jetziger, bereits vorhandener Marktführerschaft, zukünftig eine Marktsättigung eintreten wird. Da ein Aufbau eines Z1 Exportes bzw. Markterschließung anderer Länder nicht so kurzfristig zu bewerkstelligen ist, wäre aus heutiger Sicht angebracht, damit bereits jetzt zu beginnen.

Weiters muss in Verbindung mit einem Export von Computerschankanlagen ein Vertriebspartnernetz oder eine eigene Abteilung aufgebaut werden, um den hohen Ansprüchen der Kunden gerecht werden zu können. Natürlich darf dahingehend der bis dato ausgezeichnete After-Sales-Service nicht vernachlässigt werden, um eine vernünftige Kundenbindung aufzubauen und Folgegeschäfte daraus zu lukrieren.

Abschließen möchte ich den längerfristigen Ausblick mit dem Hinweis auf die Einführung des First und Second Level Supports (vgl. Kapitel 3.7.2) an den Standorten. Mit einer, wenn möglich, raschen Problembeseitigung, wird einerseits die Kundenzufriedenheit erhöht, da die Schankanlage sofort wieder einsatzfähig ist. Andererseits kann dadurch natürlich einiges an Kosten eingespart werden, welche ansonsten die Schanktechnikzentren zu tragen haben. Desweiteren sind dadurch keine langen Anfahrten zu Kunden notwendig, was wiederum der Umwelt zugute kommt.

Literaturverzeichnis

ALLWEYER T.: Geschäftsprozessmanagement – Strategie, Entwurf, Implementierung, Controlling, Bochum 2005.

BECKER J.; KUGELER M.; ROSEMAN M.: Prozessmanagement – Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung, 3. vollständig neubearbeitete und erweiterte Auflage, Springer 2001.

BERNDT R.: Business Reengineering – effizientes Neugestalten von Geschäftsprozessen, Heidelberg 1997.

BLONSKI H.; STAUSBERG M.: Prozessmanagement in Pflegeorganisationen – Grundlagen, Erfahrungen, Perspektiven, Hannover 2003.

FELDBRÜGGE R.; BRECHT-HADRASCHEK B.: Prozessmanagement leicht gemacht – Geschäftsprozesse analysieren und gestalten, 2. überarbeitete Auflage, München 2008.

GADATSCH A.: Grundkurs Geschäftsprozessmanagement – Methoden und Werkzeuge für die IT - Praxis: Eine Einführung für Studenten und Praktiker, 5. erweiterte und überarbeitete Auflage, Wiesbaden 2008.

FREUND J.; GÖTZER K.: Vom Geschäftsprozess zum Workflow – Ein Leitfaden für die Praxis, München 2008.

HELBER H.; STOLLETZ R.: Call Center Management in der Praxis – Strukturen und Prozesse betriebswirtschaftlich optimieren, Heidelberg 2004.

HIRZEL M.; KÜHN F.: Prozessmanagement in der Praxis – Wertschöpfungsketten planen, optimieren und erfolgreich steuern, Wiesbaden 2005.

INTERVIEW; Hr. Neubauer Karl Heinz, Leiter AMS Call Center Graz, vom 06.07.2010.

PETERS G.: Ablauforganisation und Informationstechnologie im Büro – Konzeptionelle Überlegungen und empirische-explorative Studie, Köln 1988.

PORTER M.: Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten, 6. Auflage, Frankfurt, 2003.

REHBEHN R.; YURDAKUL Z.: Mit Six Sigma zu Business Excellence – Strategien, Methoden, Praxisbeispiele, 2. Auflage, Erlangen 2005.

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

SCHEER A.: ARIS – Vom Geschäftsprozess zum Anwendungssystem, 4. durchgesehene Auflage, Heidelberg 2002.

SCHMELZER H.; SESSELMANN W.: Geschäftsprozessmanagement in der Praxis – Kunden zufrieden stellen, Produktivität steigern Wert erhöhen, 5. vollständige überarbeitete Auflage, München 2006.

SCHMELZER H.; SESSELMANN W.: Geschäftsprozessmanagement in der Praxis – Kunden zufrieden stellen, Produktivität steigern Wert erhöhen, 6. vollständige überarbeitete und erweiterte Auflage, München 2008.

SEIDLMEIER H.: Prozessmodellierung mit ARIS – Eine beispielorientierte Einführung für Studium und Praxis, 2. aktualisierte Auflage, Wiesbaden 2006.

STAUD J.: Geschäftsprozessanalyse – Ereignisgesteuerte Prozessketten und objektorientierte Geschäftsprozessmodellierung für Betriebswirtschaftliche Standardsoftware, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, Heidelberg 2001.

WASSERMANN O.: Das intelligente Unternehmen – Prozesse beschleunigen, Menschen begeistern, 5. Auflage, Heidelberg 2004.

WILHELM R.: Prozessorganisation, 2. Auflage, München 2007.

WOLTERS M.; KASCHNY M.: Geschäftsprozessmanagement in KMU – Dargestellt anhand der Auftragsabwicklung in der Gebäudetechnik, 1. Auflage, Köln 2010.

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/12416/prozess-v10.html>; Abfrage vom: 28.07.2010.

Vgl. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/5598/geschaeftsprozess-v7.html>, Abfrage vom: 28.07.2010.

<http://www.gruenderszene.de/operations/die-top-5-methoden-der-prozessoptimierung>, Abfrage vom: 08.09.2010.

<http://www.carolinabarcodes.com/images/Motorola-MC75/Symbol-MC75-PromoShot.jpg>, Abfrage vom 14.09.2010.

<http://www.tse.de/papiere/call%20center%20und%20telekommunikation/CCKennzahlen.html> Abfrage vom 20.09.2010.

<http://www.bunds-bonn.de/pool/Mythos.pdf>, Abfrage vom 20.09.2010.

<http://www.coronet-online.de/download.php?fileid=84>, Abfrage vom 20.09.2010.

<http://www.zingel.de/pdf/08iso.pdf>, Abfrage vom 20.09.2010.

<http://www.brecci.de/download/psychbelast.pdf>, Abfrage vom 21.09.2010.

Abkürzungsverzeichnis

| | |
|---------------|--|
| z.B.: | zum Beispiel |
| bzw. | beziehungsweise |
| SSEL | Schankserviceleiter |
| TL | Teamleiter |
| ID | Innendienst |
| BUÖ | Brau Union Österreich AG |
| Hr. | Herr |
| Fr. | Frau |
| Ing. | Ingenieur |
| ca. | circa |
| vgl. | vergleiche |
| CTS | Customer Technical Service |
| d.h. | das heißt |
| u.a. | unter anderem |
| BPR | Business Prozess Reengineering |
| etc. | et cetera |
| i.d.R. | in der Regel |
| GPO | Geschäftsprozessoptimierung |
| EPK | ergebnisgesteuerte Prozesskette |
| lt. | Laut |
| südl. | südlich |
| nördl. | nördlich |
| ggf. | gegebenen Falls |
| TT | Trouble Ticket |
| Z1 | Computerschankanlage der Brau Union Österreich AG |
| incl. | inclusive |
| KW | Kalenderwoche |
| SAP | Computerprogramm Systeme, Anwendungen und Produkte |
| POM | Postmix |
| TVK | Telefonischer Vorverkauf |

| | |
|----------------------|---|
| GL | Gebietsleiter |
| ACD | Automatic Call Distribution |
| ACW | Automatic Call Waiting |
| KH | Kaltenhausen |
| LZ | Linz |
| PU | Puntigam |
| SA | Schwechat |
| WBG | Wieselburg |
| CTI | Computer Telephone Integration |
| DW | Durchwahl |
| Abb. | Abbildung |
| CCS | Computer Customer Supervision |
| Min. | Minuten |
| Km. | Kilometer |
| KW | Kalenderwoche |
| ev. | eventuell |
| Fa. | Firma |
| usw. | und so weiter |
| h | Stunde |
| FTE | Full Time Employee |
| tw. | teilweise |
| KBGG | Kärntner Brau - und Getränke GMBH |
| IGGS | Innsbrucker Gastwirte Getränke Service Ges.m.b.H. |
| BANF | Bestellanforderung |
| KUBU | Kundenbuchhaltung |
| AS 400 | Computerprogramm AS 400 |
| Dipl. Ing. | Diplomingenieur |
| MC 75 | mobiles Datenerfassungsgerät MC 75 |
| PSP – Element | Schankanlagenprojektnummer |

Abbildungsverzeichnis

| | |
|---|----|
| Abbildung 1.1: Braustandorte BUÖ..... | 1 |
| Abbildung 1.2: Logo "Der Zapfhahn"..... | 2 |
| Abbildung 1.3: Organigramm "Der Zapfhahn"..... | 3 |
| Abbildung 1.4: Zeitplan Diplomarbeit..... | 6 |
| Abbildung 2.1: Ablaufkette in funktionalen Strukturen..... | 9 |
| Abbildung 2.2: Prozess- vs. funktionsorientierte Arbeitsteilung..... | 10 |
| Abbildung 2.3: Das Prozessmodell..... | 11 |
| Abbildung 2.4: Der Prozess als Abfolge von Aktivitäten..... | 13 |
| Abbildung 2.5: Primärer und sekundärer Prozessinput und -output..... | 14 |
| Abbildung 2.6: Primäre und sekundäre Prozesskunden..... | 15 |
| Abbildung 2.7: Aktivitäten eines Prozesses zur Schaffung von Wert und Kundennutzen..... | 17 |
| Abbildung 2.8: Gebrauchs-, Verbrauchs- und Flussressourcen in einem Prozess..... | 18 |
| Abbildung 2.9: Klassifikation von Prozessen nach Prozesstypen..... | 21 |
| Abbildung 2.10: Das Prozess Portfolio..... | 22 |
| Abbildung 2.11: Zusammenhänge von Geschäftsprozessen..... | 23 |
| Abbildung 2.12: Primäre und Sekundäre Geschäftsprozesse..... | 24 |
| Abbildung 2.13: Wertschöpfungskette von Porter..... | 25 |
| Abbildung 2.14: Integriertes Geschäftsprozessmanagement..... | 26 |
| Abbildung 2.15: Vorgehen bei der Planung von Prozesszielen..... | 29 |
| Abbildung 2.16: Process Reengineering Projektphasen..... | 32 |
| Abbildung 2.17: Geschäftsprozessoptimierung Projektphasen..... | 34 |
| Abbildung 2.18: Business Prozess Reengineering vs. Geschäftsprozessoptimierung..... | 34 |
| Abbildung 3.1: Prozesskette Heineken..... | 37 |
| Abbildung 3.2: Prozesskette "Der Zapfhahn"..... | 38 |
| Abbildung 3.3: Anlagenbeschreibung..... | 41 |
| Abbildung 3.4: Reklamationsanhänger..... | 44 |
| Abbildung 3.5: Mobiles Datenerfassungsgerät MC 75..... | 46 |
| Abbildung 3.6: Bezugswertverteilung..... | 47 |
| Abbildung 3.7: Drei - Phasenmodell der Kundenzufriedenheit..... | 51 |
| Abbildung 3.8: Telefonsystem Schankservice BUÖ..... | 53 |
| Abbildung 3.9: Pilot Schwechat..... | 53 |
| Abbildung 3.10: An- bzw. Abmeldung der ID- Personen..... | 54 |
| Abbildung 3.11: Horizontale und vertikale Priorität..... | 54 |
| Abbildung 3.12: Aufkleber Servicenummer..... | 55 |
| Abbildung 3.13: Telefonagenten Schankservice BUÖ..... | 56 |
| Abbildung 3.14: Störungfilter..... | 59 |
| Abbildung 3.15: Anzahl Telefonate / Jahr..... | 64 |
| Abbildung 3.16: Telefonminuten / Jahr..... | 65 |
| Abbildung 3.17: Einsparungspotential Gesprächszeit..... | 67 |
| Abbildung 3.18: Definition Auslastung..... | 70 |
| Abbildung 3.19: Unterschiedliche Auslastung der Call Center..... | 71 |
| Abbildung 3.20: Auslastung im engeren Sinne..... | 72 |
| Abbildung 3.21: Auslastung im weiteren Sinne..... | 73 |
| Abbildung 3.22: Full Time Employee..... | 74 |
| Abbildung 3.23: Prozesszeitverteilung Schankservice BUÖ..... | 75 |
| Abbildung 3.24: Prozesszeitverteilung SSE-ID - sonstige Prozesse..... | 76 |

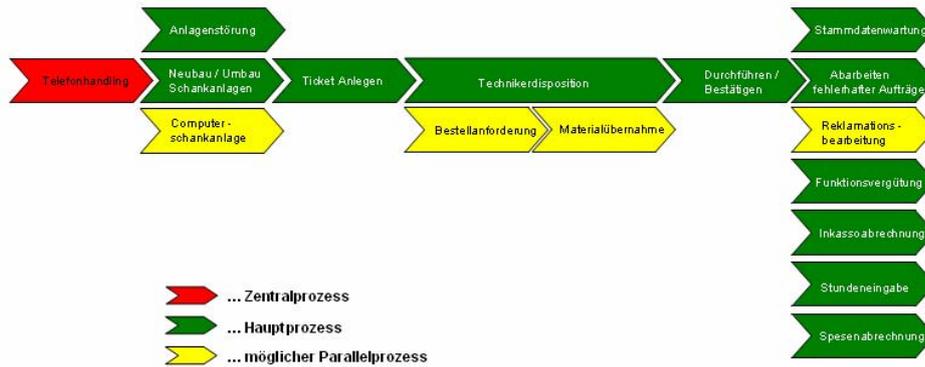
| | |
|---|----|
| Abbildung 3.25: Auslastung Schankservice BUÖ | 77 |
| Abbildung 3.26: Auslastung Regionen Schankservice BUÖ | 78 |
| Abbildung 3.27: Auslastung Standorte Schankservice BUÖ | 79 |
| Abbildung 3.28: Auslastung Standorte Schankservice BUÖ (durchschnittliche Prozessbearbeitungszeit) | 80 |
| Abbildung 3.29: Optimaler Standort | 85 |
| Abbildung 3.30: Auslastungsdarstellung "optimaler Standort" | 86 |

Tabellenverzeichnis

| | |
|---|----|
| Tabelle 3.1: Darstellung Arbeitswochen pro Jahr | 74 |
|---|----|

Anhang 1

Bearbeitungszeit je Prozess



STANDORT: _____

Bitte die durchschnittliche geschätzte Bearbeitungszeit je Prozess oder Arbeitsschritt eintragen!!! (falls ein Arbeitsschritt am Standort nicht vorkommt, einfach freilassen) – DANKE

- Erstellen Kostenvoranschlag (KV):

| | |
|---|-------------------|
| Info von GL für Neumontagenbesichtigung |[min] |
| TT bzw. Ticket Mail (falls keine Knd.Nr. vorhanden) erstellen |[min] |
| Gespräch mit Monteur (Formular Neumontagenbesichtigung) |[min] |
| KV im Office Line erstellen (Kund im Office Line anlegen) |[min] |
| Speichern (INTERN, EXTERN) |[min] |
| Belege ausdrucken |[min] |
| Mail an GL |[min] |
| Ablage in Ordner/Mappe |[min] |
| Sonstiges: | |
| |[min] |
| Summe: |[min] |

