

Prozessorientierte Organisationsentwicklung in einem KMU

**Konzeptionelle Grundlagen – Empirische Untersuchung –
Gestaltungsempfehlungen**

Lizentiatsarbeit eingereicht der
Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät
der Universität Bern

Betreuender Professor: **Prof. Dr. Dr. h. c. Norbert Thom**

Betreuender Assistent: **Daniel Zimmermann**, lic. rer. pol.

Institut für Organisation und Personal
Engelhaldestrasse 4
CH-3012 Bern

von:

Roman Gerber

aus Oberlangenegg BE

Matr.-Nr.: 99-104-549

Götzisbodenweg 16
4133 Pratteln

Pratteln, 14. November 2005

Vorwort

Seit dem Integrationsseminar zum Fachprogramm Personal im Sommer 2002 wusste ich, dass ich meine Lizentiatsarbeit am Institut für Organisation und Personal schreiben möchte. Fasziniert hat mich vor allem die Verbindung der Fachbereiche Organisation und Personal.

Der Praxispartner meiner Untersuchung war die Hans-Peter Gerber Pannendienst AG in Pratteln. Der Inhaber der Unternehmung ist gleichzeitig mein Vater. Ihm möchte ich nicht nur dafür danken, dass ich in seinem Betrieb meine Untersuchung durchführen durfte, sondern auch dafür, dass er und meine Mutter Maria Gerber mich während des ganzen Studiums unterstützt haben. Die Arbeit im elterlichen Betrieb verfassen zu dürfen war etwas ganz besonderes für mich. Probleme konnten erkannt und klassifiziert werden. Die Ergebnisse dieser Arbeit werden die Basis für Verbesserungen sein. Dieser Umstand freut mich ganz besonders.

Weiter möchte ich mich bei Prof. Dr. Dr. h. c. Norbert Thom und seinem Assistenten Herrn Daniel Zimmermann, lic. rer. pol., bedanken, die mir die Möglichkeit gegeben haben, meine Lizentiatsarbeit am Institut für Organisation und Personal zu verfassen.

Ganz besonderen Dank auch den interviewten Personen, welche mir mit offenem Herzen und grossem Vertrauen geholfen haben, die notwendigen Erhebungen durchzuführen. Auch Philippe Guth, Oliver Muff und Daniel Stadelmann gebührt besonderer Dank für die Durchsicht und Korrektur der Arbeit. Last but not least möchte ich meiner Partnerin Simone Schaub meinen Dank aussprechen. Sie hat mich während dem grössten Teil des Studiums begleitet und unterstützt und mich besonders in schwereren Momenten neu motiviert.

Im November 2005

Roman Gerber

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	I
Inhaltsverzeichnis	II
Abbildungsverzeichnis	VII
Tabellenverzeichnis	IX
Anhangsverzeichnis	IX
Abkürzungsverzeichnis	X
1. Einleitung	1
1.1. Ausgangslage und Problemstellung.....	1
1.2. Abgrenzung des Gegenstands.....	3
1.3. Stand der Forschung.....	4
1.3.1. KMU.....	4
1.3.2. Prozessorganisation	5
1.4. Zielsetzung der Arbeit	6
1.4.1. Übergeordnetes Ziel	6
1.4.2. Theoretisches Ziel.....	6
1.4.3. Praktisches Ziel.....	6
1.5. Methode der Arbeit.....	7
Teil I: Konzeptionelle Grundlagen	8
2. Begriffliche Grundlagen	8
2.1. Kleine und mittlere Unternehmen.....	8
2.1.1. Qualitative Abgrenzung.....	8
2.1.2. Quantitative Abgrenzung	10
2.2. Prozessorganisation.....	12
2.2.1. Begriff	12
2.2.2. Begründer der Prozessorganisation.....	13
2.2.3. Typische Eigenschaften der Prozessorganisation	14
2.2.4. Vorstellung einiger prozessorientierter Ansätze.....	17
3. Prozessorganisation in einer KMU	25
3.1. KMU und Prozessorganisation.....	25
3.2. Scheitern von Organisationsprojekten	27
4. Prozessanalyse	30
4.1. Change Management.....	30

4.1.1.	Phasen einer Reorganisation.....	30
4.1.2.	Widerstände in einem Change-Projekt	32
4.1.3.	Gründe für das Scheitern eines Change-Projektes.....	33
4.2.	Modellierung des Ist-Prozesses	34
4.2.1.	Top-down vs. Bottom-up.....	34
4.2.2.	Grundsätze ordnungsgemässer Modellierung	35
4.2.3.	Vorbereitung der Modellierung des Ist-Prozesses	35
4.2.4.	Pro und Contra der Ist-Modellierung	36
4.2.5.	Vorgehen bei der Ist-Modellierung.....	37
4.3.	Analyse des Ist-Prozesses.....	41
4.3.1.	Prozessqualität	42
4.3.2.	Erfassung der Prozessqualität	43
4.3.3.	Erfassungsdimensionen von Prozessqualität	44
4.3.4.	Ziele	47
4.4.	Modellierung des Soll-Prozesses.....	47
4.4.1.	Design.....	47
4.4.2.	Soll-Modellierung	49
5.	Theoretischer Bezugsrahmen.....	50
5.1.	Grundlagen	50
5.2.	Rahmenbedingungen.....	51
5.2.2.	Betriebliche Rahmenbedingungen	53
5.2.3.	Personelle Rahmenbedingungen.....	54
5.3.	Aktionsparameter	55
5.3.1.	Mittelbare Aktionsparameter	55
5.3.2.	Unmittelbare Aktionsparameter.....	56
5.4.	Ziel	57
	Teil II: Empirische Untersuchung	58
6.	Die H.P. Gerber Pannendienst AG	58
6.1.	Historie.....	58
6.2.	Gegenwart	60
6.3.	Strategie.....	60
6.4.	Kernkompetenzen.....	61
6.5.	Organisation.....	62
6.6.	Phasen einer Unternehmungsentwicklung.....	62

7. Untersuchungsdesign	65
7.1. Ziel der Untersuchung.....	65
7.2. Methode der Untersuchung.....	65
7.2.1. Qualitatives Interview	65
7.2.2. Informelle Gespräche.....	67
7.2.3. Beobachtungen.....	67
7.2.4. Gütekriterien	68
7.3. Ablauf der Untersuchung	68
7.3.1. Modellierung der Ist-Prozesse	68
7.3.2. Prozessqualitätserhebung	69
7.3.3. Interviewte Personen	70
7.4. Gültigkeit der Ergebnisse	71
8. Die Ist-Situation.....	72
8.1. Der Prozess der Auftragsannahme	74
8.1.1. Auftragsannahme einer Panne	75
8.1.2. Auftragsannahme eines Unfalls	76
8.1.3. Auftragsannahme eines Transportes	77
8.1.4. Auftragsannahme einer Kranarbeit	79
8.1.5. Auftragsannahme einer Distribution.....	81
8.2. Der Pannenhilfeprozess.....	83
8.2.1. Der Kunde.....	83
8.2.2. Die Zentrale	84
8.2.3. Der Pannenhelfer.....	84
8.3. Der Unfallhilfeprozess	85
8.3.1. Der Kunde.....	85
8.3.2. Die Zentrale	86
8.3.3. Der Unfallhelfer.....	86
8.4. Der Transportprozess	87
8.4.1. Die Zentrale	87
8.4.2. Der Chauffeur	87
8.4.3. Der Warenempfänger	88
8.5. Der Autovermietungsprozess.....	89
8.5.1. Der Kunde.....	89
8.5.2. Die Organisation	90

8.5.3.	Die Zentrale	90
8.6.	Der Kranarbeitsprozess	92
8.6.1.	Der Kunde.....	92
8.6.2.	Die Zentrale	92
8.6.3.	Der Kranführer	92
9.	Prozessqualität.....	93
9.1.	Prozesspotenzial.....	93
9.1.1.	Qualifikation der Mitarbeiter	93
9.1.2.	Infrastruktur.....	95
9.1.3.	Zufriedenheit der Mitarbeiter	97
9.1.4.	Dokumentation.....	98
9.2.	Prozessabläufe	100
9.2.1.	Auftragsannahme.....	100
9.2.2.	Der Pannenhilfeprozess.....	102
9.2.3.	Der Unfallhilfeprozess	102
9.2.4.	Der Transportprozess	103
9.2.5.	Der Autovermietungsprozess.....	103
9.2.6.	Der Kranarbeitsprozess	104
9.2.7.	Schwachstellen	104
Teil III:	Schlussfolgerungen.....	110
10.	Erkenntnisse der Untersuchung.....	110
10.1.	Bewertung	110
10.2.	Erklärung	112
10.2.1.	Mangelnde Aufgabenteilung.....	112
10.2.2.	Mangelnde Dokumentation	112
10.2.3.	Mangelnde Qualifikation.....	113
10.2.4.	Weitere Erklärungen.....	113
11.	Gestaltungsempfehlungen	114
11.1.	Aufgabenzuteilung.....	114
11.2.	Dokumentation	115
11.3.	Qualifikation der Mitarbeiter.....	116
11.4.	Weitere Empfehlungen	117
12.	Schlusswort und Ausblick	119
12.1.	Schlusswort	119

12.2. Ausblick: Elektronische Rapporte und Journale	119
Anhang	123
Literaturverzeichnis	142
Selbständigkeitserklärung.....	152

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Industrie und Dienstleistungen - Panorama	2
Abbildung 2:	Phasen einer Reorganisation	3
Abbildung 3:	Die Entwicklungsstufen des TQM	21
Abbildung 4:	Das EFQM-Modell.....	23
Abbildung 5:	Phasen einer Reorganisation	30
Abbildung 6:	Autor/Kritiker Zyklus	37
Abbildung 7:	Symbole des Flussdiagramms	40
Abbildung 8:	Erfassung und Verbesserung der Prozessqualität	44
Abbildung 9:	Messgrößen der Prozessqualität	45
Abbildung 10:	Prozessorientierte Organisationsgestaltung in einer KMU	51
Abbildung 11:	Krisenanfällige Übergänge in den Phasen einer Unternehmensentwicklung	63
Abbildung 12:	Kern- und Supportprozesse im Wertkettenmodell	72
Abbildung 13:	Auftragsannahme einer Panne und eines Unfalls	74
Abbildung 14:	Auftragsannahme eines Transportes	77
Abbildung 15:	Auftragsannahme einer Kranarbeit	79
Abbildung 16:	Auftragsannahme einer Distribution	81
Abbildung 17:	Der Pannenhilfeprozess	83
Abbildung 18:	Der Unfallhilfeprozess	85
Abbildung 19:	Der Transportprozess.....	87
Abbildung 20:	Der Autovermietungsprozess	89
Abbildung 21:	Der Kranarbeitsprozess.....	92
Abbildung 22:	Schwachstellen in der Auftragsannahme einer Panne oder eines Unfalls	100
Abbildung 23:	Schwachstellen bei der Auftragsannahme eines Transports.....	101
Abbildung 24:	Schwachstellen bei der Auftragsannahme einer Kranarbeit.....	101
Abbildung 25:	Schwachstellen bei der Auftragsannahme einer Distribution	101
Abbildung 26:	Schwachstellen des Pannenhilfeprozesses	102
Abbildung 27:	Schwachstellen des Unfallhilfeprozesses.....	102
Abbildung 28:	Schwachstellen des Transportprozesses	103
Abbildung 29:	Schwachstellen des Autovermietungsprozesses	103
Abbildung 30:	Schwachstellen des Kranarbeitsprozesses	104