- Erstellen Sofortauftrag (KV vorhanden):

| | |
|---|-------------------|
| Montageauftrag von GL auf Änderungen prüfen |[min] |
| Kostenvoranschlag ändern |[min] |
| PSP – Element vergeben |[min] |
| Gerätenummern vergeben |[min] |
| Auftrag fertig stellen (Lieferschein ausfüllen, Belegkopf einfügen,...) |[min] |
| Anlagennummer vergeben |[min] |
| Anlage im AS400 aufnehmen |[min] |
| Belege (Auftrag/Lieferschein) ausdrucken |[min] |
| TT erstellen |[min] |
| Info Mail an GL/TVK |[min] |
| Ablage in Ordner/Mappe,.... |[min] |
| Sonstiges: | |
| |[min] |
| Summe: |[min] |

- Erstellen Sofortauftrag (KV NICHT vorhanden):

| | |
|---|------------|
| Lieferschein von GL auf Vollständigkeit prüfen |[min] |
| Neumontagenbesichtigung; TT anlegen |[min] |
| Gespräch mit Monteur (Formular Neumontagenbesichtigung) |[min] |
| Lieferschein von GL ergänzen |[min] |
| Auftrag im Office Line erstellen |[min] |
| PSP – Element vergeben |[min] |
| Ausdrucken (Auftrag/Lieferschein) |[min] |
| Speichern (FIWI unbearbeitet) |[min] |
| Warenbegleitschein ins Magazin (Mail, Fax,..) |[min] |
| Anlagennummer vergeben |[min] |
| Anlage im AS 400 aufnehmen |[min] |
| Gerätenummern vergeben (Komponenten) |[min] |
| Auftrag fertig stellen (Lieferschein ausfüllen, Belegkopf einfügen,...) |[min] |
| TT erstellen |[min] |
| Ablage in Ordner/Mappe,... |[min] |
| Sonstiges: | |
| |[min] |
| Summe: |[min] |

- Erstellen einer Bestellanforderung:[min/BANF]

| | |
|---|------------|
| Angebot von Lieferant einholen (Mail,....) |[min] |
| BANF erstellen (SAP) |[min] |
| Ausdrucken |[min] |
| Ausdruck an Einkauf schicken (Mail, Hauspost,...) |[min] |
| Ablage in Ordner/Mappe,..... |[min] |
| Sonstiges: | |
| |[min] |
| Summe: |[min] |

- Bearbeitungszeit Materialübernahme:.....[min/Mat.Über.]

| | |
|---|------------|
| Lieferung entgegennehmen |[min] |
| Paket auf Vollständigkeit bzw. korrekte Qualität prüfen |[min] |
| Wareneingang buchen |[min] |
| Ausdrucken |[min] |
| Ablege in Ordner/Mappe |[min] |
| Sonstiges: | |
| |[min] |
| Summe: |[min] |

- Abarbeiten eines fehlerhaften („hängengebliebenen“) Auftrages:[min]
(Durchschnittswert aller berücksichtigen!!)

- Stammdatenwartung:
Neubau / Umbau: (029,030,458,459)[min]

Kleinteilepauschale in Liste eintragen[min]
 Anlagenstamm korrekt ausfüllen (incl. Reinigungsintervall,..)[min]
 Lieferscheine sammeln/verschicken[min]
 Nachfragen bei Techniker, Werkstatt,....[min]
 Sonstiges:
[min]

Großgerätetausch (Kühler, Karbonator, Zählwerke,..)[min]

Sonstiges:
[min]

 Summe:[min]

- Durchführen einer Reklamationsbearbeitung:.....[min]

Reklamationsanhänger ausfüllen[min]
 Daten in E-Room eingeben[min]
 Abriss ins Magazin schicken[min]
 Fehlerhaftes Teil nach Linz schicken[min]
 Sonstiges:
[min]

 Summe:[min]

- Erstellen einer Funktionsvergütung:[h/FV]

Eingaben im AS400 (Zeitraum, Partnerfirma)[min]
 Funktionsvergütung Ausdrucken[min]
 Kontrollieren[min]
 Verschicken (Mail, Fax,...) an Partnerfirma[min]
 Kontrollieren und Kontieren der Rechnung[min]
 Ablage in Ordner/Mappe[min]
 Sonstiges:
[min]

 Summe:[min]

- Inkassoabrechnung:

Geldübernahme[min]
 Kontrollieren/Bestätigen[min]
 Einnahmeformular ausfüllen[min]
 Persönliche Geldabgabe bei Kassa (pro Woche, Monat,...)[min]
 Sonstiges:
[min]

 Summe:[min]

- Stundeneingabe:.....[min/Techniker pro Woche]
Anzahl Techniker welche am Standort eingegeben werden: _____

Kontrollieren bzw. Ändern einer automatisch übernommenen Zeile (SAP).....[min]

Sonstiges:

.....[min]

Summe:[min]

- Kontieren einer Workflowrechnung:[min]

Gegenkontrolle mit Lieferschein / Angebot[min]

Kontieren der Rechnung[min]

Ausdrucken[min]

Ablage in Ordner/Mappe[min]

Sonstiges:

.....[min]

Summe:[min]

Anhang 2

Prozessmappe



Allgemeines

Diese Prozessmappe entstand im Zuge der Diplomarbeit „Prozessoptimierung in der Serviceorganisation der Brau Union Österreich AG“ in Zusammenarbeit mit der TU – Graz. Sie soll einen Überblick und Informationen über die internen Prozesse im Schankservice Innendienst (Stand 08/2010) liefern.

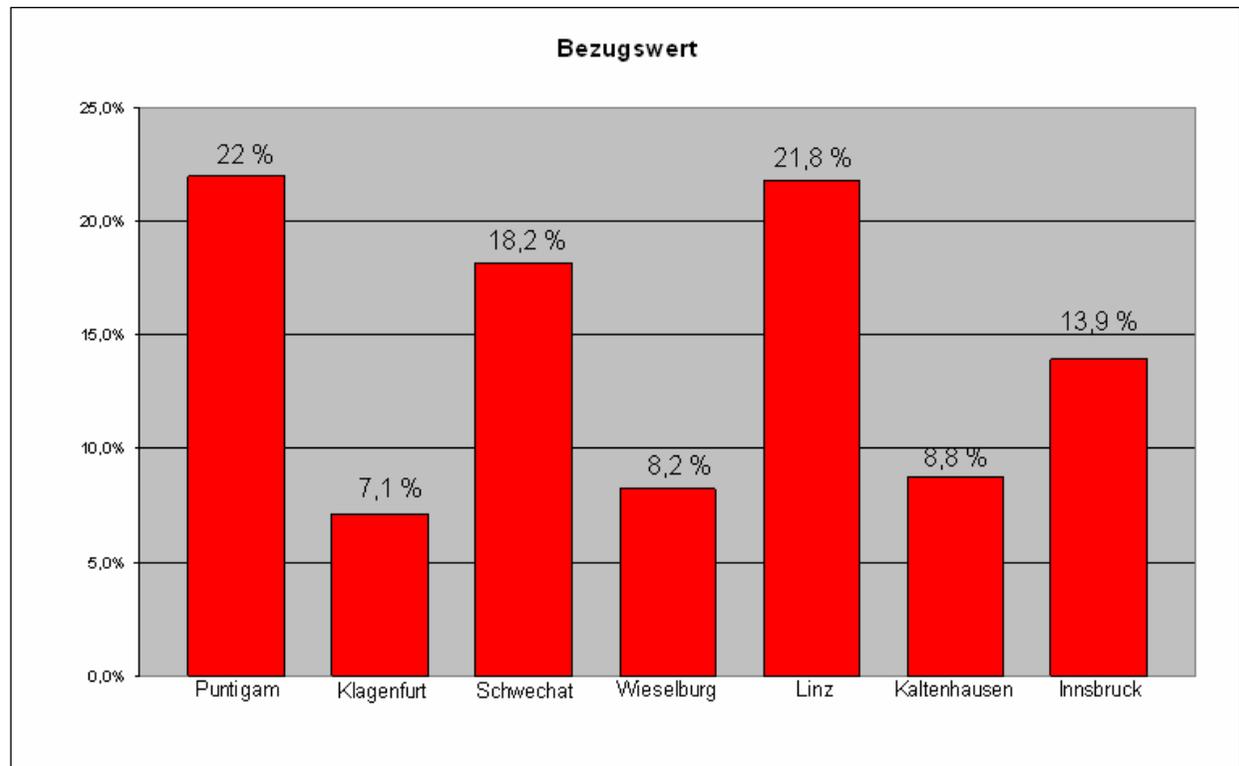
Da sich die folgenden Abbildungen auf die Anzahl der „Besuchten Anlagen“ und in weiterer Folge auf die „Bezugsziffer“ beziehen, wird eine kurze Begriffsdefinition durchgeführt:

Besuchte Anlage:

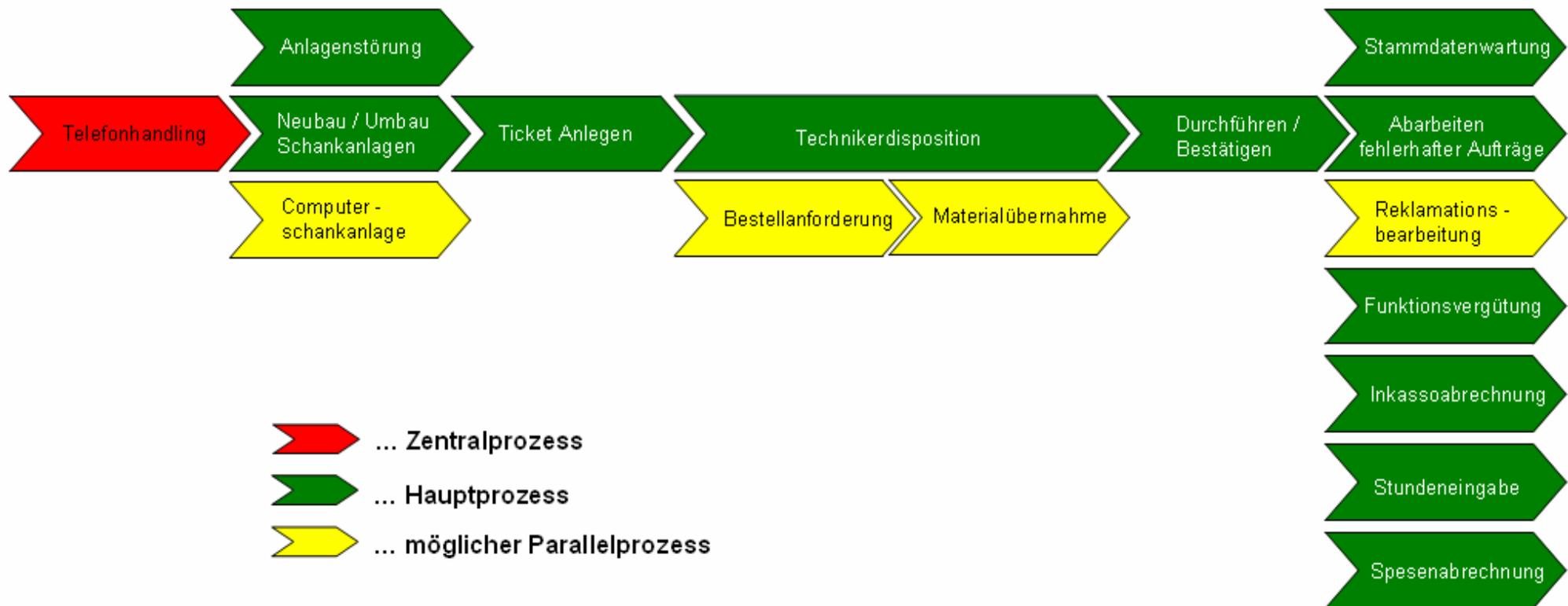
Unter einer „Besuchten Anlage“ versteht man das mindestens einmalige Anfahren (Besuchen) einer Schankanlage durch einen Servicetechniker. Egal ob eine Neumontage, Reinigung oder mehrere Störungen zu beheben sind. Dies waren im Jahr 2009 ca. 30000 Schankanlagen und etwa 2000 Getränkeautomaten. (Festanlagen werden hier nicht mitgerechnet).

Bezugswert:

Der Bezugswert ist die regionale Verteilung der besuchten Anlagen (Postmixanlagen wegen erhöhter Komplexität doppelt gerechnet). Dieser Bezugswert stellt die Vergleichsbasis aller folgenden Prozesse dar. Das heißt, in den folgenden Abbildungen wird jeweils der Prozessanzahl am jeweiligen Standort der entsprechende Bezugswert gegenübergestellt. Da sich der Bezugswert jährlich nur minimal ändert kann diese als Vergleichswert herangezogen werden.

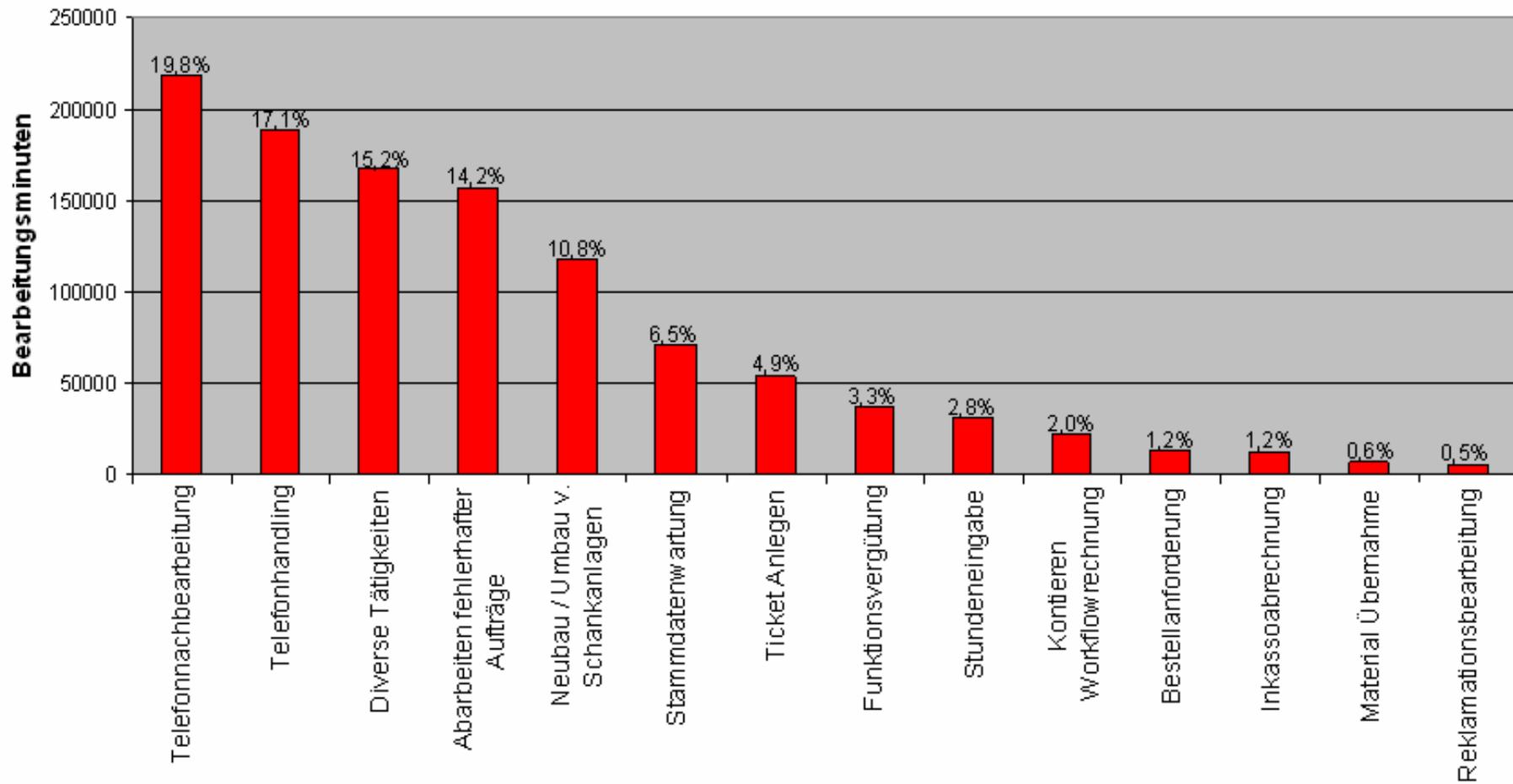


Übersicht der Prozesse im Schankservice



**Prozesszeitverteilung Schankservice Innendienst
Brau Union Österreich (BUÖ)**

1 FTE ~ 100.000 min / Jahr
FTE... Full Time Employee



Prozess Telefonhandling

Prozessbeschreibung:

Im Schanksservice „Der Zapfhahn“ gibt es österreichweit eine zentrale Telefonschaltung, welches als virtuelles Kundenservicecenter gesehen werden kann. Das heißt, dass Kunden in der Steiermark, Kärnten, Salzburg, Tirol, Vorarlberg und südl. Burgenland eine Servicenummer anrufen, die Kunden der anderen Bundesländer ihre regionale Telefonnummer zur Störungsannahme wählen. Telefonate der Servicenummer werden in einer vordefinierten Telefonschaltung in das gewünschte Schankservicezentrum weitergeleitet und dort bearbeitet. Bei den regionalen Nummern (Oberösterreich, Niederösterreich, Wien und nördl. Burgenland) werden ihre Gespräche entsprechend in den Standorten Linz, Wieselburg oder Schwechat entgegengenommen. Ein Großteil der Anlagenstörungen wird von Kunden telefonisch gemeldet und so bildet das Telefonhandling im Schankservice einen Zentralprozess. Da die meisten folgenden Bearbeitungsprozesse im Innendienst in einer Form mit dem Telefonieren verbunden sind, ist diesem Prozess eine besondere Aufmerksamkeit zu schenken.



Nahtstellen:

Gastronomiebetriebe (externe Kunden), Techniker, Gebietsleiter, Telefonischer Vorverkauf (TVK), Magazin, Kundenbuchhaltung (interne Kunden)

Ausgangssituation / abweichende Abläufe anderer Standorte:

Ausgehend von einem Automatic Call Distribution (ACD) System kann die Telefonschaltung der Innendienstmitarbeiter nach Prioritäten gesteuert werden. Wenn zum Beispiel ein Mitarbeiter eine höhere Priorität als ein anderer geschaltet hat, werden alle Gespräche aus einer Region vorrangig von diesem bearbeitet. Weiters wird aber österreichweit nicht nur das Festnetz, sondern auch noch Firmenhandys verwendet. Diese stellen vorrangig an den Standorten in Kaltenhausen und Innsbruck ein Problem dar. Während eines Telefonates am Firmenhandy ist es nicht möglich eines am Festnetz entgegenzunehmen und somit wird eine mögliche Störungsmeldung eines Kunden nicht bearbeitet bzw. ungewollt weitergeleitet. Es existiert auch eine unterschiedliche Prioritätenschaltung an den beiden Standorten: Alle Telefonate aus Salzburg werden automatisch nach Graz geleitet, dort bearbeitet und gegebenenfalls nach Kaltenhausen verbunden. In Tirol/Vorarlberg werden sie zuerst regional in Innsbruck entgegengenommen und als Overflow Lösung nach Graz weitergeleitet. Bei den regionalen Nummern zur Störungsannahme findet man unterschiedliche Overflow Lösungen an den Standorten in Linz und Wieselburg. Während in Linz eine Mailbox nachgeschaltet ist werden die Gespräche in Wieselburg in die Vermittlung weitergeleitet. Das Problem vom Rückruf eines nicht erreichten Kunden lässt sich technisch nicht lösen. (Es dürfen keine Durchwahlnummern bei externen Kunden aufscheinen, da diese eventuell bei folgenden Störungen gewählt werden

könnten). Und so kann es passieren, dass ein Kunde, der von Schwechat aus angerufen wurde, beim Rückruf der für ihn sichtbaren Nummer in Graz landet.

Störfaktoren:

- Vermittlungsprobleme (Techniker, Gebietsleiter, Telefonischer Vorverkauf,...)
- Firmenhandy an den Standorten Innsbruck und Kaltenhausen
- Sichtbare Telefonnummer beim Kunden (Rückrufproblem)
- Kundenidentifikation bei Gesprächsannahme
- Unterschiedliche Overflowlösungen in Linz und Wieselburg (Voice - Mail bzw. Vermittlung)
- Keine nationale Servicenummer

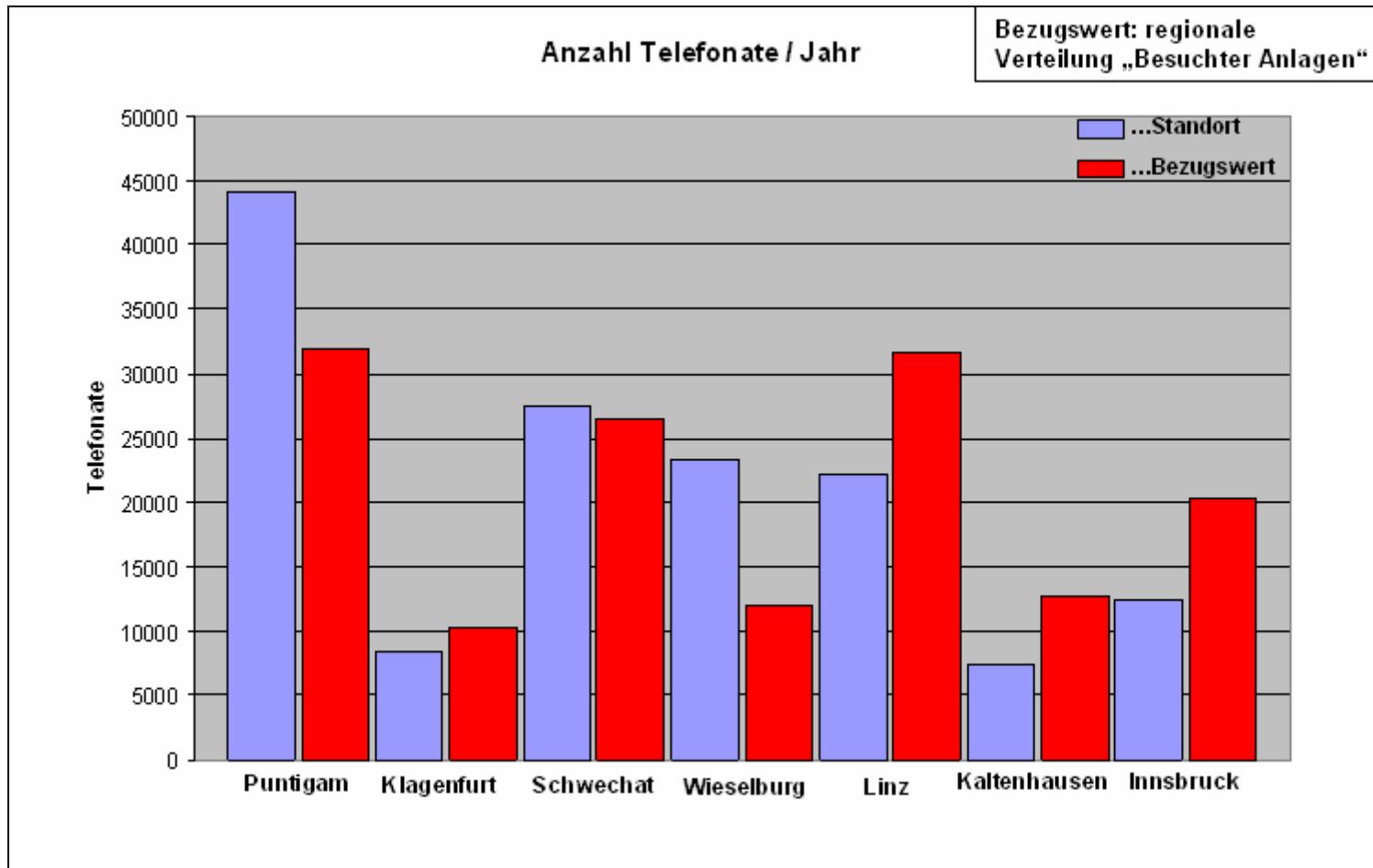
Vorschlag Prozessoptimierung / Idealprozess

- Klare Telefonliste mit den entsprechenden Durchwahlnummern vom Innendienst welche von internen Kunden zu verwenden sind.
- Firmenhandys sollen nur unter Steuerung des Besitzers verwendet werden (gegebenenfalls Telefonate von Festnetz auf Handy weiterleiten).
- Information an externe Kunden, die Kundennummer bereitzuhalten.
- Kurzfristig: Vorübergehend einheitliche Overflow Lösung in Wieselburg wie am Standort Linz. (Voice Mail)
- Langfristig: Einheitliche nationale Servicenummer mit Abstimmung der Mobilfunkbetreiber, betreffend regionale Ortung und Zuweisung der Kunden dem jeweils gewünschten Standort.
- Einheitliche Prioritätenschaltung in Kaltenhausen und Innsbruck mit vorrangig regionaler Bearbeitung der Telefonate.

Ziele des Idealprozesses:

Durch die Vorschläge der Prozessoptimierung soll sinnloses Weiterverbinden eines Gesprächsteilnehmers unterbunden werden und sich somit die Anzahl der entgegenezunehmenden Anrufe verringern. Eine Einführung neuer Firmenhandynummern an den Standorten in Kaltenhausen und Innsbruck soll das Telefonhandling an allen Standorten (Telefonannahme am Festnetz und gegebenenfalls eine Rufumleitung auf das Firmenhandy) gleich handhaben um Kunden optimales Service anbieten zu können. Eine zeitaufwendige Kundensuche im System kann vermieden werden, wenn der Kunde bei einer Störungsmeldung die Kundennummer bereithält. Dies könnte mit dem Aufkleber der Servicenummer erfolgen was teilweise schon umgesetzt ist. Damit Kunden, welche in Wieselburg anrufen, sofort ihre Störungsmeldung abgeben können, ist es vernünftig eine Mailbox wie in Linz einzurichten, welche dann abgehört wird und entsprechende Maßnahmen in die Wege geleitet werden können.

Grafische Darstellungen:



Verweis Heineken CTS:

- GBP_CTS.02.BPM.010_Call handling.doc
- GBP_CTS.02.BPM.010_Call handling questionnaire.doc

Bemerkungen:

- Durch die Handhabung von Firmenhandys wird das Telefonsystem und die Auswertungen in den Standorten Innsbruck und Kaltenhausen umgangen bzw. verfälscht.
- Da Puntigam das Kundenservicecenter ist und ca. 6600 Telefonate / Jahr von den Standorten Klagenfurt, Kaltenhausen und Innsbruck beantwortet, scheinen dort überdurchschnittlich hohe Abweichungen zum Vergleichswert auf.
- Ein Grund für die Abweichung in Wieselburg könnte sein, dass dort sehr viele aussertourliche Projekte bearbeitet werden und so im Verhältnis mehr Telefonate geführt werden.

Prozess Anlagenstörung

Prozessbeschreibung:

Die Störungsannahme erfolgt meistens telefonisch im Innendienst. Ziel einer Störungsannahme sollte eine genaue Identifizierung des Problems sein, um möglichst viele Infos an den zuständigen Störungstechniker weitergeben zu können.



Nahtstellen:

Gastronomiebetriebe (externe Kunden), Techniker, Gebietsleiter, Telefonverkauf (TVK)

Ausgangssituation / abweichende Abläufe anderer Standorte:

Bei der telefonischen Störungsannahme sollten kleinere Handhabungsprobleme, wenn möglich, sofort am Telefon gelöst werden.

Ist dies nicht möglich, muss ein Techniker losgeschickt werden, um diese Störung zu beheben. Oft kommt es aber trotzdem vor, dass ein Techniker wegen Kleinigkeiten zu einem Kunden gerufen wird, obwohl dieses Problem eigentlich durch eine gezielte Information vom Innendienst bzw. Hinterfragen des Problems nicht notwendig gewesen wäre. Weiters gibt es Unterschiede in Bezug auf das Ausfassen der verbrauchten Materialien der Techniker. Am Standort Wieselburg werden alle Materialien mit einem Lieferschein, welcher vom Innendienst unterschrieben wird, ausgefasst. In Schwechat und Innsbruck werden nur die Materialentnahmescheine der Partnerfirmen unterschreiben, an den anderen Standorten gibt es diesbezüglich keine Kontrolle.

Störfaktoren:

- Unzureichende Informationen einer Störungsmeldung vom Kunden an den Innendienst
- Unterschiedliche Varianten beim Materialausfassen

Vorschlag Prozessoptimierung / Idealprozess

- First Level Support, Second Level Support bei der Störungsannahme
- Einheitliches Materialausfassen der Techniker (Partnerfirmen und BUÖ – Mitarbeiter) mit Hilfe des Ausdrucks vom mobilen MC75 Gerät (Produktgruppe 19)

Ziele des Idealprozesses:

Ziel des Idealprozesses eines First Level Support und Second Level Support sollte sein, möglichst viele Störungen telefonisch beheben zu können um so Kosten zu sparen. Die Störungsannahme erfolgt im First Level Support (Innendienst Personen). Kann das Problem nicht behoben werden, wird zu einem am Standort stationierten Techniker weiterverbunden, welcher den Second Level Support darstellt. Ist eine Problemlösung trotzdem nicht möglich, muss ein Techniker vor Ort die Störung der Anlage beheben. Wird bei der Störungsbehebung Ersatzmaterial benötigt, muss dieses auch wieder nachgefasst werden. Da es in den Standorten diesbezüglich unterschiedliche Lösungen gibt, können die Materialien, Teile, Geräte,... mit einem Ausdruck vom mobilen MC75 Gerät im Magazin nachgeholt werden und es entsteht kein Zusatzaufwand für das Innendienstpersonal.