Abbildung 31: Vision des Autors für die Auftragsübermittlung und Koordination
der Mitarbeiter 120

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Abgrenzung von KMU in der EU.....	11
Tabelle 2: Einschätzung möglicher Folgen durch die Schwachstellen	110

Anhangsverzeichnis

Anhang A.....	123
Anhang B.....	126
Anhang C	129
Anhang D	132
Anhang E.....	139

Abkürzungsverzeichnis

a.	am
a. M.	am Main
Abb.	Abbildung
ADSL	Asymmetric Digital Subscriber Line
AG	Aktiengesellschaft
AGVS	Autogewerbeverband der Schweiz
BE	Kanton Bern
BFS	Bundesamt für Statistik
BPR	Business Process Reengineering
bzw.	beziehungsweise
CEO	Chief Executive Officer
CH	Confoederatio Helvetica
Dr.	Doktor
EFQM	European Foundation for Quality Management
EQA	European Quality Award
et al.	et alii
EU	Europäische Union
HPG	Hans-Peter Gerber Pannendienst AG
h. c.	honoris causa
hrsg. v.	herausgegeben von
i. d. R.	in der Regel
ISO	International Organization for Standardization
Kbit/s	Kilobit pro Sekunde
KMU	kleine und mittlere Unternehmung/Unternehmen
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
LAN	Local Area Network
lic.	Licentiat
LSVA	lastabhängige Schwerverkehrssteuer
Matr.-Nr.	Matrikelnummer
o. J.	ohne Jahr
o. S.	ohne Seite
o. V.	ohne Verfasser

pol.	politicarum
Prof.	Professor
rer.	rerum
s.	siehe
S.	Seite / Seiten
SFr.	Schweizer Franken
TQM	Total Quality Management
u. a.	unter anderem
URL	Uniform Resource Locator
usw.	und so weiter
v. a.	vor allem
vgl.	vergleiche
z. B.	zum Beispiel
zit. n.	zitiert nach

1. Einleitung

1.1. Ausgangslage und Problemstellung

In der heutigen Zeit, die von Wettbewerb und Wandel gekennzeichnet ist, spielen Effektivität und Effizienz im Unternehmensalltag eine höchst tragende Rolle. Dies stellt auch an die Führungskräfte hohe Ansprüche. Sie müssen Aufgaben gliedern und Arbeitsabläufe organisieren, Ziele ermitteln und integrieren sowie die Teamarbeit fördern und die Organisation entwickeln (vgl. Lotmar/Tondeur 2004: 27 f.). Ein besonderes Augenmerk sei hier auf den Aufgabenbereich Organisation gelegt. So ist nach Hungenberg/Wulf (2004: 29 ff.) die Organisation und Organisationsgestaltung nebst vier weiteren Führungsaufgaben¹ „[...] von besonderer Bedeutung für den Erfolg eines Unternehmens [...]“.

Unternehmungsorganisation als Instrument der Unternehmungsführung verfolgt als oberste Zielsetzung die Kontinuität der Erfüllung des Unternehmungszwecks. Das Schaffen einer angepassten Struktur, das Fixieren von organisatorischen Zielen und Normen, die Planung der organisatorischen Entwicklung, die Bereitstellung von Methoden und Techniken zur Analyse der organisatorischen Stärken und Schwächen sowie die Kontrolle der Effizienz der getroffenen Entscheidungen sind die Hauptaufgaben der Unternehmensorganisation (vgl. Schertler 1995: 20 f.).

Die Ursachen für organisatorische Mängel in einer Unternehmung können vielfältig sein. Sie können in der Änderung von Marktverhältnissen, Marktzielen, Unternehmensgrößen, Betriebszwecken, personellen Besetzungen, Aufbauorganisationen, der Einführung technischer Neuerungen und in Mängeln in der Aufbau- und Ablauforganisation und dem Arbeitsergebnis sowie in einer schwierigen Geschäftslage als auch in der Überlastung der Geschäftsleitung begründet sein. Häufig jedoch gibt neben den oben genannten Gründen ein bestimmtes Ereignis den Anstoss zu einer Re- oder Neuorganisation (vgl. Weuster 2004: 14 f.).

Eine im Jahre 2001 vom BFS (2002: 1 ff.) durchgeführte Betriebszählung ergab, dass 99,7% der rund 307'000 marktwirtschaftlichen Betriebe im zweiten und dritten

¹ Steuerung, Planung, Kontrolle und Koordination.

Sektor den KMU (bis 249 Angestellte) zugeordnet werden können. Sie beschäftigen etwa 2/3 der Arbeitnehmer.

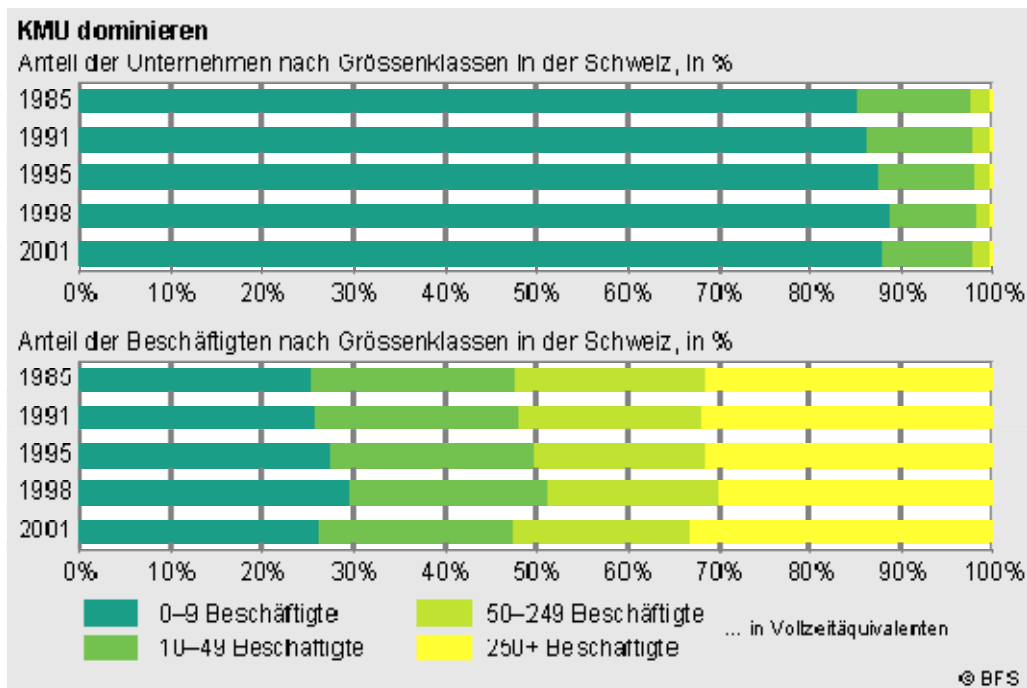


Abbildung 1: Industrie und Dienstleistungen - Panorama (vgl. BFS o. J.: Online)

Nach Fischer/Scherer/Hafen (1997: 9 f.) werden KMU als die Stütze der Wirtschaft in Mitteleuropa und ganz besonders auch der Schweiz angesehen. Trotz dieser hohen wirtschaftlichen Bedeutung wurde den KMU bisher aus betriebsorganisatorischer Sicht nur geringe Aufmerksamkeit zuteil, was sich aber seit den 1990er Jahren zunehmend ändert. So besteht zum Beispiel seit Oktober 2003 an der Universität St. Gallen das „Schweizerische Institut für Klein- und Mittelunternehmen“, welches aus dem „Schweizerischen Institut für gewerbliche Wirtschaft“ hervorgegangen ist. „KMU, Family Business und Entrepreneurship“ bilden die Basis der drei Säulen für die Aktivitäten des KMU-Instituts.

Schnabel/Roos (1998: 1) führen an, dass sich Vorgehensweisen, Methoden und Werkzeuge, welche auf Grossunternehmen ausgerichtet sind, in KMU aufgrund deren personellen und finanziellen Restriktionen kaum einsetzen lassen. Dies gilt auch für die Managementkonzepte der Organisationslehre. Conrad/Lang (1998: 19 ff.) haben in einer Untersuchung festgestellt, dass in KMU vieles nach dem Prinzip der Improvisation geschieht. Konflikte aufgrund unklarer Kompetenzen und Verantwortlichkeiten können wegen des geringen Formalisierungsgrades auftreten. Oder es werden aus demselben Grund sämtliche Planungs- und Kontrollaufgaben

vom Unternehmensleiter wahrgenommen. Dies kann zu einer Überlastung des Unternehmensleiters führen und lähmt den Betrieb im Tagesgeschäft, da selbst Routineaufgaben Rücksprache mit dem Vorgesetzten erfordern können. Grundsätzlich gilt: Je kleiner eine KMU (Anzahl Mitarbeiter), desto geringer der Formalisierungsgrad der Organisation.

Vor diesem Hintergrund hat der Verfasser die Firma H.P. Gerber Pannendienst AG für seine empirischen Untersuchungen ausgewählt. Sie beschäftigt 25 Angestellte und kann als typische KMU² gelten. Der Verfasser vermutet oben genannte organisatorische Problematiken und möchte dies im Rahmen dieser Arbeit prüfen und Grundlagen für eine Verbesserung der Situation erarbeiten.

1.2. Abgrenzung des Gegenstands

Im ersten Teil „**konzeptionelle Grundlagen**“ wird die Basis für die anschließende empirische Untersuchung gelegt. So liegt der Schwerpunkt im ersten Teil auf der theoretischen Untersuchung der Prozessorganisation in KMU. Nach Weuster (2004: 17 ff.) kann ein Organisationsprojekt in 6 Phasen unterteilt werden (vgl. Abb. 2). Diese Arbeit konzentriert sich auf die Phasen der Ist-Aufnahme, der kritischen Analyse des Ist-Zustandes und der Entwicklung einer Sollkonzeption.

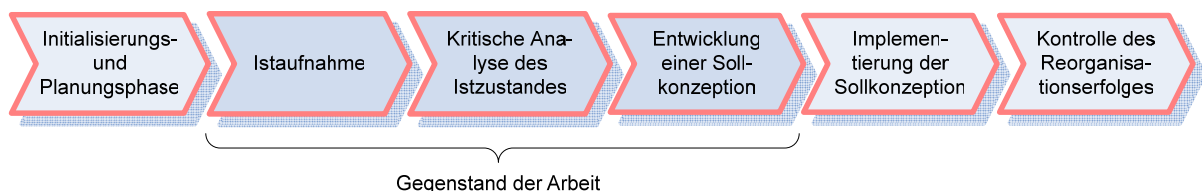


Abbildung 2: Phasen einer Reorganisation (Abbildung in Anlehnung an Weuster 2004: 17 ff.)