Verweis Heineken CTS:

- GBP_CTS.02.BPM.040_Modifications.doc
- GBP_CTS.02.BPM.040_Modifications questionnaire.doc

Prozess Umbau / Neubau von Schankanlagen

Prozessbeschreibung:

Ein Umbau / Neubau von Schankanlagen beginnt mit einer Info vom Gebietsleiter (Lieferschein,...), darauf folgt ggf. eine Neumontagenbesichtigung, (Notwendigkeit entscheidet der jeweilige Teamleiter) wo die Techniker sich die Gegebenheiten vor Ort ansehen und eventuell ein Formular dazu ausfüllen. Ein Kostenvoranschlag wird nur erstellt, wenn ein Gebietsleiter diesen ausdrücklich anfordert um besser mit den Kosten kalkulieren zu können. Wenn Kostenvoranschläge erstellt werden, ist in den meisten Fällen ein anschließendes Umwandeln eines Kostenvoranschlages in einen Sofortauftrag notwendig. Der vollständig ausgefüllte Lieferschein vom Gebietsleiter wird nun im Computerprogramm Office Line erstellt, abgespeichert und ausgedruckt (Ausdruck – Auftrag/Lieferschein, welcher dann für die Archivierung in Linz digitalisiert wird). An den meisten Standorten werden dann die Belege abgelegt. Die Warenbegleitscheine für das Magazin werden gefaxt, gemailt oder ausgedruckt und ins Magazin gebracht. Nach Absprache mit dem Kunden über den Montagetermin kann das Trouble Ticket (TT) für die Techniker erstellt werden.



Nahtstellen:

Gebietsleiter, Techniker, Gastronomiebetriebe (externe Kunden), Architekten, Kundenbindung – Anlagenbuchhaltung, Magazin

Ausgangssituation / abweichende Abläufe anderer Standorte:

Beim Bearbeiten dieses Prozesses gibt es regional einige Unterschiede:

Schwechat: Neumontagenbesichtigung immer, Kostenvoranschlag meistens, Info an Gebietsleiter immer, Warenbegleitschein ausdrucken

Wieselburg: Neumontagenbesichtigung meistens, Kostenvoranschlag meistens, Info an Gebietsleiter immer, Aufträge ablegen

Linz: Excelausdruck der Materialien, Warenbegleitschein für Magazin ausdrucken, Aufträge ablegen

Kaltenhausen: Warenbegleitschein für Magazin ausdrucken, Aufträge ablegen

Innsbruck: Mail ins Magazin,

Puntigam: Warenbegleitschein ausdrucken, Fax ins Magazin, Aufträge ablegen

Klagenfurt: Neumontagenbesichtigung immer, Kostenvoranschlag immer, Aufträge Kostenvoranschlag doppelt ablegen

Störfaktoren:

- Ablage / Archivierung überflüssig
- Interner Preis (Warenbegleitschein) beim Kunden am Standort Puntigam

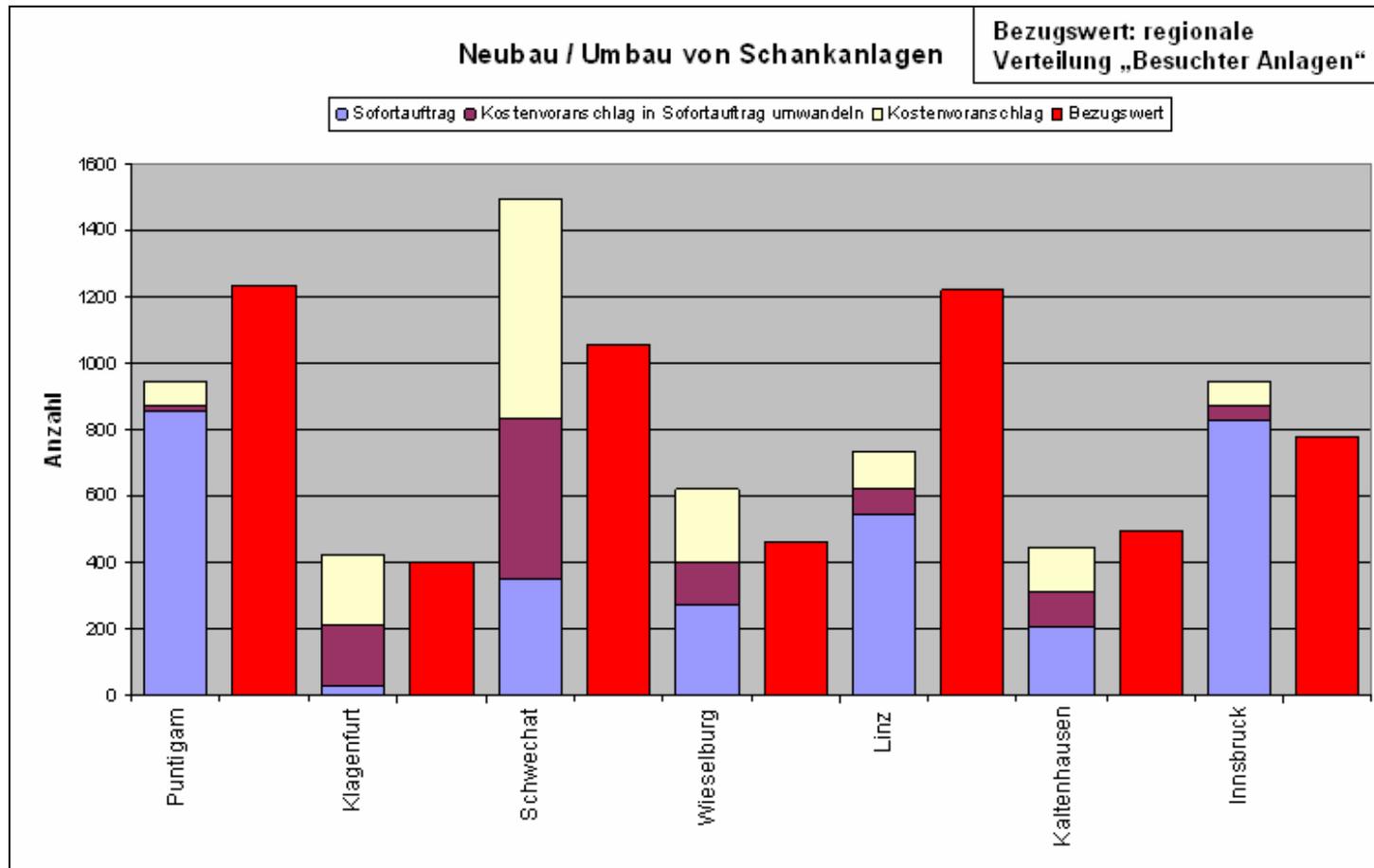
Vorschlag Prozessoptimierung / Idealprozess

- Keine Ablagen / Archivierungen notwendig (Verfilmen in Linz)
- Neumontagenbesichtigungen nur bei Bedarf (Entscheidung Teamleiter)
- Einheitlichen Konzeptbogen bei Neumontagenbesichtigungen (Schankserviceleiterbesprechung)
- Kostenvoranschlag nur wenn Gebietsleiter ausdrücklich anfordert
- Magazin organisiert sich Warenbegleitschein vom Ordner der Finanzwirtschaft
- KEINE internen Preise bei Kunden (Ausdruck – Auftrag/Lieferschein)
- Zukünftig: elektronischer Lieferschein

Ziele des Idealprozesses:

Durch das Abschaffen der Ablagen an den Standorten, Infos (Fax, Mail,...) ins Magazin, Kostenvoranschlag nur bei ausdrücklicher Anforderung vom Gebietsleiter, kann einiges an Ausdrucken und Zeit eingespart werden. Dadurch fällt der Arbeitsschritt „Umwandeln eines Kostenvoranschlag in einen Sofortauftrag“ weg. Die Entscheidung, ob eine eventuelle Neumontagebesichtigung durchgeführt werden soll oder nicht, liegt beim Teamleiter. Da ein Abschätzen der Notwendigkeit sehr schwer ist und von vielen Faktoren abhängt, ist eine individuelle Entscheidung auftragsabhängig. Durch die Beilage zum Lieferschein (Auftrag/Lieferschein) wo keine internen Preise aufgedruckt sind, kann die Möglichkeit, dass ein Mitbewerber der Brau Union Österreich AG Informationen der vorhandenen Margen erhält, ausgeschlossen werden. Nachdem in ferner Zukunft eine Lösung mit elektronischem Lieferschein angestrebt wird, wird sich dann die Durchlaufzeit der Lieferscheine drastisch verkürzen und das Hin-/Herschicken mittels Hauspost wegfallen.

Grafische Darstellungen:



Verweis Heineken CTS:

- GBP_CTS.02.BPM.030_New-change request.doc
- GBP_CTS.02.BPM.030_New-change request questionnaire.doc

Prozess Computerschankanlagen

Prozessbeschreibung:

Der Prozess Computerschankanlagen hängt nur bedingt mit dem Innendienst im Schankservice zusammen und wird daher in der Prozessübersicht als „möglicher Parallelprozess“ abgebildet. Da es für die Computerschankanlagen (Z1 – Anlagen) eigene Z1 – Verkäufer gibt, welche bei einem Verkauf / Leihbeistellung für die ganze Abwicklung zuständig sind, ist der Innendienst im Schankservice eigentlich nur mehr für die Organisation der Montage und Einteilung der Techniker verantwortlich.

Nahtstellen:

Z1 Verkäufer, Gebietsleiter, Techniker, Gastronomiebetriebe (externe Kunden)



Prozess Ticket Anlegen

Prozessbeschreibung:

Tickets sind Arbeitsaufträge für die Techniker. Man unterscheidet 3 Arten von Tickets: geplantes Ticket, Trouble Ticket und Blanko Ticket. Geplante Tickets sind solche, die nach deren Abarbeitung, ein automatischer Folgeauftrag erstellt wird. Diese finden vorwiegend bei Reinigungen von Schankanlagen Anwendung. Trouble Tickets werden erstellt und den Technikern übermittelt, wenn Störungen, ausstourliche Reinigungen, Neumontagen,... getätigt werden müssen. Da die Techniker ohne Auftrag (incl. Kundenunterschrift) einen Kunden nicht verlassen können (sie benötigen die Bestätigung, dass sie vor Ort die Störung,... behoben haben), können sie in Ausnahmefällen (Systemausfall, ...) einen Blanko Auftrag anlegen, welcher dann vom Innendienst nachbearbeitet werden muss. (siehe Abarbeiten „fehlerhafter“ Aufträge)



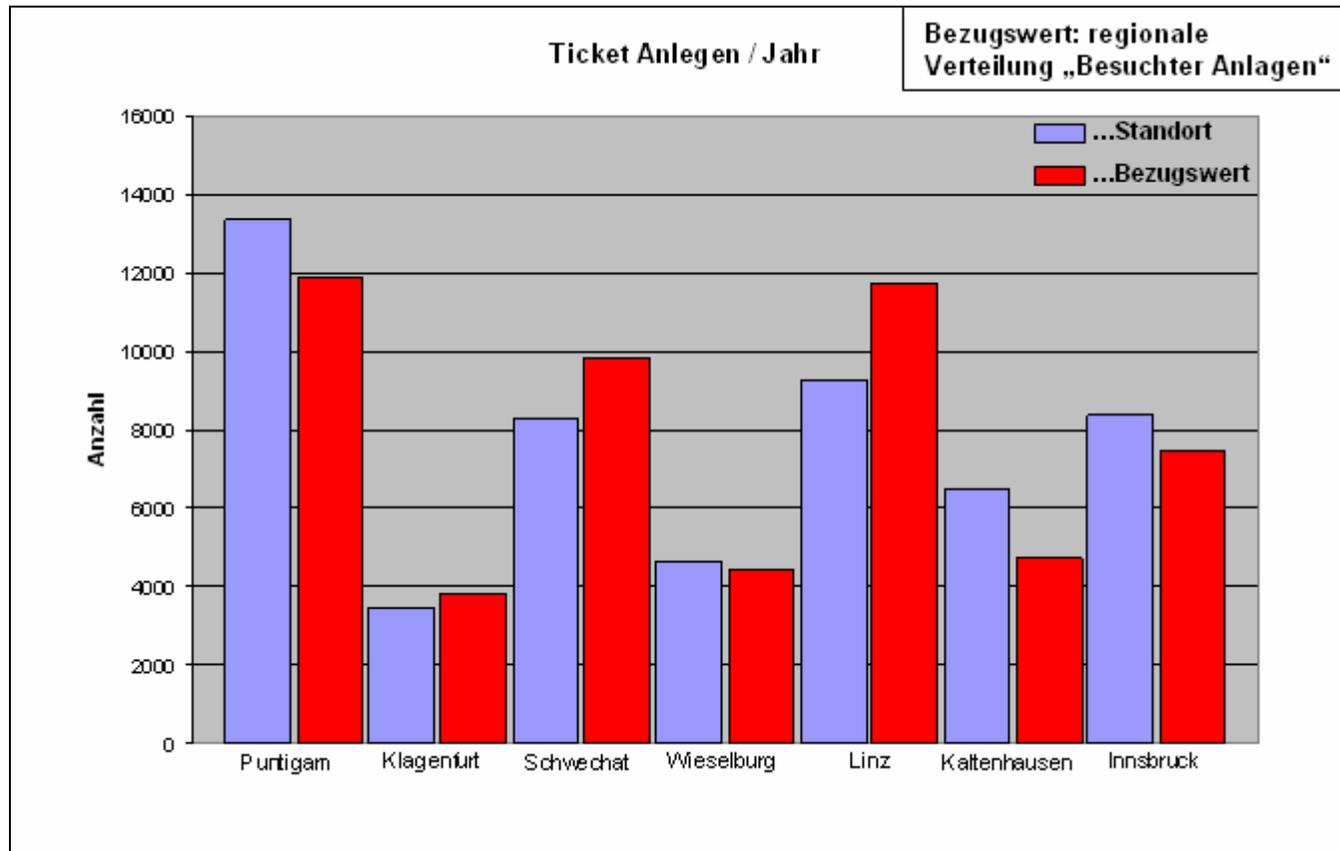
Nahtstellen:

Techniker, Reiniger

Ausgangssituation / abweichende Abläufe anderer Standorte:

Keine besonderen Unterschiede erkennbar.