Der Verfasser möchte sich dem Thema Change Management von der prozessorientierten Seite her nähern. Deshalb wird innerhalb der drei hier betrachteten Phasen eines Reorganisationsprozesses die Ablauf- bzw. Prozessorganisation betrachtet und untersucht. Hier wird der Schwerpunkt auf die Prozessgestaltung und die Prozessdokumentation gelegt. Abgeschlossen wird der erste Teil mit einem theoretischen Bezugsrahmen (vgl. Zaugg 2002: 1 ff.), welcher mit einem Beschreibungsrahmen versucht, die Bedingungsgrößen, Aktionsparameter,

² Vgl. Kapitel 2.1.2.2.

Einflussgrößen und Ziele betreffend der Prozessorganisation in einer KMU zu erklären und abzugrenzen.

Die Geschäftsprozesse der H.P. Gerber Pannendienst AG sind anschliessend Gegenstand der **empirischen Untersuchung** im zweiten Teil der vorliegenden Arbeit. Die erste Abgrenzung der empirischen Untersuchung betrifft die zu untersuchende organisatorische Einheit. So wird nur der Hauptsitz in Pratteln Gegenstand der Untersuchung sein, nicht aber die Filiale in Bern. Inhaltlich werden alle Geschäftsprozesse auf der operativ-dispositiven Ebene untersucht (vgl. Binner 2004: 118 ff.). Dies soll eine Definition der Kernprozesse ermöglichen. Die Prozessstrukturdarstellung und die daraus folgenden Gestaltungsempfehlungen stellen die Grundlage für eine eventuelle, spätere Überarbeitung der Aufbaustruktur dar (vgl. Scholz/Vrohling 1994: 40).

1.3. Stand der Forschung

KMU sind für diese Arbeit von zentraler Bedeutung. An ihrem Beispiel wird in dieser Arbeit die Prozessorganisation diskutiert.

1.3.1. KMU

Schmidt (2000: 701 ff.) sieht eine weitere Spezialisierung der KMU-Forschung auf spezifische Themen wie Produktionsprozesse, Produkt- bzw. Dienstleistungsmärkte oder Regionen. Immer wiederkehrende Herausforderungen stellt dagegen das Herausarbeiten der Unterschiede zwischen KMU und grösseren Unternehmungen sowie die Untersuchung der Vielseitigkeit dieses Unternehmungstyps (vgl. Brauchlin 2000: 689 ff.).

Als spezielle Problembereiche von Klein- und Mittelbetrieben definiert Pfohl (1997: 377 ff.) die Internationalisierung, Unternehmensnachfolge und Kooperationen. Ihnen wird grosser Einfluss auf den Fortbestand von Klein- und Mittelbetrieben zugeschrieben.

Der für diese Arbeit zentrale Teil der KMU-Forschung befasst sich mit der betriebswirtschaftlichen Disziplin Organisation. Hier herrscht die Erkenntnis vor, dass Konzepte für grosse Firmen nicht ohne Anpassung von KMU verwendet werden können. So hat sich in den 1990er Jahren ein neues, eigenständiges

Forschungsgebiet entwickelt: Die Reorganisation und Innovation von KMU (vgl. Fischer/Scherer/Hafen 1997: 7 f.).

1.3.2. Prozessorganisation

Nach Binner (2004: 17 ff.) hat aufgrund der Nachteile der funktionsorientierten Organisationsstrukturen ein Organisationsgestaltungsparadigmenwechsel in der Organisationslehre stattgefunden. Im letzten Jahrzehnt sind zahlreiche Konzepte und Methoden entwickelt worden. Binner (2004: 52 ff.) gibt einen Überblick über die aktuellen Strategien und Managementkonzepte.

Einen besonderen Status unter den unzähligen Konzepten hat das Business Process Reengineering (BPR). Es gilt als die radikalste Art der Prozessoptimierung. Hammer/Champy (2001: 32) definieren BPR folgendermassen: „Reengineering [...] is [...] the fundamental rethinking and radical redesign of business processes to achieve dramatic improvements in critical, contemporary measures of performance, such as cost, quality, service and speed.“ Prozesse stehen demnach im Vordergrund, während die Aufbauorganisation als Folge der Prozesse angesehen wird.

Die Idee des BPR wird natürlich immer weiter verfeinert, weiterentwickelt und ergänzt. Osterloh/Frost (2003: 97 ff.) sehen in BPR beispielsweise mehr als ein Modekonzept. Notwendig ist aber, dass Kernprozesse als neues Element der Organisationsgestaltung in den Mittelpunkt gerückt werden und das Prozessmanagement im gesamten Unternehmen verankert wird. Wenn dies gelingt, kann sich das Prozessmanagement als gleichwertiges Konzept neben dem Funktional-Produkt- und Projektmanagement etablieren. In der neueren Literatur wird das Prozessmanagement bereits als eigenständige Organisationsform diskutiert (vgl. Picot/Dietl/Franck 2005: 285 ff.).

1.4. Zielsetzung der Arbeit

Die Zielsetzung dieser Arbeit kann in drei Teile aufgegliedert werden. So kann aus dem übergeordneten Ziel ein theoretisches und ein praktisches Ziel abgeleitet werden.

1.4.1. Übergeordnetes Ziel

Die H.P. Gerber Pannendienst AG besteht seit 1977. Sie ist fortan natürlich gewachsen und beschäftigt heute 24 Vollzeitangestellte und eine Teilzeitkraft. Sie betreibt neben ihrem Hauptsitz eine weitere Filiale. Die Organisation des Unternehmens ist evolutionär gewachsen. Das Resultat ist eine teilweise Überlastung der Geschäftsleitung sowie Mängel im Arbeitsergebnis.

Um diese Probleme zu lösen sollen Gestaltungsempfehlungen erarbeitet werden, die als Basis zur Erarbeitung und Implementierung einer angepassten Organisationsstruktur beitragen können.

1.4.2. Theoretisches Ziel

Der Verfasser wird sich mit den Begriffen Prozessorganisation und KMU auseinandersetzen. Die Begriffe sollen für diese Arbeit definiert werden. Davon ausgehend soll eine theoretische Zusammenführung von Prozessorganisation und KMU durch die Literaturanalyse möglich werden. Abgeschlossen wird der theoretische Teil mit einem theoretischen Bezugsrahmen.

1.4.3. Praktisches Ziel

Das Praktische Ziel ist es, aus den Ergebnissen der empirischen Untersuchungen Lösungsansätze abzuleiten, welche als Grundlage der darauf folgenden Gestaltungsempfehlung dienen sollen. Besonderes Augenmerk liegt dabei auf der Definition von Kern- und Supportprozessen (vgl. Griese/Sieber 1999: 70 ff.) sowie deren Darstellung.

1.5. Methode der Arbeit

Diese Arbeit gliedert sich in einen theoretischen und einen empirischen Teil.

Nach Mayring (2002: 21) steht am Anfang jeder Analyse eine genaue und umfassende Beschreibung des Gegenstandsbereichs. So soll im ersten, theoretischen Teil eine Literaturanalyse Aufschluss über den Stand der Forschung ermöglichen. Die Analyse basiert auf Grundlagewerken und Zeitschriften zum Fachgebiet Organisation, im Speziellen Prozessorganisation. Weiter wird sich der Verfasser den KMU widmen. Am Anfang steht die Erarbeitung der begrifflichen Grundlagen. Da der Verfasser die Untersuchung der Organisation der KMU von der Ablauforganisatorischen Seite angeht, wird als Resultat der Literaturanalyse anschliessend die Prozessorganisation in einem KMU sowie eine Beschreibung der Prozessanalyse dargestellt. Abgeschlossen wird der erste Teil mit einem theoretischen Bezugsrahmen (vgl. Zaugg 2002: 1 ff.).

Im zweiten, empirischen Teil wird zunächst das Untersuchungsobjekt vorgestellt und auf die Gründe und Ziele der Untersuchung eingegangen. Danach werden mit einer qualitativen Erhebung (Einzelinterviews und Beobachtungen) ausgewählter Akteure Aufgaben und Prozesse der Unternehmung erhoben. Durch Beobachtungen und eine Dokumentenanalyse sollen die Ergebnisse der qualitativen Erhebung ergänzt werden (vgl. Grochla 1995: 358 ff.). Anschliessend werden die Informationen dieser Erhebung in einer Prozessstrukturdarstellung aufgezeigt (vgl. Scholz/Vrohling 1994: 45 ff.).

Im dritten Teil werden Gestaltungsempfehlungen erarbeitet, welche sich aus den Erkenntnissen der beiden ersten Teile ableiten.

Teil I: Konzeptionelle Grundlagen

2. Begriffliche Grundlagen

Hier werden Begriffe, die zum Verständnis der vorliegenden Arbeit nötig sind, vorgestellt und erläutert. Zuerst wendet sich der Autor den Begriffen KMU und Prozessorganisation zu. Folgend wird die Prozessorganisation in einer KMU beleuchtet und auf deren spezifischen Herausforderungen und Problematiken eingegangen. Anschliessend beschäftigt sich der Autor mit der Prozessanalyse.

2.1. Kleine und mittlere Unternehmen

Nach Mugler (1998: 17 ff.) können zur Abgrenzung von KMU und Grossunternehmen qualitative wie auch quantitative Merkmale verwendet werden. „Für [...] Abgrenzungszwecke eignen sich in der Regel quantitative Kriterien besser, weil sie eindeutig sind. Für die Unternehmensführung sind dagegen in erster Linie qualitative Merkmale bedeutsam, die den Einsatz bestimmter Führungsinstrumente verlangen.“ (Mugler 1998: 19).

2.1.1. Qualitative Abgrenzung

Die bekanntesten qualitativen Abgrenzungsmerkmale sind nach Mugler (1998: 20) folgende:

- a. Die Unternehmung wird durch den Unternehmer und seine Persönlichkeit geprägt. Oft ist er zugleich Geschäftsführer und Besitzer der Unternehmung.
- b. Der Unternehmer hat ein Netz von persönlichen Kontakten zu der für ihn relevanten Öffentlichkeit, zu Kunden und Lieferanten.
- c. Die Leistungen werden nach den individuellen Wünschen der Kunden hergestellt.
- d. Der Kontakt zwischen der Unternehmensleitung und den Mitarbeitern ist informell und eng.
- e. Die Organisation ist gering formalisiert.
- f. Die Unternehmung kann auf Umweltveränderungen schnell reagieren.
- g. Der Betrieb hat nur einen kleinen Marktanteil.
- h. Der Betrieb wird nicht von einem grösseren Betrieb beherrscht.

Diese Merkmale sollen nun auf ihre Eignung zur Abgrenzung von KMU untersucht werden. Die Merkmale (a) bis (f) treffen auf die meisten KMU zu (vgl. Mugler: 18 f.). Gerade die in dieser Arbeit untersuchte Unternehmung weist eine hohe Übereinstimmung mit den Merkmalen (a) bis (f)³ auf.