Grafische Darstellungen:



Verweis Heineken CTS:

- GBP_CTS.02.BPM.080_Service order creation.doc
- GBP_CTS.02.BPM.080_Service order creation questionnaire.doc
- GBP_CTS.02.BPM.090_Service order preparation.doc
- GBP_CTS.02.BPM.090_Service order preparation questionnaire.doc

Prozess Technikerdisposition

Prozessbeschreibung:

Unter dem Prozess Technikerdisposition versteht man das Einteilen bzw. die Organisation der Techniker am jeweiligen Standort. Montagetermine für einen Neubau bzw. Umbau einer Schankanlage werden vorab mit den Kunden vereinbart und dann in weiterer Folge mit den Technikern abgestimmt. Störungen sollen meist sehr kurzfristig behoben werden und so stellt dieser Prozess sehr hohe Anforderungen bzw. organisatorisches Geschick an den Schankserviceinnendienst dar. Da die Anzahl der Techniker am Standort, welche eingeteilt bzw. organisiert werden müssen, unterschiedlich ist und der Aufwand von Montage zu Montage sehr große Differenzen aufweist, stehen keine standardisierten Daten für irgendwelche Einteilungszeiten zur Verfügung. Es muss hierbei eine Zeit für die Technikerdisposition pro Tag geschätzt werden.



Nahtstellen:

Techniker, Gastronomiebetriebe (externe Kunden), Gebietsleiter

Ausgangssituation / abweichende Abläufe anderer Standorte:

Das Programm Planungstool wird an den Standorten unterschiedlich genutzt. Es gibt Standorte wo Montagen zusätzlich in einem Buch oder Kalender eingetragen werden, was bei korrekter Nutzung des Planungstools überflüssig ist:

Puntigam: Montagebuch für Montageeinteilung, Termine mit Kunden vereinbart der Innendienst

Klagenfurt: korrekte Nutzung des Planungstools, Termine mit Kunden vereinbart meist der Techniker

Schwechat: korrekte Nutzung des Planungstools, Termine mit Kunden vereinbart der Innendienst

Wieselburg: korrekte Nutzung des Planungstools, Termine mit Kunden vereinbart der Innendienst

Linz: Kalender, Whiteboard für Montageeinteilung, Termine mit Kunden vereinbart der Innendienst

Kaltenhausen: korrekte Nutzung des Planungstools, Termine mit Kunden vereinbart der Techniker

Innsbruck: korrekte Nutzung des Planungstools incl. Whiteboard, Termine mit Kunden vereinbart der Techniker

Störfaktoren:

- Unterschiedliches Nutzen des Programms Planungstool an den Standorten

Vorschlag Prozessoptimierung / Idealprozess

- Sämtliche Montagen, Störungen, Urlaube der Techniker... sollen im Planungstool eingetragen werden (kein Kalender, Notizbuch notwendig)
- Eventuell kann ein Screenshot vom Planungstool gemacht, dieser dann ausgedruckt werden um einen Überblick über alle Montagen zu erhalten.

Ziele des Idealprozesses:

Es erweist sich als sinnvoll, alle vereinbarten Termine mit Kunden, Urlaub der Techniker, etc.... in das Planungstool einzutragen, da auf dieses jeder Innendienstmitarbeiter Zugriff hat. So können auch bei etwaiger Abwesenheit des Teamleiters die Planungsaufgaben vollständig erledigt werden. Weiters fällt der Mehraufwand für das Aktualisieren der sonstigen Hilfsmittel für die Planung weg. Mit einem Ausdruck dieser Planungstool-Einträge kann eine übersichtliche Darstellung der Montagen gewährleistet werden. Für die Urlaubsplanung ist eine zusätzliche Übersichtsdarstellung für die Techniker sinnvoll (Magnetwand, Whiteboard, etc....), damit auf einen Blick erkennbar ist, wann welcher Techniker auf Urlaub ist, und nicht irrtümlicherweise zu viele gleichzeitig abwesend sind.

Verweis Heineken CTS:

- GBP_CTS.02.BPM.100_Resource scheduling.doc
- GBP_CTS.02.BPM.100_Resource scheduling questionnaire.doc

Prozess Bestellanforderung (BANF)

Prozessbeschreibung:

Im Schankservice „Der Zapfhahn“ existiert ein zentraler Einkauf in Linz, welcher für die Bereitstellung sämtlicher Materialien für Schankanlagen, Sondermaterialien, etc... verantwortlich ist. Um eine organisierte Abwicklung gewährleisten zu können, ist es notwendig Bestellanforderungen an den Einkauf zu erstellen. Der Einkauf bestellt die Materialien zu vereinbarten Konditionen bei den jeweiligen Lieferanten und leitet diese dann den Standorten weiter. Ab einem Auftragswert von 600 Euro ist eine Bestellanforderung zwingend durchzuführen.



Nahtstellen:

Zentraler Einkauf in Linz, externe Lieferanten,

Ausgangssituation / abweichende Abläufe anderer Standorte:

An den Standorten Kaltenhausen und Innsbruck wird auch bei Materialien, welches nicht Schanktechnikmaterial ist, eine Bestellanforderung durchgeführt obwohl es eigentlich Aufgabe der Kundenbindung wäre.

Störfaktoren:

- Teilweise doppelte Arbeit welche vom Innendienst und Einkauf durchgeführt wird (Angebot einholen, Einkaufspreis ermitteln, etc,...)
- Bestellanforderungen in Kaltenhausen und Innsbruck

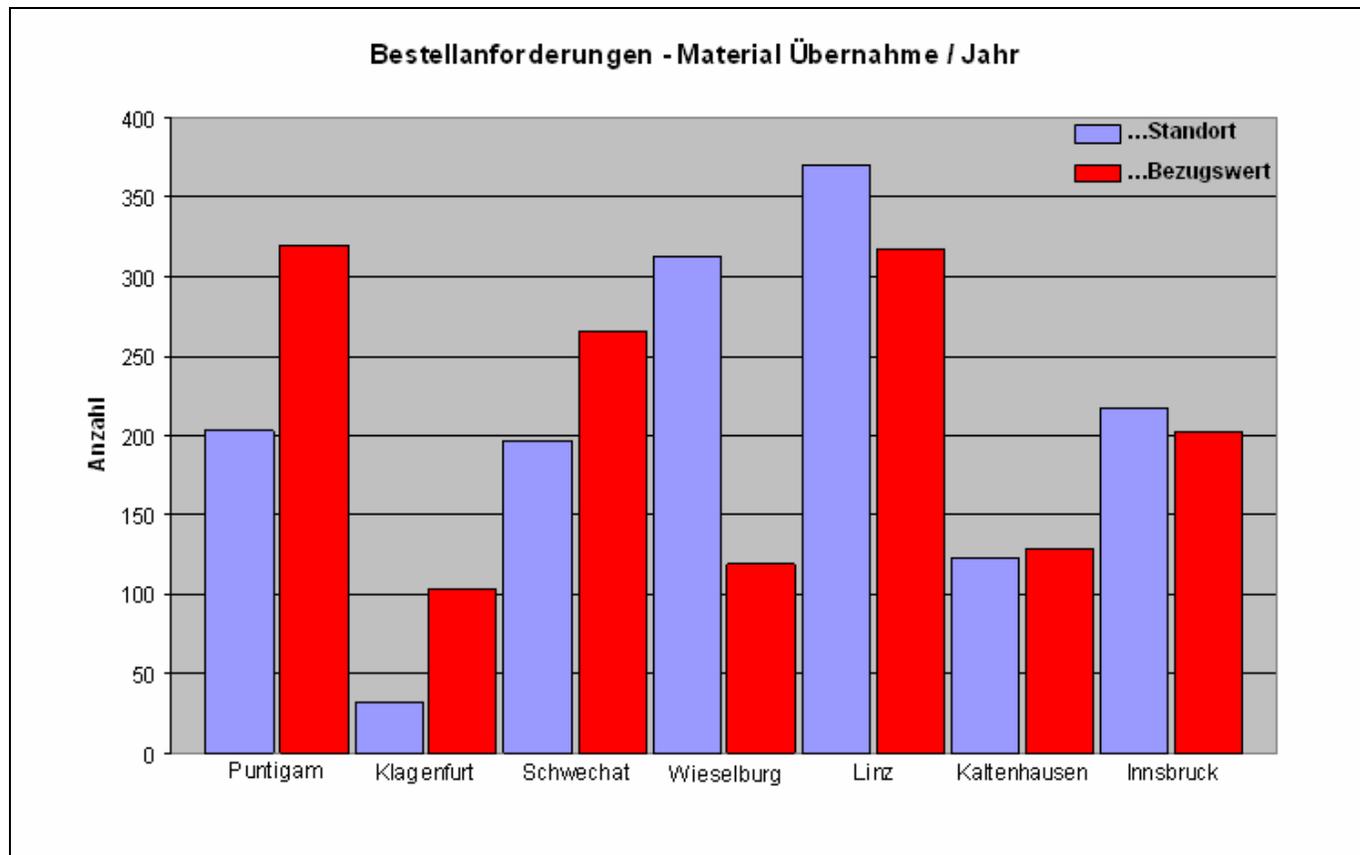
Vorschlag Prozessoptimierung / Idealprozess

- Mit dem Einkauf besser Abstimmen bzw. Koordinieren welche Tätigkeiten eigentlich für eine Abteilung überflüssig sind.
- Bestellanforderungen im Schankservice nur für die Schanktechnik relevante Materialien (auch an den Standorten Kaltenhausen und Innsbruck)

Ziele des Idealprozesses:

Nachdem beim Erstellen einer Bestellanforderung der zu erwartende Einkaufspreis ermittelt werden muss, stellt dies teilweise einen sehr hohen Zeitaufwand dar. Eigentlich sollte es Aufgabe des Einkaufes sein, sich mit Preisen,... zu beschäftigen. (doppelte Arbeit!!) Bestellanforderungen sollten nur für schanktechnikrelevante Teile / Materialien durchzuführen sein. (Kaltenhausen und Innsbruck).

Grafische Darstellungen:



Bemerkungen:

- Ein möglicher Grund für die große Abweichung in Wieselburg könnte sein, dass der Standort organisatorisch so aufgestellt ist, dass alle notwendigen Materialien, welche benötigt werden auch über den „offiziellen Weg“ bestellt werden. Außerdem wird auch sehr viel Büromaterial für die Technik gebanft.

Prozess Materialübernahme

Prozessbeschreibung:

Nach durchgeführter Bestellanforderung bzw. einer direkten Bestellung bei Lieferanten (Auftragswert unter 600 Euro), muss der Wareneingang gebucht werden. Dies umfasst das Entgegennehmen der Ware, Kontrollieren auf richtige Qualität und Quantität und eine ev. Freigabe der Rechnung.

Nahtstellen:

Externer Lieferant, Magazin, Einkauf,

Ausgangssituation / abweichende Abläufe anderer Standorte:

Je nachdem wo die Ware angeliefert wird, wird der Wareneingang entweder im Magazin oder vom Innendienstpersonal gebucht.

Keine besonderen Unterschiede erkennbar.



Prozess Durchführen / Bestätigen

Prozessbeschreibung:

Unter dem Prozess Durchführen / Bestätigen versteht man das Abarbeiten mit anschließendem Bestätigen eines Auftrages. Dies wird von den Technikern abgehandelt und fällt somit nicht in den Aufgabenbereich des Innendienstes. Er wird nur zur Vollständigkeit der Prozesskette angeführt und daher hier nicht weiter nicht bearbeitet.



Verweis Heineken CTS:

- GBP_CTS.02.BPM.110_Service order execution.doc
- GBP_CTS.02.BPM.110_Service order execution questionnaire.doc
- GBP_CTS.02.BPM.120_Service order confirmation.doc
- GBP_CTS.02.BPM.120_Service order confirmation questionnaire.doc

Prozess Stammdatenwartung

Prozessbeschreibung:

Nachdem eine Schankanlage montiert bzw. umgebaut wurde ist es unabdingbar für die zukünftige Kundenbetreuung einen Kunden – und Anlagenstamm auf aktuellem Stand zu haben. Dies erfolgt anhand von Anlagenbeschreibungen oder Retourscheinen, (Lieferscheine welche vom Kunden unterschrieben vom Techniker retour genommen werden) welche vom Innendienstpersonal für die Eingaben der Daten im Programm AS 400 herangezogen werden. Zu erfassen sind alle Geräte / Teile,... lt. Definition „Vereinheitlichung Stammdatenwartung“ von 21.01.2010. Für die Auswertung wurden die Veränderungsausweise der Standorte und die Tätigkeitsschlüsseln, wo eine Änderung der Stammdaten zwingend notwendig ist, herangezogen



Nahtstellen:

Gastronomiebetriebe (externe Kunden), Techniker, Gebietsleiter

Ausgangssituation / abweichende Abläufe anderer Standorte:

Unterschiede im Prozess Stammdatenwartung sind folgende festzustellen:

Puntigam: Gerätenummernvergabe erfolgt durch Techniker bzw. keine vollständige Inventur der Geräte im Lager, kein Zuweisen der Kleinteilepauschale (Umbuchen am Ende des Monats)

Klagenfurt: Alkoholfreie Anlage und Bieranlage bei einem Kunden wird im Programm AS 400 separat angelegt

Schwechat: Gerätenummernvergabe durch Innendienst, vollständige Inventur der Geräte

Wieselburg: Gerätenummernvergabe durch Innendienst, vollständige Inventur der Geräte

Linz: Gerätenummernvergabe durch Innendienst, vollständige Inventur der Geräte

Innsbruck: Gerätenummernvergabe bei Neugeräte durch Innendienst

Störfaktoren:

- Gerätenummernvergabe
- Anlagenbeschreibungen
- Kleinteilepauschale
- Unvollständig ausgefüllte Lieferscheine von Gebietsleitern
- Separate Anlagen für Alkoholfreie Getränke und Bier bei einem Kunden im Programm AS 400