Zum Merkmal (g) ist zu sagen, dass KMU durchaus bei Nischenmärkten die Rolle von Marktführern oder gar Monopolisten weltweit innehaben können. Ausserdem bestimmt sich der Marktanteil einer Unternehmung auch von der räumlichen Definition des Marktes. Eine KMU kann regional oder gar national einen hohen Marktanteil haben, kann oder will aber darüber hinaus jedoch nicht an weiteren Märkten teilnehmen.

Merkmal (h) bedarf einiger weiterer Erläuterungen. Die EU versucht zur Umsetzung spezifischer Programme und politischer Massnahmen zugunsten von KMU die Definition von autonomen KMU zu erarbeiten. Einerseits ist es mit Höchstbeträgen für Umsatz und Bilanzsumme sowie Fremdbeteiligungen gelungen, juristische Unabhängigkeit zu definieren. Andererseits lässt sich die betriebswirtschaftliche Eigenständigkeit bis heute nicht statistisch erfassen (vgl. Dembinski 2004: 34 f.).

Um die betriebswirtschaftliche Eigenständigkeit für Unternehmen, die auf irgendeine Weise mit anderen, grösseren Unternehmen verbunden sind zu zeigen, greift der Autor auf die Ausführungen von Scheffler (1992: 19 ff.) zurück. Er unterscheidet vier Typen und Untertypen nach rechtlichen und führungsmässigen Abhängigkeiten in Konzernorganisationen:

1. Der Stammhauskonzern
2. Holdingkonzern
 - a. Finanzholding
 - b. Strategieholding
 - c. Managementholding

³ Vgl. dazu auch Kapitel 12.

Während der Stammhauskonzern konkreten Einfluss auf das Tagesgeschäft der Tochtergesellschaft nimmt, so gibt es bei den Holdingtypen (b) und (c) keine Eingriffe in die operativen Geschäfte der Tochtergesellschaften. Bei Holdingtyp (a) gibt es keine Eingriffe in die Geschäftstätigkeit der Töchter.

Die Definitionen (a) bis (f) werden für die Arbeit übernommen. Die Definition (g) wird unter oben genannten Erweiterungen übernommen. Für Definition (h) werden die Merkmale des Holdingtyps (a) übernommen: „Die Unternehmensleitung unterliegt keinen Einschränkungen seitens der Muttergesellschaft. Keines der Merkmale gilt als Ausschlusskriterium.

2.1.2. Quantitative Abgrenzung

Die quantitative Abgrenzung von KMU wird in der Regel mit der Anzahl Beschäftigten (Vollzeitäquivalente) und betriebswirtschaftlichen Daten wie Bilanzsumme und Umsatz vorgenommen (vgl. Dembinski 2004: 18 ff.). Eine allgemein gültige Definition von KMU findet sich allerdings nicht.

Es wird folgend die Definition von KMU der Europäischen Union und des Bundesamtes für Statistik dargestellt.

2.1.2.1. Definition von KMU in der Europäischen Union

Seit 1. Januar 2005 ist in der EU die von der EU-Kommission am 3. Juni 2003 angenommene neue Definition der KMU 2003/361/EG in Kraft (vgl. Europäische Kommission 2003: L107:36 ff.). Sie ersetzt die Definition der Empfehlung 96/280/EG aus dem Jahre 1996 (vgl. Europäische Kommission 1996: L107/4 ff.) und berücksichtigt die zwischenzeitlichen wirtschaftlichen Entwicklungen und Erfahrungen. Sie soll im Folgenden kurz dargestellt werden.

Die EU unterteilt KMU wie folgt in mittlere, kleine und kleinste Unternehmungen:

	Anzahl Mitarbeiter	Max. Jahresumsatz	Max. Jahresumsatz bisher	Max. Bilanzsumme	Max. Bilanzsumme bisher
Mittlere Unternehmung	250	50 Mio. Euro	40 Mio. Euro	43 Mio. Euro	27 Mio. Euro
Kleine Unternehmung	50	10 Mio. Euro	7 Mio. Euro	10 Mio. Euro	5 Mio. Euro
Kleinstunternehmung	10	2 Mio. Euro	nicht definiert	2 Mio. Euro	nicht definiert

Tabelle 1: Abgrenzung von KMU in der EU**2.1.2.2. Definition von KMU des Bundesamtes für Statistik**

In der Schweiz wird der Begriff KMU nur über die Beschäftigungszahl einer Unternehmung definiert. Das BFS unterteilt KMU in folgende drei Grössenklassen (vgl. BFS 2003: 17):

Mittlere Unternehmung: 50 – 249 Vollzeitbeschäftigte

Kleine Unternehmung: 10 – 49 Vollzeitbeschäftigte

Mikro-Unternehmung: 0 – 9 Vollzeitbeschäftigte

Diese im Vergleich zur EU einfache Abgrenzung der KMU und ihrer Klassen begründet sich in der Tatsache, dass sie in der Schweiz nur zu statistischen Zwecken benutzt werden. Ganz im Gegensatz zur EU, wo KMU Fördermassnahmen zugesprochen erhalten.

Die Definition von KMU wird in dieser Arbeit vom BFS übernommen. Der Verfasser sieht keinen Sinn in einer weiteren Abgrenzung gemäss Kapitel 2.1.2.1. Sie ist für die vorliegende Arbeit völlig ausreichend.

2.1.2.3. Bedeutung der KMU

Die Bedeutung von KMU wurde in den Kapiteln 1.1. und 1.3.1. diskutiert.

2.2. Prozessorganisation

„Prozesse sind in den Mittelpunkt des unternehmerischen Handelns und der Unternehmensorganisation zu stellen. Prozesse wurden 200 Jahre lang vernachlässigt. Die Arbeitsteilung hat ausgedient, sie behindert die neue prozessorientierte Unternehmensgestaltung. Dramatische Verbesserungen der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen lassen sich nur durch radikale Veränderungen auf der Grundlage von Unternehmensprozessen erzielen. Die Prozessorientierung ist neu und zentral.“ (Nippa 1995: 39 f.).

2.2.1. Begriff

Für den Begriff Prozessorganisation gibt es keine eindeutige Definition. Das liegt zum einen daran, dass einige Autoren versucht haben, den Aktualitätscharakter ihrer Veröffentlichungen zu unterstreichen und zum anderen an den uneinheitlichen Übersetzungen englischsprachiger Begriffe (vgl. Haid 1995: 47).

Nachstehend die wesentlichen Begriffe der Prozessorganisation.

Prozess

„Ein Prozess ist eine strukturierte Bündelung von Aktivitäten zur zielgerichteten wertsteigernden [sic] Umwandlung einer oder mehrerer Inputs in einen oder mehrere Outputs. Die In- und Outputs können dabei bspw. Material, Informationen oder Dienstleistungen sein.“ (Ringgenberg 2004: 13).

Prozessorganisation

Gaitanides (1983: 62) versteht unter Prozessorganisation eine prozessorientierte Organisationsgestaltung, „[...] in der die Stellen- und Abteilungsbildung unter Berücksichtigung spezifischer Erfordernisse des Ablaufs betrieblicher Prozesse im Rahmen der Leistungserstellung und -verwertung konzipiert werden.“

Kernprozess

Kernprozesse sind die strategisch wichtigen Prozesse in einem Unternehmen. Es sind fundamentale, wertschöpfende, funktionsübergreifende Aktivitäten, die sich am Unternehmenszweck orientieren und die vorhandene Kernkompetenz so nutzen, dass der Prozess-Output den angestrebten Kundennutzen stiftet (vgl. Binner 2004: 122).

Supportprozess

Supportprozesse erfüllen unterstützende Aufgaben für den reibungslosen Ablauf der Kernprozesse. Sie stiften keinen unmittelbaren Kundennutzen. Supportprozesse haben keine strategische Bedeutung (vgl. Osterloh/Frost 2003: 37).

Geschäftsprozess

Davenport (1993: 5) definiert den Geschäftsprozess folgendermassen: „A process is thus a specific ordering of work activities across time and place, with a beginning, an end, and clearly identified inputs and outputs: a structure for action.“

Prozessmanagement

„Prozeßmanagement umfasst planerische, organisatorische und kontrollierende Maßnahmen zur zielorientierten Steuerung der Wertschöpfungskette eines Unternehmens hinsichtlich Qualität, Zeit, Kosten und Kundenzufriedenheit.“ (Gaitanides/Scholz/Vrohling 1994: 3).

2.2.2. Begründer der Prozessorganisation

Das Konzept der Prozessorganisation wurde Anfang der 1980er Jahre erstmals beschrieben (vgl. Gaitanides/Scholz/Vrohling 1994: 4 f.). Aber die Grundlagen für die Prozessorganisation wurden in den 1930er Jahren begründet. Nordsieck und Hennig machten in ihren Arbeiten erstmals die Trennung von Aufbau und Ablauf sichtbar (vgl. Gaitanides 1983: 5 ff.). Nordsieck (1972: 8 ff., zit. n. Scholz 1995: 44) erkannte auch die Existenz von Betriebsprozessen: „Der Betrieb (ist) in Wirklichkeit ein fortwährender Prozeß, eine ununterbrochene Leistungskette [...] die wirkliche Struktur des Betriebes ist die eines Stromes. Immerfort schafft und verteilt er im Durchlauf neue Produkte und Dienstleistungen auf Grund der gleichen oder nur wenig sich wandelnder Aufgaben [...]. Wie kann man angesichts solcher durchgängiger Vorstellungen die Aufgaben eines Betriebes prinzipiell anders gliedern als nach den natürlichen - technischen Prozeßabschnitten?“

Kosiol veröffentlichte im Jahre 1962 eine Arbeit, die für die deutsche Organisationslehre von entscheidender Bedeutung war (vgl. Gaitanides 1983: 16 ff.). Der klassische organisatorische Ansatz bildet zunächst Teilaufgaben, die er an Funktionen delegiert, diese wiederum generieren Teilaufgaben usw., bis eine Teilaufgabe von einem Aufgabeneigner bewältigt werden kann. Erst hier werden crossfunktionale Abläufe gestaltet (vgl. Gaitanides/Scholz/Vrohling 1994: 5).

Gaitanides (1983: 61 f.) übt Kritik an Kosiols Ansatz. So bleiben für die Gestaltung der Ablauforganisation nur die den einzelnen Stellen zugeordneten Arbeitselemente übrig. Stellenübergreifende Gesamtprozesse sind so nicht mehr erfass- und gestaltbar. Gaitanides kehrt nun diesen Ansatz um und konstruiert die Prozessstrukturen von unten nach oben. Die Prozessorganisation wird analog zu Kosiol als dreigliedrige Aktivität verstanden, die sich zusammensetzt aus (vgl. Gaitanides 1983: 63):

- Vororganisatorischer Prozessanalyse
- Verteilung von Prozesselementen auf Stellen
- Koordination der Prozesselemente sowie der Prozesse untereinander

Aufgrund der organisatorischen Bottom-up Orientierung im Prozessmanagement ergibt sich ein erhebliches Verbesserungspotenzial, weil die Stellen nicht nach dem Anforderungsprofil einer hierarchisch orientierten Aufgabenteilung gebildet werden, sondern nach einer sich durch die Wertschöpfungskette ergebende Prozessnotwendigkeit (vgl. Gaitanides/Scholz/Vrohling 1994: 5).