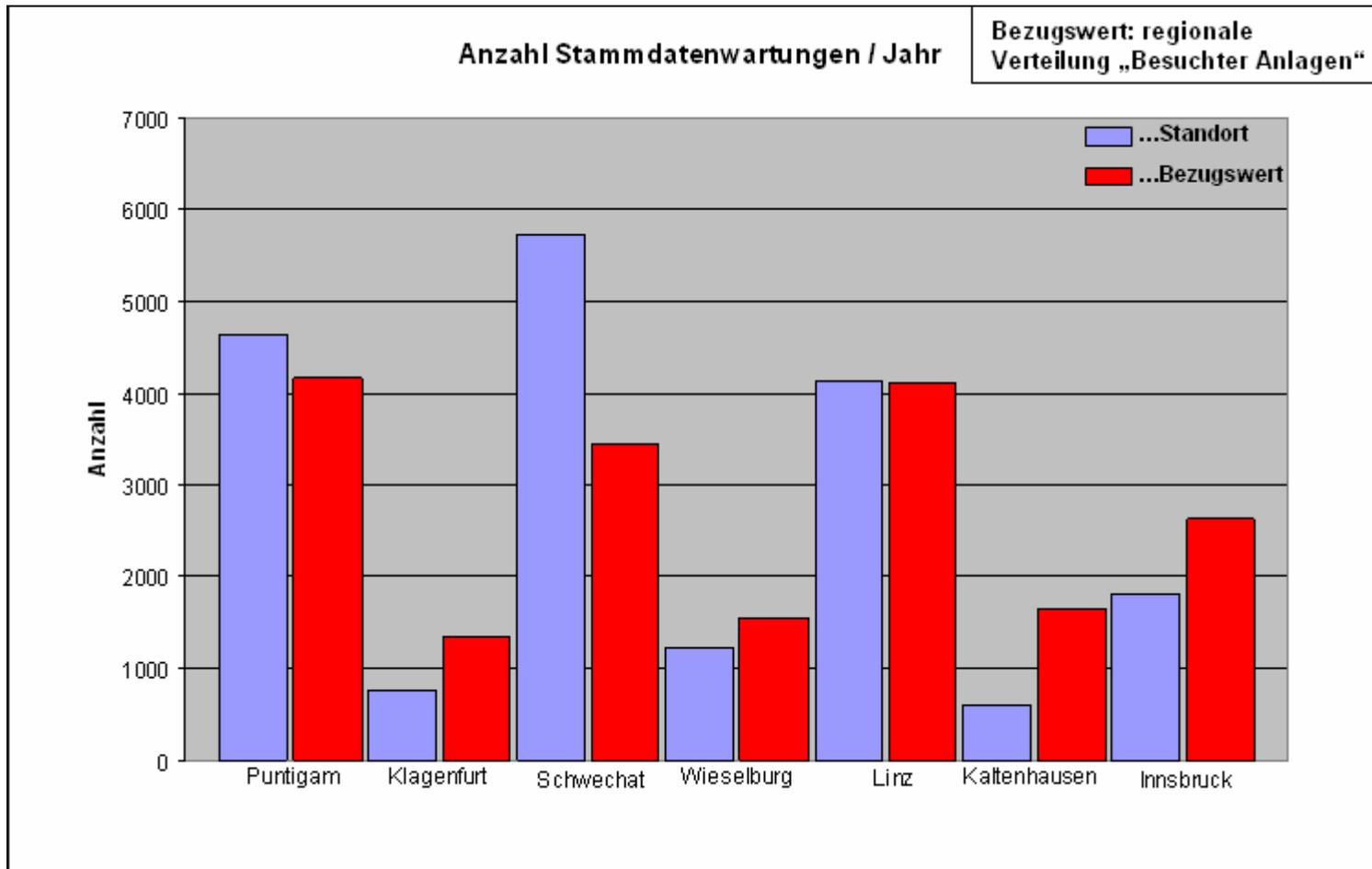
Vorschlag Prozessoptimierung / Idealprozess

- Vollständige Inventur der Altgeräte mit Gerätenummernvergabe
- Gerätenummernvergabe durch Innendienst
- Kleinteilepauschale national gleich zuweisen (für Kostentransparenz der einzelnen Kostenstellen)
- Vollständig ausgefüllte Anlagenbeschreibungen vom MC75 der Techniker bei Neumontagen bzw. Umbauten (Schulung Techniker)
- Vollständig ausgefüllte Lieferscheine / Gegenscheine von Gebietsleitern (Schulung Gebietsleiter)
- Anpassen der Eingaben im AS 400 betreffend separate Anlagen in Klagenfurt
- Elektronischer Lieferschein

Ziele des Idealprozesses:

Durch die Vorschläge der Prozessoptimierung / Vereinheitlichung (Inventur der Altgeräte) kann gewährleistet werden, dass an jedem Standort zu jeder Zeit genau feststeht, wie viele Altgeräte aktuell im Lager sind. Durch diese genauen Aufzeichnungen der Gerätenummernvergabe vom Innendienst ist ein übersichtliches Zuweisen eines Gerätes den Kunden möglich. Zur Kleinteilepauschale ist anzumerken, dass es sinnvoll ist diese national einheitlich zuzuweisen, denn nur so kann Kostentransparenz garantiert bzw. ein Vergleichen einzelner Kostenstellen durchgeführt werden. Vollständig ausgefüllte Anlagenbeschreibungen und Lieferscheine / Gegenscheine vermindern unnötiges Nachtelefonieren und zeitaufwendiges „Nachforschen“ des Innendienstpersonals. Alkoholfreie Anlagen und Bieranlagen bei einem Kunden sind auch in Klagenfurt als eine gemeinsame Anlage im Programm AS 400 aufzunehmen um dann in weiterer Folge bei Intervalländerungen von Reinigungen, etc...die Anzahl der Tickets möglichst gering zu halten.

Grafische Darstellungen:



Verweis Heineken CTS:

- GBP_CTS.02.BPM.140_Update installed base.doc
- GBP_CTS.02.BPM.140_Update installed base questionnaire.doc

Prozess Abarbeiten fehlerhafter Aufträge

Prozessbeschreibung:

Aufträge, welche von Technikern nicht abgeschlossen werden können, müssen vom Innendienst im Schankservice nachbearbeitet werden. Solche Aufträge sind zum Beispiel: wenn bei Neumontagenbesichtigungen noch keine Kundennummer bzw. Projektnummer (PSP – Element) vorhanden ist, der automatisch hinterlegte Reinigungsartikel eines geplanten Auftrages abgeändert wird (Kunde lässt nur die Bieranlage statt die gesamte Anlage incl. alkoholfreie Anlage reinigen). In diesen Fällen bleiben dann die Aufträge im Programm AS 400 „hängen“ und müssen vom Innendienst abgearbeitet werden.



Nahtstellen:

Techniker

Ausgangssituation / abweichende Abläufe anderer Standorte:

Schwachat: sehr hohe Anzahl an fehlerhaften Aufträgen und sehr lange Bearbeitungszeit dieser.

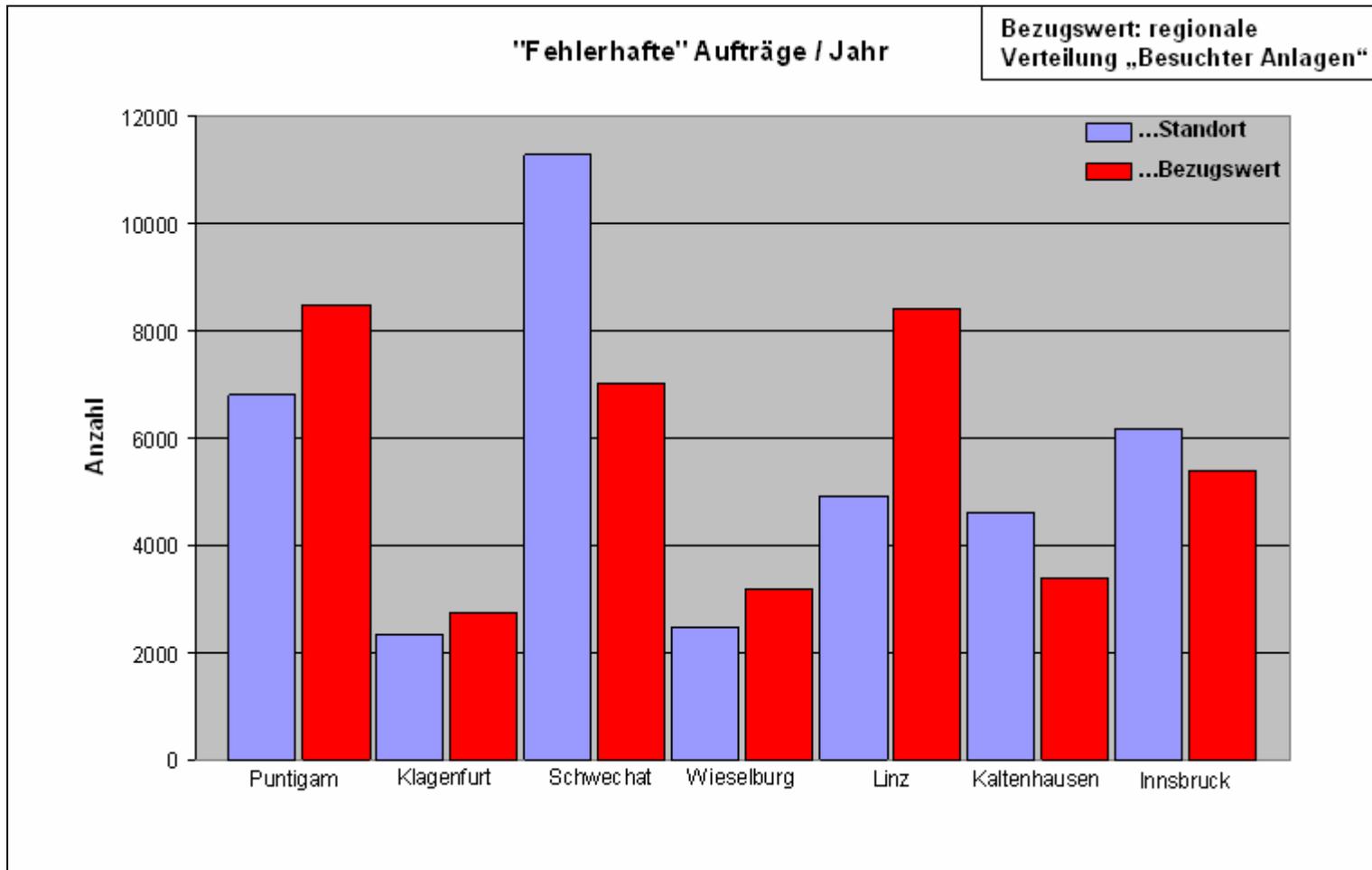
Vorschlag Prozessoptimierung / Idealprozess

Mögliche Lösung: Buchung der Belastungen per Ultimo auf das Konto: „SSE NK-Besichtigung ...“

Verweis Heineken CTS:

- GBP_CTS.02.BPM.130_Service order completion.doc
- GBP_CTS.02.BPM.130_Service order completion questionnaire.doc

Grafische Darstellungen:



Bemerkungen:

- Möglicher Grund für die hohe Anzahl der „Fehlerhaften“ in Schwechat könnten die vielen Pächterwechsel sein. Genauere Analyse notwendig. (hohe Anzahl, lange Bearbeitungszeit von 8 min / „Fehlerhaften“, mögliche Änderungen der Gründe zum „Hängenbleiben“)

Prozess Reklamationsbearbeitung

Prozessbeschreibung:

Wenn innerhalb der Garantiezeit (meist 2 Jahre) ein Fehler an Geräten, Teilen, etc... auftritt, ist in Folge der Prozess Reklamationsbearbeitung durchzuführen. Dies geschieht indem der Reklamationsanhänger ausgefüllt und das defekte Teil nach Linz zum Schanktechnikzentrum weitergeleitet wird. Dies geschieht, weil alle Kosten welche das defekte Teil verursacht hat, dokumentiert werden und bei zukünftigen Preisverhandlungen mit Lieferanten diese Informationen herangezogen werden können und Kompensationen für die defekten Teile von den Lieferanten eingefordert werden.



Nahtstellen:

Techniker, zentraler Einkauf

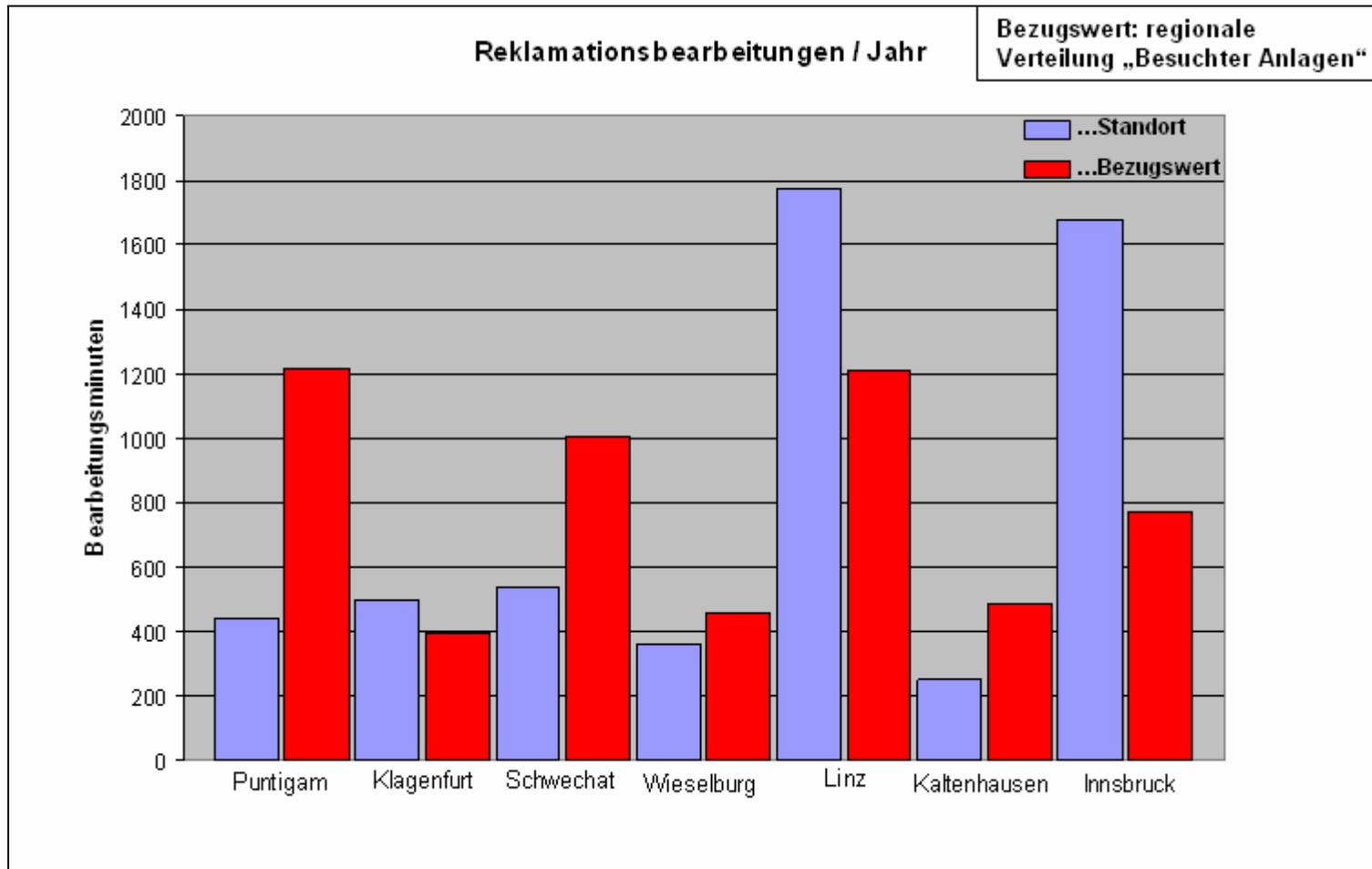
Ausgangssituation / abweichende Abläufe anderer Standorte:

Keine besonderen Unterschiede erkennbar.