2.2.3. Typische Eigenschaften der Prozessorganisation

Bisher wurde die Organisationsstruktur der Unternehmen nach Funktionen, Produkten oder Regionen gegliedert. Die Struktur stellte dann das Grundgerüst, innerhalb dessen sich die Prozesse der Ablauforganisation vollzogen wurden. Ganz nach Chandlers (1972: 14) „structure follows strategy“.

2.2.3.1. Structure follows process follows strategy

Die Prozess-Idee bedeutet das Primat der Ablauforganisation vor der Aufbauorganisation (vgl. Pepels 2001: 497). Mit der Dominanz der Prozesse über die Struktur wird aus Chandlers „structure follows strategy“ zu „structure follows process follows strategy“ (vgl. Osterloh/Frost: 2003: 37). Das heisst, dass die Unternehmensstrategie die Grundlage der Prozesse bildet, welche die Generierung von Wettbewerbsvorteilen sichern soll. Die Aufbauorganisation wird dann zur Fortsetzung der Ablauforganisation (vgl. Picot/Franck 1995: 18). „Eine umfassende Prozessorientierung impliziert einen horizontalen Blick auf die Geschäftstätigkeit, durchbohrt die Organisation im Querschnitt und zeigt sie als ein strategisches Prozesssystem.“ (Osterloh/Frost 2003: 7).

2.2.3.2. Strategie

Strategie ist ein System von langfristigen Vorgaben, die den Aufbau und die Erhaltung von Erfolgspotenzialen gewährleisten sollen (vgl. Grünig/Kühn 2002: 397). Strategien beschäftigen sich mit den Voraussetzungen, die in der Gegenwart zu schaffen sind, um in der Zukunft, und damit möglichst langfristig, die Erreichung der obersten Unternehmensziele zu erreichen (vgl. Grünig/Kühn 2002: 9).

2.2.3.3. Kernkompetenz und Kernprozess

Kernkompetenz

„Eine Kernkompetenz ist eine Kombination mehrerer materieller und immaterieller Ressourcen, durch die sich ein Unternehmen langfristig vom Wettbewerb absetzt und durch deren Transfer auf eine Vielzahl von Anwendungen, Produkten und Märkten den heutigen und künftigen Kunden ein erheblicher Nutzen angeboten werden kann.“ (Pepels 2001: 302).

Das Konzept der Kernkompetenzen basiert auf dem Ansatz von Hamel/Prahalad (1994: 202 ff.). Kernkompetenzen werden allgemein vor allem durch vier Kriterien charakterisiert:

- *Wahrnehmbarer Kundennutzen*
Die Nutzung der Kernkompetenz muss am Markt einen relevanten Bedarf befriedigen. Die aus der Ressourcennutzung entstehende Endleistung muss für den Kunden einzigartig und somit werthaltig sein.
- *Nicht-Imitierbarkeit*
Die aus der Kernkompetenz begründete Fähigkeit sollen nicht imitiert werden können. Die Nicht-Imitierbarkeit kann begründet sein in der Unternehmenshistorie, den Interdependenzen zwischen den Ressourcen, der Unklarheit der Kausalzusammenhänge zwischen den Ressourcen oder dem zeitlich nicht einholbaren Erfahrungsvorsprung.
- *Unternehmensspezifität*
Ressourcen sollen in ein unternehmensspezifisches Umfeld eingebunden sein. Je spezifischer die Ressourcen, desto schwieriger der Transfer in ein anderes Unternehmen.

- *Basis zukünftiger Produkte und Dienstleistungen*

Ausgehend von einer Kernkompetenz muss die Aussicht auf neue Produkte oder Dienstleistungen bestehen.

Verfechter dieses Ansatzes sehen die Konzentration auf Kernkompetenzen als das zentrale Erfolgskriterium, vor allem in gesättigten, hart umkämpften Wettbewerbsfeldern (vgl. Siegle 1994: 165).

Kernprozess

Für den von Kaplan/Murdock geprägten Ausdruck Kernprozess ist die Bezeichnung uneinheitlich. So spricht Davenport von Schlüsselprozessen, Sommerlatte/Wedekind von Leistungsprozessen und Hammer/Champy von Unternehmensprozessen, um nur einige zu nennen (vgl. Gaitanides/Scholz/Vrohling 1994: 6). Alle meinen aber damit die strategisch wichtigen Prozesse im Unternehmen, die sich am Unternehmenszweck orientieren und die vorhandene Kernkompetenz so einsetzen, dass der angestrebte Prozess-Output den vorher mit dem Kunden vereinbarten Nutzen tatsächlich erreicht. Kernprozesse sind also fundamentale, wertschöpfende, funktionsübergreifende Aktivitäten (vgl. Binner 2004: 122). Kernprozesse können sich auch über Unternehmensgrenzen hinweg erstrecken und Zulieferer oder Konkurrenten einbinden. Durch die Kernprozesse ist es möglich, dass die strukturbedingte Zerstückelung von Funktionsorganisationen überwunden werden und sich die Unternehmung stärker auf die Erfüllung der Kundenanforderung ausrichten kann: Charakteristisch für Kernprozesse ist, dass er beim Kunden beginnt und endet (vgl. Schmelzer/Sesselmann 2003: 40). Für die Identifikation von Kernprozessen gilt ähnlich wie bei den Kernkompetenzen die Erfüllung folgender Kriterien (vgl. Osterloh/Frost: 2003: 34 f.):

- Wahrnehmbarer Kundennutzen
- Unternehmensspezifität
- Nicht-Imitierbarkeit
- Nicht Substituierbarkeit

In einer Unternehmung gibt es eine Vielzahl von Prozessen, aber nur die Wenigsten können aufgrund der oben genannten Kriterien als Kernprozesse bezeichnet werden.

Die so genannten Support- oder Unterstützungsprozesse leisten keinen unmittelbaren Kundennutzen, sie schaffen aber die Rahmenbedingungen für den reibungslosen Ablauf der Kernprozesse. Wegen der fehlenden strategischen Bedeutung der Supportprozesse sind sie potentielle Kandidaten für ein Outsourcing (vgl. Jung 2002: 22 f. und Osterloh/Frost 2003: 35).

2.2.4. Vorstellung einiger prozessorientierter Ansätze

Binner (2004: 52 ff.) hält fest, dass im letzten Jahrzehnt zahlreiche arbeitsorganisationsrelevante Philosophien, Managementmethoden und Konzepte in immer kürzeren Zyklen entwickelt wurden. Häufig haben sie eine Wesensverwandtschaft und es kommt zu Überschneidungen in den Hauptansatzpunkten. Das Konzept des Change Management wird in Kapitel 4.1. als Basis der folgenden Prozessanalyse diskutiert.

2.2.4.1. BPR vs. KVP

In der Literatur werden zwei verschiedene Vorgehensweisen bei Veränderungsprojekten unterschieden. Schuh (1999: 11 f.) beschreibt zwei Trends zur Gestaltung von Geschäftsprozessen. Einerseits der amerikanisch geprägte Top-down orientierte Ansatz der radikalen Veränderungen, dem Business Process Reengineering (BPR). Andererseits der japanisch geprägte Bottom-up orientierte Ansatz der kontinuierlichen Verbesserung, dem Kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP).

Business Process Reengineering

Das Prinzip des revolutionären Business Process Reengineering wurde vor allem durch Hammer/Champy (2001: 11 ff.) geprägt. Das Neue an diesem Ansatz ist, dass ein Projekt auf einem weissen Blatt Papier begonnen wird. Hammer/Champy beschreiben das Vorgehen nach dem BPR-Konzept mit den Adjektiven „radikal“, „fundamental“ und „dramatisch“. Es ist eine „Radikalkultur“ ohne Rücksicht auf Bestehendes, also gleichbedeutend mit einem Neubeginn. Das Radikale Umgestalten von Prozessen oder ganzen Betrieben soll erhebliche Verbesserungen in den Bereichen Kosten, Qualität, Service und Zeit bringen. BPR will durch die grundlegende Neugestaltung von Geschäftsprozessen als Kernprozesse eine erhebliche Verbesserung der unternehmerischen Leistung erzielen. Im Zentrum des Ansatzes steht die Bildung von durchgängigen Prozessen ohne Schnittstellen und

eine höhere Kundenorientierung. Eine Reduzierung von Abstimmungs-, Überwachungs- und Kontrollaufwand soll mit der Zusammenfassung mehrerer Positionen, der Verknüpfung von Prozessschritten in eine natürliche Reihenfolge als auch die Situierung der Arbeitserledigung am geeignetsten Ort erreicht werden. Eine hohe Bedeutung kommt der Informationsverarbeitung zu. Die technischen Möglichkeiten sollen genutzt werden.

Kontinuierlicher Verbesserungsprozess

Der Kontinuierliche Verbesserungsprozess ist ein japanischer Ansatz zur Geschäftsprozessoptimierung, dort Kaizen genannt (vgl. Binner 2004: 798 f.). Kaizen bedeutet die Veränderung zum Besseren. Dieser Begriff findet in verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen Verwendung. Bezogen auf die Arbeitswelt geht es jedoch darum, die Mitarbeiter anzuregen, aus eigener Initiative jeden Zustand in Frage zu stellen und nach Verbesserung zu suchen. Dadurch wird das Know-how jedes Mitarbeiters zu nutzen versucht. So entsteht ein kontinuierlicher Prozess kleiner Verbesserungen, welche es dem Unternehmen ermöglichen, dynamisch und flexibel auf Veränderungen zu reagieren. Der KVP ist somit im Gegensatz zum BPR ein bottom-up Ansatz.

Der KVP ist ein herausragendes Instrument der Gruppenarbeit. Da die Mitarbeiter auch bei Prozessmanagementmethoden der entscheidende Erfolgsfaktor sind, wird immer wieder auf die Wichtigkeit der Gruppenbeteiligung hingewiesen. Nur so lassen sich die Prozessschlüsselgrößen Kosten, Zeit, Qualität, Service, Produktion und Flexibilität erreichen. KVP-Ergebnisse zeigen sich folgerichtig in höherer Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit.

Ins KVP-Denken integriert ist auch das Qualitätsdenken, weshalb die KVP-Aktivitäten auch immer in enger Beziehung zum Total Quality Management (TQM) steht. Mit dem TQM sollen die Kunden umfassend zufrieden gestellt werden (vgl. Osterloh/Frost 2003: 146 ff.).

Der Ansatz des BPR geht für die vorliegende Arbeit zu weit. Der Focus wird im Folgenden auf den Ansatz des KVP gerichtet.

2.2.4.2. Lean Management/Lean Production

Lean Management ist entgegen der gängigen Meinung keine Erfindung der 1980er Jahre und auch keine der Japaner. Erstaunlicherweise tauchten schon in den 1930er Jahren Elemente des Lean Managements bei Ford, dem Inbegriff des Taylorismus, auf, wie zum Beispiel die „Just-In-Time“ Lieferung zur Vermeidung von kostenintensiven Lagern (vgl. Keidel 1995: 79 ff.).