Verweis Heineken CTS:

- GBP_CTS.02.BPM.070_Warranty claim.doc
- GBP_CTS.02.BPM.070_Warranty claim questionnaire.doc

Grafische Darstellungen:



Bemerkungen:

- Hohe Abweichungen in Puntigam und Schwechat, aufgrund mangelnder Akzeptanz dieses Prozesses. (Problem mit Einkauf wegen der langen Bearbeitungszeit der Reklamationen)

Prozess Funktionsvergütung

Prozessbeschreibung:

Der Prozess Funktionsvergütung stellt die Basis für die Rechnungslegung der Partnerfirmen an die Brau Union Österreich AG dar. Die Grundlage der Funktionsvergütungen sind die übermittelten Arbeitsaufträge der Techniker von Partnerfirmen welche im Programm AS 400 abgebildet sind. Funktionsvergütungen werden vom Innendienst anhand der vereinbarten Verträge durchgeführt (wöchentlich, monatlich, etc...) und an die Partnerfirmen übermittelt, welche dann die Rechnungen ausstellen. Diese Rechnungen werden dann in weiterer Folge vom Innendienst kontrolliert und entsprechend kontiert. Die Anzahl der Funktionsvergütungen hängt von der Anzahl der Partnerfirmen und von der Abrechnungsperiode ab.



Nahtstellen:

Techniker, Partnerfirmen

Ausgangssituation / abweichende Abläufe anderer Standorte:

Abrechnungsintervalle der Partnerfirmen unterschiedlich. (wöchentlich, vierzehntägig, 3x /Woche, monatlich)

Störfaktoren:

- Rechnungen der Partnerfirmen auf Basis eines Gesamtbetrages
- Tw. kurze Abrechnungsintervalle (wöchentlich)

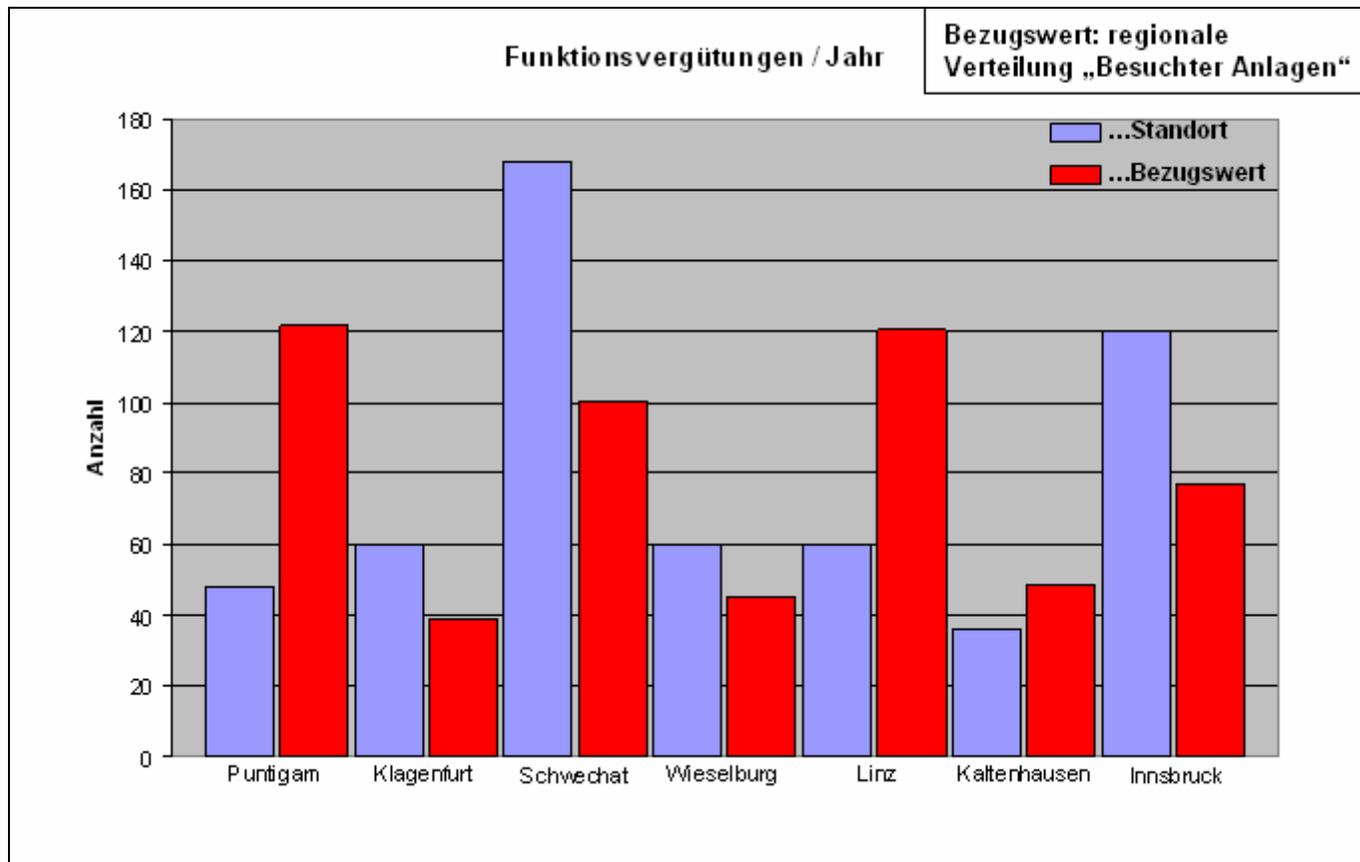
Vorschlag Prozessoptimierung / Idealprozess

- Rechnungen auf Basis der Projektnummern (PSP – Element)
- Abrechnungsintervall mindestens vierzehntägig

Ziele des Idealprozesses:

Durch ein mindestens vierzehntägiges Abrechnungsintervall kann die Anzahl der Funktionsvergütungen verringert werden und somit wird in weiterer Folge der Arbeitsaufwand im Schankservice reduziert. Wenn die Rechnungen der Partnerfirmen auf Basis von PSP – Elementen aufgebaut sind, kann die folgende Kontierung dieser ganz einfach mit der Aufdruck „Kontierung lt. Rechnung“ durchgeführt werden und es ist kein aufwendiges Auseinanderrechnen des Gesamtbetrages notwendig.

Grafische Darstellungen:



Bemerkungen:

- Durch die hohe Anzahl der Partnerfirmen und gewählten Abrechnungsperiode an den Standorten in Schwechat und Innsbruck, kommt es an den genannten Standorten zu den hohen Abweichungen zum Vergleichswert.

Prozess Inkassoabrechnung

Prozessbeschreibung:

Unter dem Prozess Inkassoabrechnung versteht man das Entgegennehmen von Geld, welches die Techniker anhand von Anfahrtspauschalen, Reinigungen, Barverkäufen von Geräten/Teilen, etc... einnehmen. Dieses wird beim Schankserviceinnendienst abgegeben und dann zur zentralen Geldabrechnungsstelle an den jeweiligen Standorten gebracht. An den Standorten Linz, Klagenfurt und Kaltenhausen ist dieser Prozess im Innendienst des Schankservice nicht vorhanden. Für die Auswertung werden die Inkassobuchungen herangezogen.



Nahtstellen:

Techniker, Geldabrechnungsstelle (Kassa)

Ausgangssituation / abweichende Abläufe anderer Standorte:

Keine besonderen Unterschiede erkennbar.

Der Prozess ist an den Standorten Linz, Klagenfurt und Kaltenhausen nicht vorhanden. Grund ist einerseits, dass in Oberösterreich nichts kassiert wird (Konkurrenzdruck der regionalen Brauereien), und andererseits in Klagenfurt und Kaltenhausen ein Tresorsystem existiert, welches die Techniker (analog zu den Bierführern) benutzen und dort ihr Geld abgeben.

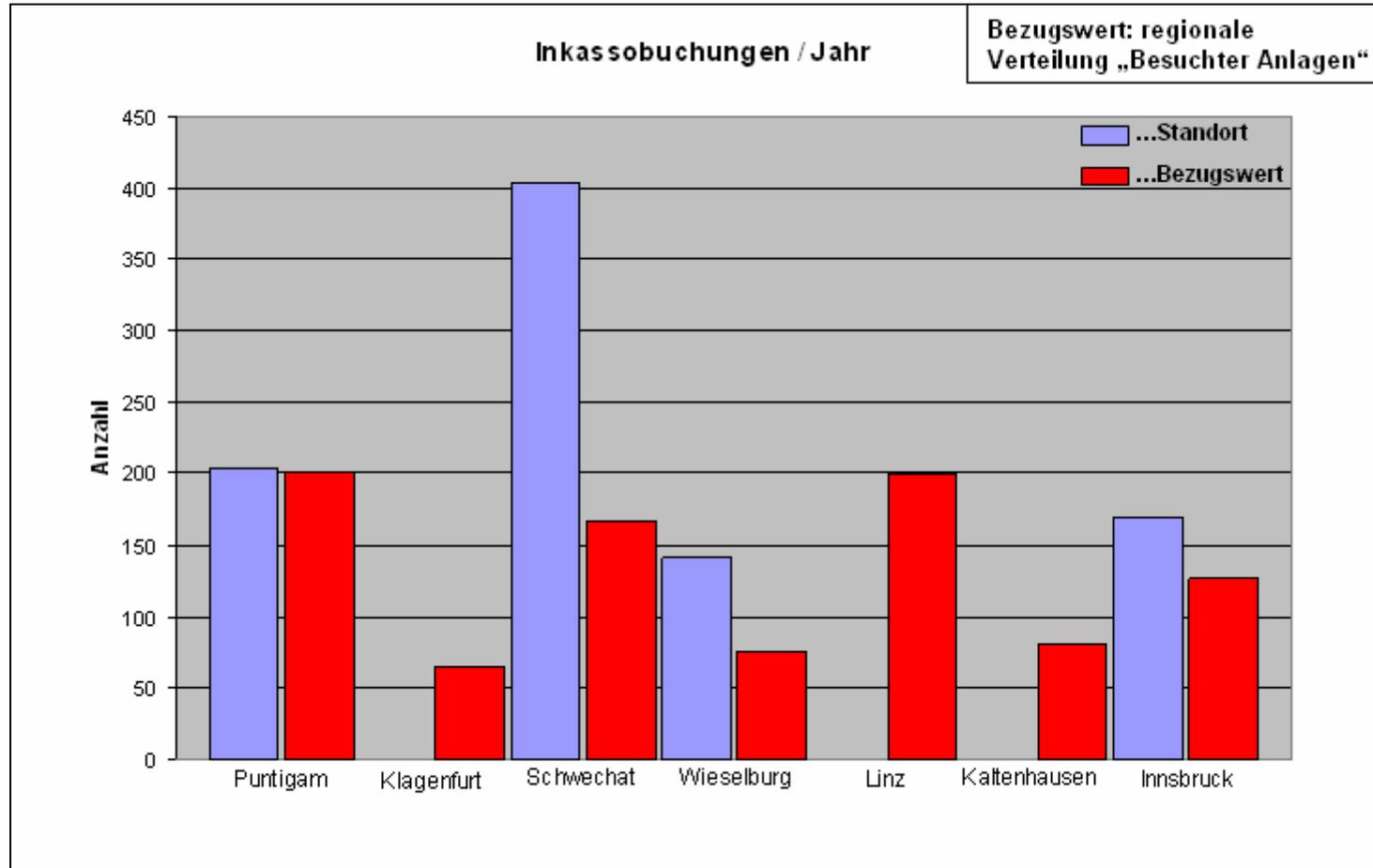
Vorschlag Prozessoptimierung / Idealprozess

- Kurzfristig: Abrechnungsintervall mit Technikern verlängern (zB.: 1x pro Woche)
- Langfristig: Tresorsystem wie in Klagenfurt und Kaltenhausen

Ziele des Idealprozesses:

Durch das Anwenden bzw. Installieren von Tresoren an allen Standorten würde der Prozess Inkassoabrechnung im Innendienst des Schankservice wegfallen. Dort geben die Techniker das kassierte Geld selbstständig ab, welches dann abgeholt und verrechnet wird. Kurzfristig könnte durch ein entsprechendes Abrechnungsintervall mit den Technikern der Arbeitsaufwand minimiert werden.

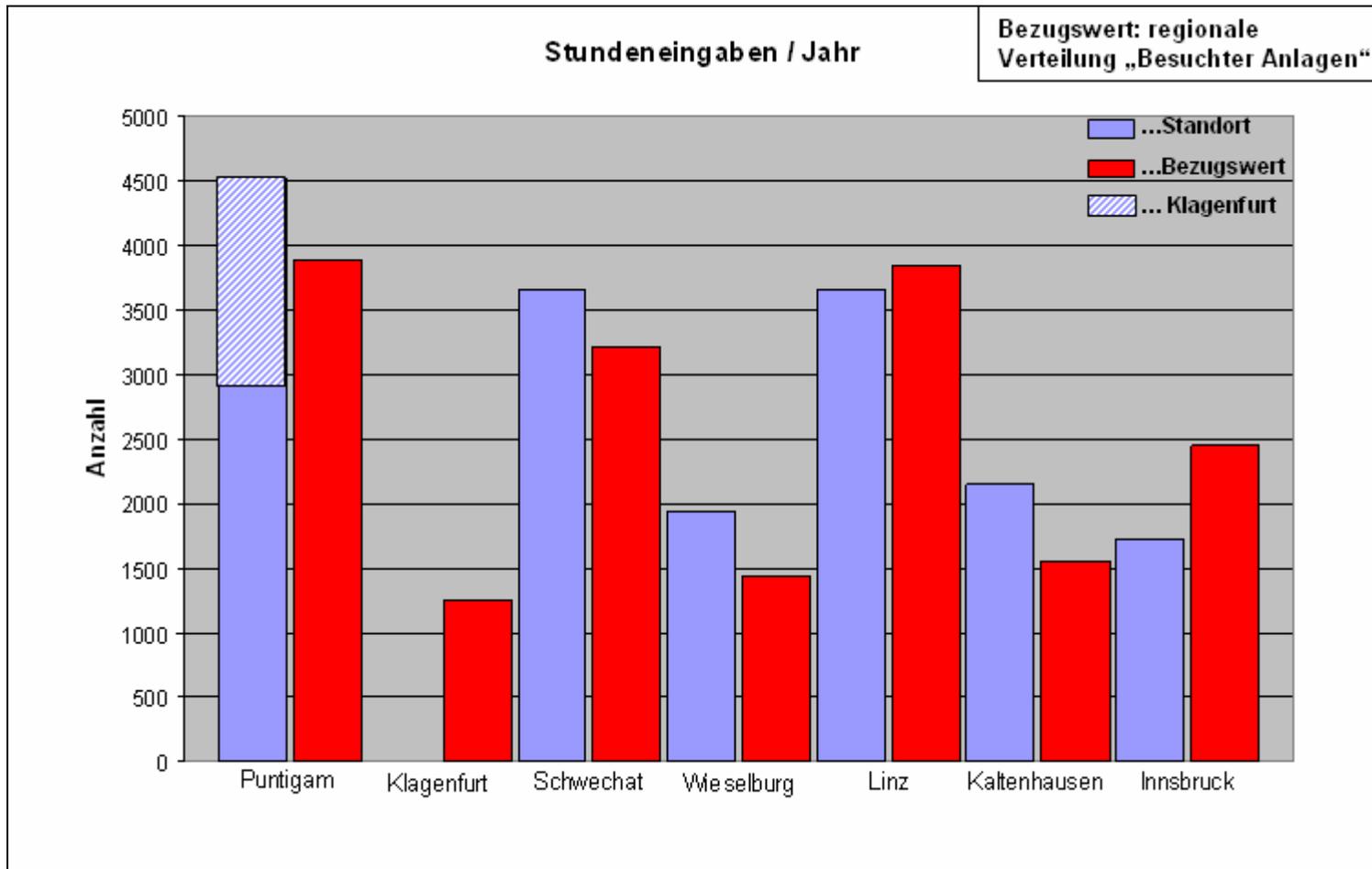
Grafische Darstellungen:



Bemerkungen:

- Durch die kurzen Abrechnungsperioden und hohe Anzahl der Techniker kommt es in Schwechat zu der hohen Abweichung.
- An den Standorten Klagenfurt und Kaltenhausen ist der Prozess aufgrund eines Tresorsystems nicht vorhanden (Techniker werfen das Geld selbstständig in den Tresor)

Grafische Darstellungen:



Bemerkungen:

- Durch die Eingabe der Stunden von Klagenfurt in Puntigam ist dieser Prozess in Klagenfurt nicht vorhanden.