Trotzdem haben die japanischen Automobilhersteller, allen voran Toyota, Anfang der 1990er Jahre mit der konsequenten Umsetzung der Lean Management-Strategie bzw. Lean Production-Strategie eine massive Verbesserung der Marktposition gegenüber der europäischen und amerikanischen Konkurrenz erreichen können, wie die MIT-Studie „The Machine that Changed the World“ belegt (vgl. Womack/Jones/ Roos: 1992: 54 f.).

Die Grundidee des Lean Management besteht darin, das Unternehmen durch Abbau aller unnötigen Arbeitsschritte und durch Reduktion von Komplexität schlank zu machen. Lean Management integriert die Konzepte des Total Quality Management und Kaizen, geht aber darüber hinaus. Vier weitere Kennzeichen sind (vgl. Osterloh/Frost: 149 ff.):

- *Modulare Organisation*

Die Aufspaltung der Produktion durch Baugruppen oder Produktfamilien anstatt immer höherer Spezialisierung lassen eine Verringerung der Schnittstellen, eine Vereinfachung der Montage des Endprodukts, eine räumliche Anordnung im Prozessprinzip und durch Jobrotation erreichbare Mehrfachqualifikation der Mitarbeiter eine verringerte Führungskomplexität zu.

- *Teamfertigung*

Modulfertigung in teilautonomen Teams unter dem Motto der Selbstregulierung und Selbstbestimmung.

- *Outsourcing oder Verringerung der Fertigungstiefe*

Verringert die Fertigungskomplexität und lässt so eine Konzentration der Unternehmung auf die unternehmungsspezifischen Fähigkeiten zu. Ganze Subsysteme werden von Zulieferern bezogen.

- *Zulieferintegration*

Ein grosser Teil der Wertschöpfung geschieht durch die Zulieferer. Sie werden in die Produktentwicklung miteinbezogen.

2.2.4.3. Total Quality Management

„Die Frage soll nicht lauten, was Qualität kostet, sondern was es kostet, die Pflege der Qualität zu vernachlässigen.“ (Müller 2000: 19).

Die Pioniere der heute noch aktuellen Qualitätssicherungsanstrengungen sind die beiden Amerikaner W. Edwards Deming und Joseph M. Juran. Deming hatte im zweiten Weltkrieg einen erheblichen Anteil an der Einführung statistischer Hilfsmittel in der amerikanischen Rüstungsindustrie. So konnten in der Produktion Abweichungen vom Soll erkannt und nach Fehlerquellen gesucht werden. Bei Juran hingegen spielte die Statistik eine eher untergeordnete Rolle. Die Qualifikation der Mitarbeiter, die bedingungslose Akzeptanz und Vorbilder auf allen Managementebenen und regelmässige Standortbestimmungen auf dem Weg zu den Qualitätszielen sind das Grundgerüst seines Ansatzes (vgl. Thom 2003: 376 ff.).

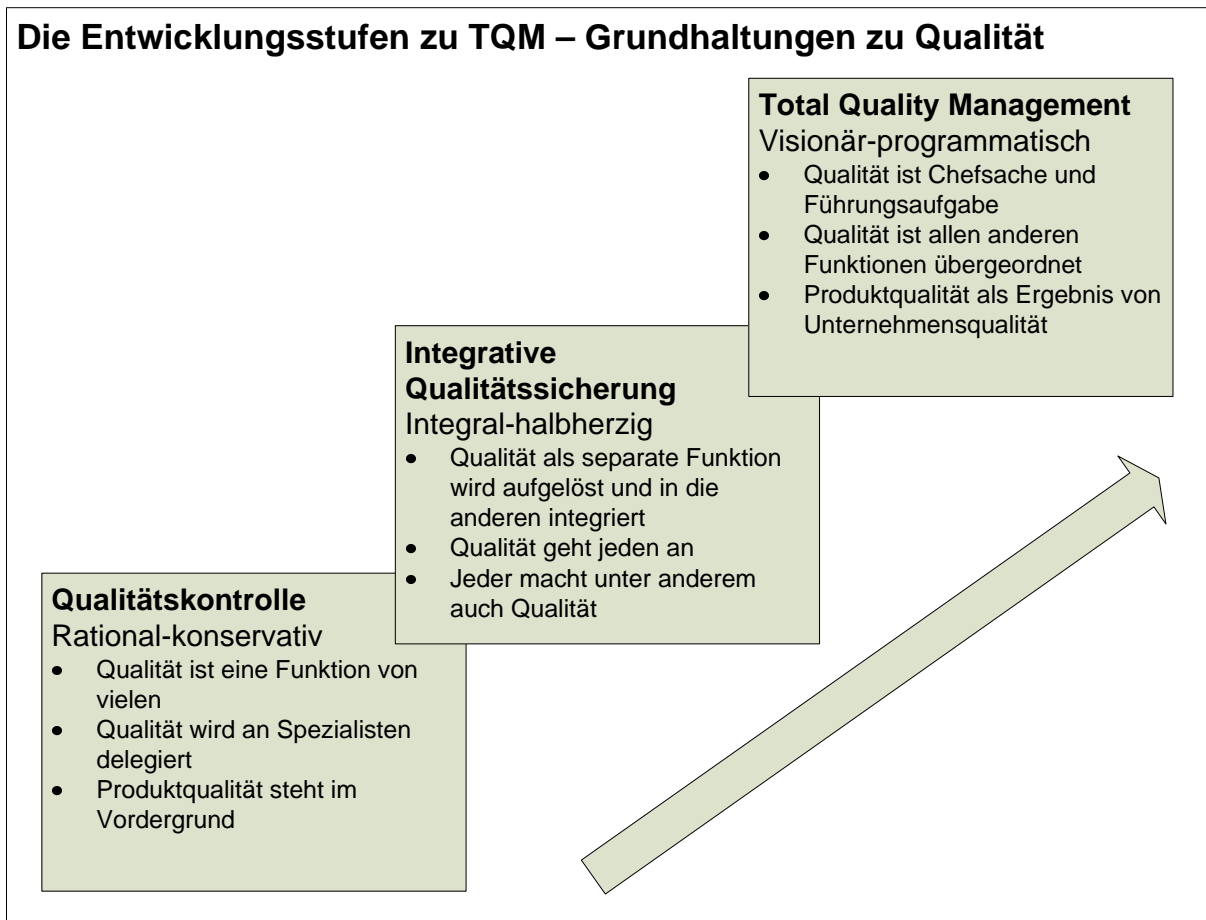


Abbildung 3: Die Entwicklungsstufen des TQM in Anlehnung an Kamiske (1996: 2)

Abbildung 3 stellt die Entwicklungsstufen zu TQM dar. Seit den 1950er Jahren gab es verschiedene Total Quality Konzepte wie Company Wide Quality Control (CWQC), Company Wide Quality Improvement (CWQI) und Total Quality Control (TQC), auf welche aber hier nicht näher eingegangen wird. Als umfassendste Qualitätsstrategie kann aber schliesslich das Total Quality Management angesehen werden. Die Entwicklung brachte neue Methoden, Techniken und Einzelmassnahmen in das Gesamtkonzept ein. Besonders die konsequente Prozessorientierung gewann hierbei an Bedeutung (vgl. Schmalzl/Schröder 1998: 14).

Definition von TQM nach Leist (1994: 2/8, 3):

„TQM ist eine langfristig angelegte Erfolgsstrategie, die unter Berücksichtigung der Gegebenheiten des einzelnen Unternehmens, seiner Kultur und seines Führungsstils, seiner Produkte und Dienstleistungen, aber auch seiner Märkte, Kunden und Lieferanten entwickelt, angepaßt und eingeführt wird.“

Durch die Aufspaltung des TQM-Begriffs kann ein Beitrag zum Verständnis geschaffen werden. **Total** meint nach Binner (2004: 568), dass alle Bereiche und Mitarbeiter eines Unternehmens über alle Geschäftsprozesse hinweg in den Qualitätserzeugungsprozess mit eingebunden sind. **Qualität** meint die Gesamtheit von Merkmalen einer Einheit bezüglich ihrer Eignung, festgelegte und vorausgesetzte Erfordernisse zu erfüllen (vgl. Kamiske 1996: 3). **Management** als Funktion umfasst alle zur Steuerung der Organisation notwendigen Prozesse und Funktionen, die zur Aufgabenerfüllung erforderlich sind (vgl. Hentze/Heinecke/Kammel 2001: 6).

Besonders sei hier auf den Begriff Qualität eingegangen. Nach Garvin (1988: 40 ff., zit. n. Kamiske 3 f.):⁴

- *Die Produktbezogene Sichtweise*
Qualität ist präzise und messbar.
- *Die Anwenderbezogene Sichtweise*
Qualität liegt im Auge des Betrachters und ist damit relativ.
- *Die Prozessbezogene Sichtweise*
Hervorragende Produktqualität ist die Folge qualitätsfähiger Prozesse.
- *Die Preis-Nutzen-bezogene Sichtweise*
Qualität wird durch Nutzen und Preise ausgedrückt.
- *Die transzendente Sichtweise*
Qualität ist nicht präzise zu definieren und wird nur durch Erfahrung empfunden.

Zweck und Ziel von TQM nach Thom (2003: 383):

Durch die „Vollständige Ausrichtung aller Aktivitäten des Unternehmens auf überlegene Zuverlässigkeit und Qualität aus Kundensicht in Übereinstimmung mit den anderen Unternehmenszielen.“ soll eine „Markante Verbesserung von Qualität und Erträgen durch Kostensenkungen bei Produkten und Dienstleistungen, verbunden mit einer Verbesserung der Wettbewerbssituation.“ erreicht werden und

⁴ Vgl. dazu auch Osterloh/Frost (2003: 145) und Schmalzl/Schröder (1998: 17 ff.)

die „Zielerreichung durch besseren Nutzen menschlicher, technischer und organisatorischer Ressourcen.“ ermöglichen.

ISO 9001/2000

Durch die Überarbeitung der ISO-Normen 9000 bis 9004 entstand die neue ISO-Norm 9001/2000. Während das Vorgängermodell noch aus der Auflistung von 20 gleichwertigen Elementen bestand, ist das neue Modell 9001/2000 im Wesentlichen ein Prozessmodell, welches die unterschiedlichen Prozesse in einer Unternehmung verbindet. Die Norm hat sich dem EFQM-Modell angenähert (vgl. Kirstein: 2000: 29 ff.).

EFQM

Das Grundschema des EFQM-Modells basiert auf den drei fundamentalen Säulen des TQM: Menschen, Prozesse, Ergebnisse.

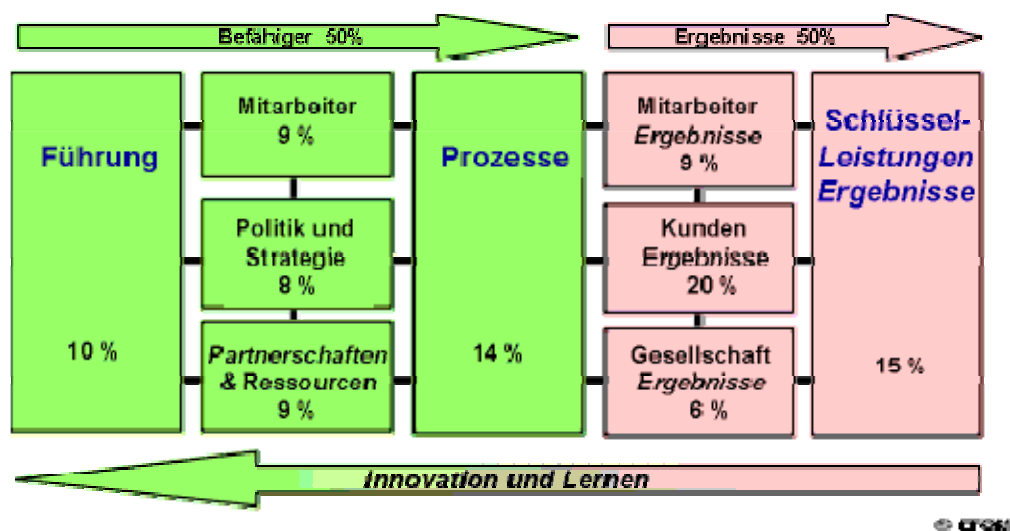


Abbildung 4: Das EFQM-Modell (Kamiske 2000: 32)

Eine Überarbeitung im Jahre 2000 hat das Grundschema nicht verändert, aber die Vorgehensweise bei der Bewertung wurde stark modifiziert. Die Einführung der RADAR-Bewertung (**R**esults, **A**pproach, **D**eployment, **A**ssessment und **R**eview) ermöglicht die quantifizierbare Bewertung des Unternehmens oder der Organisation (vgl. Kirstein 2000: 31 ff.).

Vergleich ISO – EFQM

Bei der ISO-Norm 9001/2000 ist es ausreichend, die Prozesse zu dokumentieren und deren Funktion nachzuweisen. Beim EFQM-Modell aber wird gefragt, wie die Prozesse entstanden sind und wie sie verbessert und optimiert werden können. Die ISO-Norm bleibt auch nach der jüngsten Änderung eine Norm, die Vorschriftencharakter hat und in der Mindestanforderungen erfüllt sein müssen. Sie will den Stand bewahren und ist Vergangenheitsorientiert. Demgegenüber stellt das EFQM-Modell einen Denkansatz dar, der individuell an eine Unternehmung angepasst werden muss. Die Verbesserung eines Zustandes steht im Zentrum, das Modell ist also Zukunftsgerichtet (vgl. Kirstein 2000: 37 ff.).⁵

⁵ Weitere Informationen zum TQM und EFQM unter www.deming.de, www.sqs.ch und www.iso.org.

3. Prozessorganisation in einer KMU

3.1. KMU und Prozessorganisation

Besonders KMU leiden unter den rasch wechselnden Konzepten, die aus der Beratungsszene oder aus der Wissenschaft vorgelegt werden. Aus dem Dschungel aus „Lean management“, „Business Process Reengineering“ oder „Out- bzw. Insourcing“ das oder die richtigen Konzepte auszuwählen ist selbst für Grossunternehmen schwierig. Die hohe Rate der gescheiterten Konzepte zeugt von dieser Problematik (vgl. Ulich 1999: 9 f.).

Um geeignete Konzepte für KMU zu entwickeln, müssen drei zentrale Faktoren berücksichtigt werden, welche für KMU charakteristisch sind (vgl. Scherer 1997: 12 f.):

- KMU haben eine Organisationsstruktur, die grundlegend von der bisher von Taylorismus und Massenproduktion geprägten Grossindustrie abweicht. Die patriarchale Führung dominiert und die unternehmerische Initiative geht von ein oder zwei Personen aus.
- KMU haben i. d. R. eine dünnere Finanzdecke als Grossunternehmen und sind so auf andere Reorganisationskonzepte angewiesen. Ein externer Strategie-Consultant ist nur sehr beschränkt finanzierbar. Wichtiger sind partnerschaftliche Beziehungen zu Kunden und anderen KMU. Ziel einer externen Beratung muss Hilfe zur Selbsthilfe sein.
- KMU werden zunehmend in die Zulieferkette von grösseren Unternehmen integriert. Kritisch ist hier immer noch der typisch geringe EDV-Einsatz vieler KMU.

In einer Erhebung von Brodbeck (1998: 31 ff.) bewerten Unternehmensleiter kleiner und auch mittlerer Unternehmen eine „hohe Flexibilität bezüglich Kunde und Markt“ als wichtigste unternehmerische Marschrichtung zur Gewinnung von Wettbewerbsvorteilen für Unternehmen an.

In der empirischen Untersuchung von Füglistaller (2000: 316 f.) werden die Produkt- und Dienstleistungsqualität von den befragten Unternehmern als die wichtigsten Erfolgsfaktoren von KMU angesehen.

Um den Erfolgsfaktoren und Wettbewerbsvorteilen auch gerecht zu werden und sie ausnutzen zu können, muss die Organisation ihren Beitrag dazu leisten. Sie soll die Flexibilität und Innovationsfähigkeit steigern. Flexibilität in einer Organisation bedeutet, dass sie der Situation angemessene Entscheidungen schnell ermöglicht. Auf unvorhergesehene Ereignisse kann schnell und effizient reagiert werden. Die Innovationsfähigkeit zeigt sich in einer Organisation bei der Erarbeitung und Umsetzung einer Lösung, die in der Organisation bisher noch nicht realisiert worden ist (vgl. Kieser/Kubicek 1992: 382 ff.).

Nun stellt sich die Frage, mit welchen organisatorischen Lösungsansätzen die Steigerung der Flexibilität und Innovationsfähigkeit erreicht werden kann.

Moderne Managementansätze gehen davon aus, dass eine geringere Spezialisierung sich positiv auf die Flexibilität der Organisation auswirkt. Heute herrscht der Trend weg vom Verrichtungsprinzip hin zum Objektprinzip oder anders gesagt weg vom Taylorismus hin zur Prozessorientierung vor (vgl. Hafen/Künzler/Fischer 1999: 23).

Die moderne Leistungsgesellschaft verlangt ausser der Höchstleistung auch die permanente Fähigkeit zur Anpassung an neue Bedingungen. Nur Unternehmen mit hoher Flexibilität sichern sich so ihre Zukunft. Zur permanenten Anpassung gehört natürlich auch das Wissen, was denn genau angepasst werden soll. Sind die Abläufe einer Unternehmung nicht strukturiert, so lassen sie sich auch nicht anpassen. Es fehlt ganz einfach die Grundlage. Klar strukturierte Prozesse hingegen zeigen Interdependenzen auf und können in Teilabschnitten verändert werden, ohne den zwangsweisen Verlust des Gesamtzusammenhangs (vgl. Becker/Kahn 2005: 10 f.).

Langwierige Entscheidungsprozesse und innere Widerstände der Verantwortlichen blockieren oftmals Innovationspotenzial. Nebst Besitzstandswahrungen ist die mangelnde Kenntnis der Wirkungszusammenhänge der Grund dafür. Übersichtlich

und verständlich strukturierte Prozesse ermöglichen es dagegen jedem Mitarbeiter, die einzelnen Arbeitsschritte zu erfassen und zu verstehen. Und zwar nicht nur die eigenen, sondern auch die vor- oder nachgelagerten Prozessschritte. Er kann so die Sinnhaftigkeit seiner Handlungen erkennen und als Konsequenz Ideen zur Verbesserung der Prozesse entwickeln (vgl. Becker/Kahn 2005: 11).

Die aktuelle Qualitätsmanagementidee TQM und das EFQM-Modell sind ebenfalls prozessorientierte Ansätze,⁶ welche dazu beitragen, die Produkt- oder Dienstleistungsqualität zu halten oder zu verbessern.⁷

3.2. Scheitern von Organisationsprojekten

Fischer/Hafen (1997: 17 ff.) führen an, dass durch den Zusammenbruch bestehender Markt- und Machtstrukturen nicht nur grössere Firmen, sondern auch KMU zum Reengineering gezwungen werden. Dies stellt aufgrund der im Vergleich zu Grossunternehmen sehr begrenzten personellen und finanziellen Mittel eine enorme Herausforderung dar. Die Autoren machen vier Fehler aus, welche gerade bei KMU Reengineeringprojekte erschweren und häufig scheitern lassen.

Den wirklichen Handlungsbedarf nicht erkannt

Gerade KMU haben oftmals nicht erkannt, dass innovative Unternehmensstrukturen überlebensnotwendig sind. Zu oft konservieren sie Unternehmensprinzipien für längst vergangene Marktbedingungen. Die Angst vor Macht- und Kontrollverlust, das Unterschätzen des Mitarbeiterpotenzials sowie die raren Referenzbeispiele sind bei KMU die wichtigsten Faktoren für einen fehlenden oder ungenügenden Veränderungsprozess.

Der Falsche Ansatz

Oft herrscht eine technikorientierte Organisationsgestaltung vor, welche die Kontrolle über Schwankungen und Störungen mittels einer als geeignet angesehenen Steuerungstechnik zu erreichen versucht. Diese Technik ist aber die Strukturierung der Aufbau- und Ablauforganisation ebenso nachgelagert wie die personellen Ressourcen. Die Autoren beschreiben demgegenüber einen arbeitsorientierten

⁶ Vgl. Kapitel 2.2.4.2.

⁷ Vgl. Kapitel 2.2.4.3.

Gestaltungsansatz in dem Faktoren Mensch, Technik und Organisation als ganzes betrachtet werden. Nach negativen Erfahrungen mit dem technikorientierten Ansatz streben immer mehr Firmen eine ganzheitliche Systemoptimierung an.

Falsche Erwartungen an die Informatik

Oftmals stösst man auf ernüchternde Erfahrungen mit EDV-Systemen. Eine Untersuchung der schweizerischen Investitionsgüterindustrie von 1993 kam zum Ergebnis, dass die von den Unternehmen als sehr wichtig eingestuften Ziele, welche mit rechnergestützten Produktionssystemen angestrebt wurden, nur etwa zur Hälfte erreicht wurden. Für den am häufigsten genannten Punkt „Probleme mit der Technik“ können drei wesentliche Ursachen identifiziert werden:

- *Unausgereifte Technik*

Aufgrund des hohen Wettbewerbsdrucks und des raschen technologischen Wandels werden Produkte ungenügend auf Dauereinsatz geprüft, was zu Stör- und Ausfallzeiten führt.

- *Ungeeignete Technik*

Softwareprodukte sind oftmals für Grossbetriebe und arbeitsteilige Strukturen konzipiert. Eine ungeeignete Informationstechnologie kann ein KMU um die überlebenswichtige Flexibilität bringen.

- *Zu komplexe Technik*

Das Kriterium für die Funktionsteilung zwischen Informatik und Mensch ist oft die technische Machbarkeit. Der Benutzer übernimmt so eine Resttätigkeit und nicht eine ganzheitliche Aufgabe. So fehlt es an Systemakzeptanz und führt somit zum Ausbleiben des KVP.