Prozess Spesenabrechnung

Prozessbeschreibung:

Spesenabrechnungen werden durchgeführt, falls bei Technikern Kosten anfallen. (Privathandy welche für die Firma benützt werden, Parkscheine, etc...) Dazu ist ein Ausfüllen eines Formulars der Techniker notwendig, welches dann im Innendienst abgegeben und bearbeitet wird.

Nahtstellen:

Techniker, Finanzbuchhaltung

Ausgangssituation / abweichende Abläufe anderer Standorte:

Unterschiede im Bezug auf Handys. Einerseits werden Firmenhandys eingesetzt andererseits Privathandys mit Nutzung für die Firma.

Vorschlag Prozessoptimierung / Idealprozess

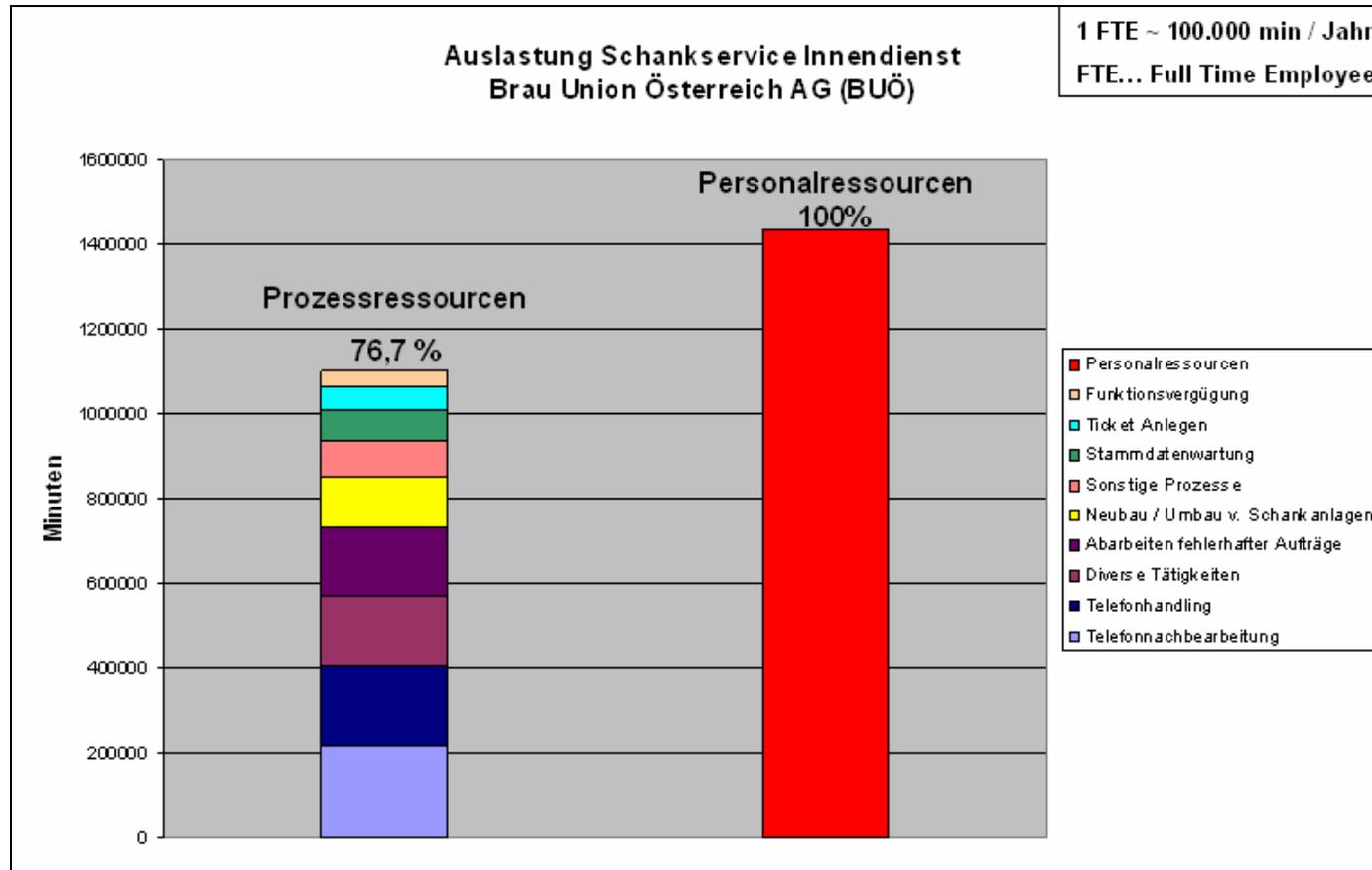
- Allgemeiner Einsatz von Firmenhandys
- Einheitliches nationales Formular für Spesenabrechnung

Ziele des Idealprozesses:

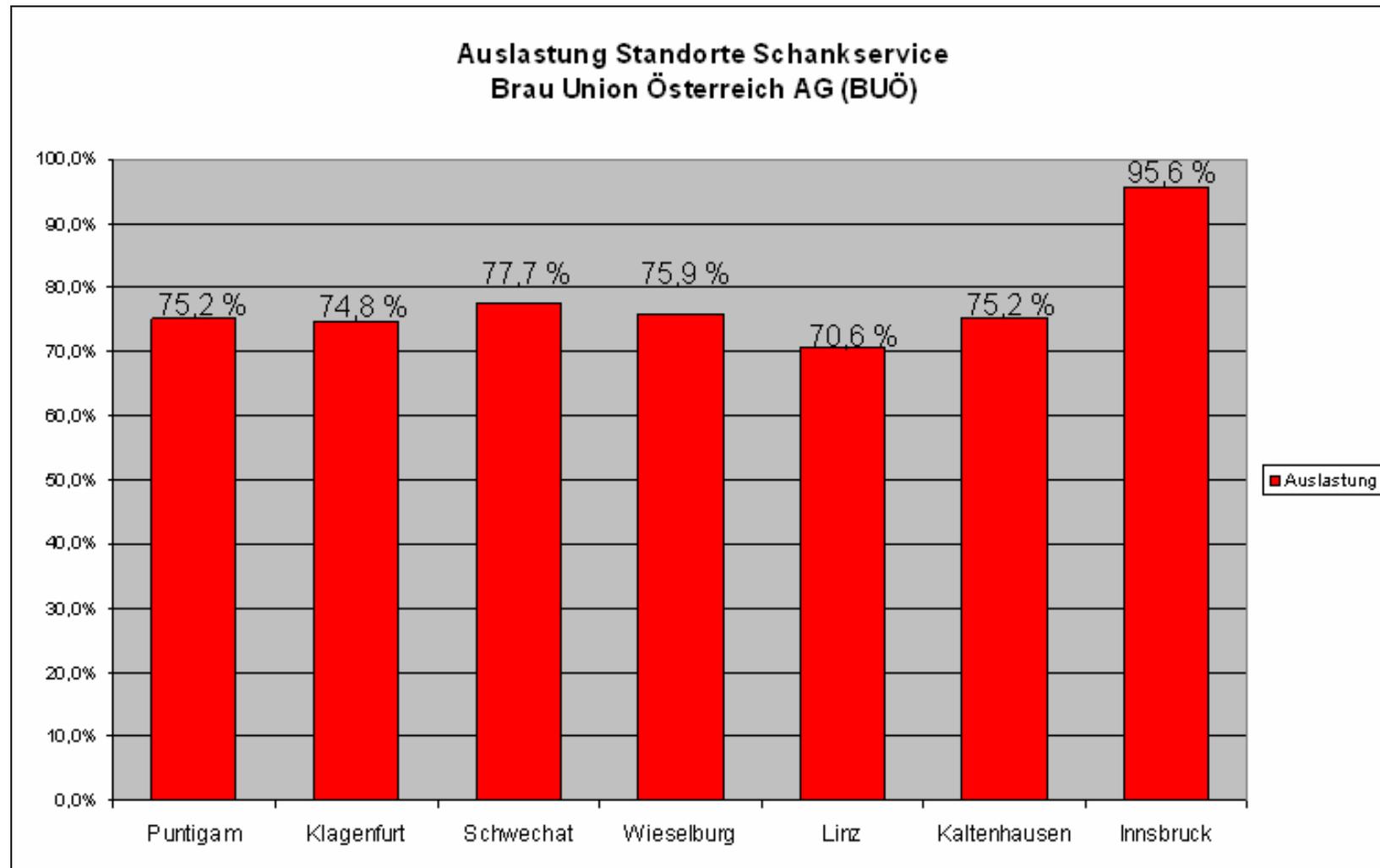
Durch den Einsatz von Firmenhandys bei alle Technikern würde ein Großteil der Spesenabrechnung wegfallen und so Arbeitsaufwand eingespart werden können.



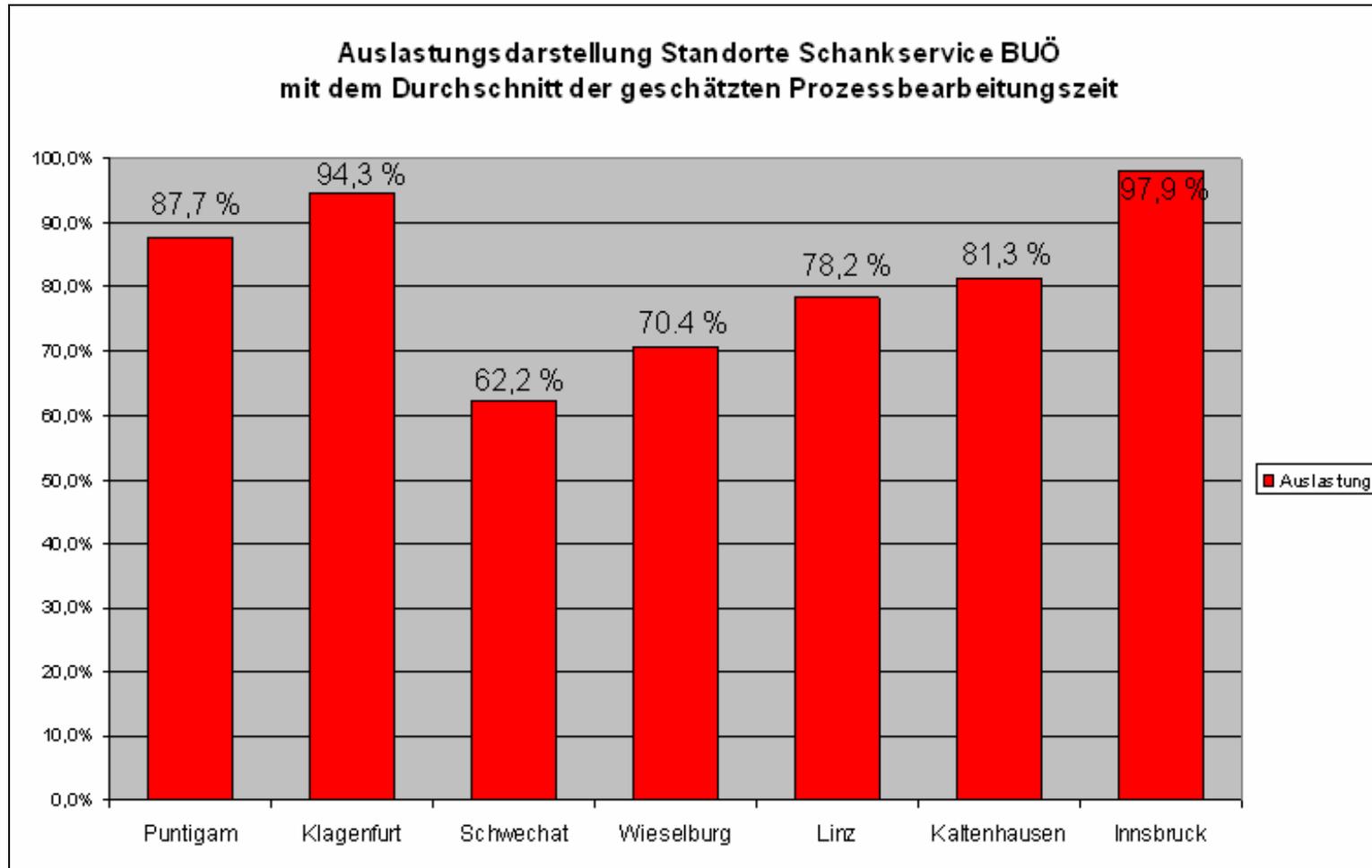
Ressourcenverteilung



In dieser Abbildung lässt sich die Auslastung im Schankserviceinnendienst der BUÖ erkennen. Im linken Balken sieht man die Anzahl der Bearbeitungsminuten, welche für die Prozesse benötigt werden. Dem gegenübergestellt im rechten Balken die Verfügbaren Personalressourcen. Daraus ergibt sich eine Auslastung von 76,7 % anhand der geschätzten Prozessbearbeitungszeiten an den Standorten.



Hier eine genauere Darstellung der Auslastung der einzelnen Standorte. Die ähnliche Auslastung der Standorte (Ausnahme Innsbruck) lässt sich auf die von den Innendienstmitarbeitern geschätzte Bearbeitungszeit pro Prozess zurückzuführen.



Diese Darstellung zeigt die Auslastungsdarstellung mit dem Durchschnitt der geschätzten Bearbeitungszeiten pro Prozess. Das heißt, es wurde für jeden Prozess eine durchschnittliche Bearbeitungszeit ermittelt, diese dann mit der Prozessanzahl multipliziert und in dieser Abbildung veranschaulicht.