Die Bombenwurfstrategie

Grosse Veränderungen im Betrieb, vor allem neue Organisationsstrukturen, werden häufig zur reinen Chefsache erklärt. Deren Wirkung bleibt oft in den Chefetagen hängen und erreicht nie die Basis. Der Einbezug vor allem des mittleren

Managements ist unerlässlich. Der richtige Mix aus „Top-down“ und „Bottom-up“ bestimmt die Akzeptanz und Qualität der angestrebten Lösung.⁸

⁸ Vgl. Kapitel 4.2.1.

4. Prozessanalyse

Im Kapitel 4.1. werden die beiden grundsätzlichen Arten von Changeprojekten vorgestellt. Der Autor diskutiert die Problematiken und einzelnen Phasen welche anschliessend zum Verständnis der Kapitel 4.2. „Modellierung des Ist-Prozesses“ und Kapitel 4.3. „Analyse des Ist-Prozesses“ beitragen. Im Kapitel 4.4. „Modellierung des Soll-Prozesses“ soll die Grundlage für die Generierung einer Gestaltungsempfehlung im empirischen Teil geschaffen werden.

4.1. Change Management

Eine Unternehmensführung muss auf das sich stetig ändernde Unternehmensumfeld flexibel reagieren. Dies wird als „Management des Wandels“ oder „Change Management“ bezeichnet (vgl. Binner 2004: 57). Nach Thom (1997: 201 f.) „umfasst das Management des Wandels alle geplanten, gesteuerten, organisierten und kontrollierten Veränderungen in den Strategien, Prozessen, Strukturen und Kulturen sozioökonomischer Systeme.“

4.1.1. Phasen einer Reorganisation

Abbildung 5 zeigt ein Phasenschema für ein Organisationsprojekt (vgl. Weuster 2004: 15). Die Modelle der verschiedenen Autoren unterscheiden sich zwar bezüglich der Gewichtung, Aufteilung und Bezeichnung der einzelnen Projektphasen, beruhen aber auf denselben Grundsätzen.

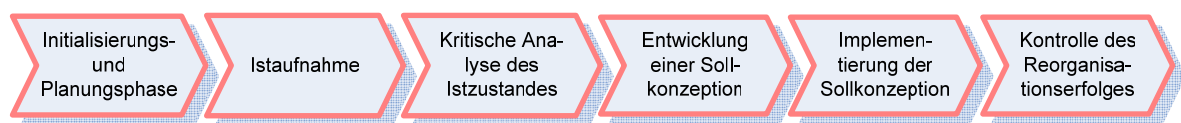


Abbildung 5: Phasen einer Reorganisation (in Anlehnung an Weuster 2004: 15)

Die einzelnen Phasen sind nicht an eine strenge zeitliche Abfolge gebunden, oft überschneiden sich mehrere Phasen. Es gibt auch immer wieder Rücksprünge, bei welchen zu früheren Phasen zurückgekehrt wird, z. B. wenn das Resultat einer Phase unbefriedigend ist (vgl. Grochla 1995: 44 ff.).

Weuster (2004: 15 ff.) definiert folgende Phasen einer Reorganisation:

Initialisierung und Planungsphase

Der Auftraggeber definiert das Organisationsproblem. Eine anschließende Eingrenzung des Untersuchungsbereichs ist aus Zeit- und Kostengründen meist unumgänglich. Es wird dort untersucht, wo das grösste Problem bzw. die grösste Verbesserung zu erwarten ist. Darauf folgt eine Zielfestlegung. Sie beschreibt den gewünschten Zustand der Organisation. Anschliessend wird ein Zeit- und Kostenrahmen definiert und die Belegschaft über das Projekt informiert. Wichtig ist hier, dass die möglichen Widerstände und Barrieren der Belegschaft abgebaut werden.

Istaufnahme

In dieser Phase geht es um die Informationsgewinnung. Die Bestehende Aufbau- und Ablauforganisation wird erfasst. Dazu stehen verschiedene Erhebungsmethoden zur Verfügung.

Kritische Analyse des Istzustandes

Die Ist-Kritik ist eine sachlich-konstruktive Analyse der gegenwärtigen Organisation. Sie beschreibt die vorhandenen Mängel und die zugrunde liegenden Ursachen. So kann später bei der Erarbeitung von Gestaltungsalternativen an den entsprechenden Stellen eine Verbesserung der gegenwärtigen Situation erzielt werden.

Entwicklung einer Sollkonzeption

Hier können zwei Vorgehensweisen unterschieden werden. Die konzeptuelle und die empirische Methode. Bei der konzeptuellen Methode wird die Entwicklung einer neuartigen Lösung im Betrieb angestrebt. Dies kann durch einen innovativen Unternehmer geschehen, der einerseits selbst eine individuelle Lösung entwickelt oder andererseits durch die Kopie einer internen oder externen Einzellösung (Benchmark) eine Lösung findet. Drittens besteht die Möglichkeit der Übernahme einer weit verbreiteten Lösung (z.B. Standardsoftware). Die Empirische Methode hingegen fundiert auf der Verbesserung der Ist-Lösung. Die erarbeiteten Gestaltungsalternativen werden danach diskutiert und unter Berücksichtigung der Gestaltungsziele ausgewählt.

Implementierung der Sollkonzeption

Der Entscheid für eine Lösung wird kommuniziert und die Umsetzung in Angriff genommen. Ein allfälliger Widerstand der Belegschaft gegenüber der anstehenden Veränderung muss schnell erkannt und zu mindern versucht werden. Entscheidend ist hier die Professionalität der Projektführung und die Unterstützung des Top-Managements.

Kontrolle des Reorganisationserfolges

Die Kontrolle soll zeigen, ob die vorab definierten Ziele des Projektes erreicht wurden und die Projektgruppe bzw. der Organisator effizient arbeiteten.

4.1.2. Widerstände in einem Change-Projekt

Veränderung findet heutzutage schon fast permanent und in allen Lebensbereichen statt. Dass Wandel zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit erforderlich ist, steht ausser Frage. Oft aber lösen Veränderungsabsichten Widerstände bei den Mitarbeitern aus. Doppler/Lauterburg (1994: 202) definieren Widerstand wie folgt: „Von Widerstand kann immer dann gesprochen werden, wenn vorgesehene Entscheidungen oder getroffene Massnahmen, die auch bei sorgfältiger Prüfung als sinnvoll, „logisch“ oder sogar dringend notwendig erscheinen, aus zunächst nicht ersichtlichen Gründen bei einzelnen Individuen, Gruppen oder bei der ganzen Belegschaft auf diffuse Ablehnung stossen, nicht unmittelbar nachvollziehbare Bedenken erzeugen oder durch passives Verhalten unterlaufen werden.“.

Für diese Widerstände gibt es mehrere Gründe. Kraus/Becker-Kolle/Fischer (2004: 64 f.) heben fünf Ursachen besonders hervor:

- Irrationale Ängste vor der neuen Situation
- Sinn, Notwendigkeit und Ziele sind nicht verstanden
- Es wird nicht geglaubt, was gesagt wurde
- Ohne Nutzen wird kein Engagement gezeigt
- Es gibt keinen Leidensdruck für Veränderungen

Jeder Mitarbeiter hat derweil ganz eigene, persönliche Gründe, warum er Widerstand gegen eine Veränderung leistet. Sie liegen in dessen Lebenssituation (Geschichte, soziales Umfeld, persönliche Eigenschaften, sonstige Lebensumstände) begründet.

Um diesen Tendenzen entgegenzuwirken empfiehlt sich der in der Organisationsentwicklung bekannte Satz: „Betroffene zu Beteiligten machen.“ Greif/Runde/Seeberg (2004: 193 f.) gehen sogar weiter und empfehlen neben dem Einbeziehen der Mitarbeiter auch deren Ermächtigung (Empowerment). So werden Mitarbeiter in einem Veränderungsprozess nicht nur eingebunden, sondern es wird ihnen im Projekt betreffend ihrem Arbeitsbereich ein gewisses Mass an Entscheidungskompetenz zugesprochen, was in der Fachliteratur als erfolgsfördernd angesehen wird. Schuh/Eversheim (1999: 109 f.) sehen weiter als Voraussetzung für ein erfolgreiches Change-Projekt die Schaffung einer Vertrauensbasis zwischen den planenden und operativen Mitarbeitern und das Bestehen einer hohen Transparenz der vielen Detailinformationen. Transparenz ist die Voraussetzung für Akzeptanz.

Diese Massnahmen erhöhen die Erfolgchancen des Change-Projekts, da die Akzeptanz der Massnahmen bei den Beteiligten durch Information und Einbezug deutlich steigen und so die Widerstände gebrochen werden können oder gar nicht erst auftreten.

4.1.3. Gründe für das Scheitern eines Change-Projektes

Vahs (2001: 333 f.) unterscheidet Erfolgs- und Misserfolgskriterien des organisatorischen Wandels. Während klare Visionen, konkrete Zielvorgaben, eine breite Mitarbeiterbeteiligung, ein integrativer Ansatz die Einleitung eines Kulturwandels und eine uneingeschränkte Unterstützung des Wandels durch die oberste Unternehmensführung die Erfolgsfaktoren darstellen, stehen ihnen folgende Misserfolgskriterien gegenüber:⁹

- Eine *unscharfe, nicht verständliche Vision* steht hier als Misserfolgskriterium an erster Stelle. Den Mitarbeitern fehlt in der Phase des Übergangs ein klares Leitbild als Orientierungshilfe, welches die Kräfte bündeln könnte.
- Weiter kann durch das *fehlende Verständnis der Problemsituation* eine Breite Akzeptanz der Veränderung nicht erreicht werden.

⁹ Weitere Autoren beschäftigen sich mit Problematiken von Change-Projekten, insbesondere Grochla (1995: 52 ff.), Osterloh/Frost (2003: 253 ff.), Kraus/Becker-Kolle/Fischer (2004: 137 ff.) und Doppler/Lauterburg (1994: 67 ff.).

- Die *unzureichende Kommunikation* der Ursachen, Ziele, Massnahmen und Folgewirkungen tragen ebenso wie...
- ...die *zaghaften und punktuellen Aktivitäten* zum Scheitern des Veränderungsprozesses bei.
- In diesem Zusammenhang sei der *fehlende Mut* erwähnt, unpopuläre und schwierige Konsequenzen durchzusetzen, vor allem bei unzureichender Unterstützung der Promotoren und fehlender Sanktionierung der Opponenten durch die Unternehmensführung.
- Schlussendlich ist der gewählte *Zeithorizont* zu kurz, um die althergebrachten Verhaltensweisen zu verlernen.

4.2. Modellierung des Ist-Prozesses

4.2.1. Top-down vs. Bottom-up

„Am Anfang des Geschäftsprozessmanagements steht die Identifizierung der Geschäftsprozesse, die in der Praxis “die größten Probleme“ bereitet.“ (Schmelzer/Sesselmann 2003: 75).

Schmelzer/Sesselmann (2003: 75 ff.) stellen den Top-down Ansatz dem Bottom-up Ansatz gegenüber. Ersterer geht von der Geschäftsstrategie aus. Die in der Strategie definierten Geschäftsfelder und Kundengruppen bilden zusammen mit den Kundenanforderungen und dem Leistungsangebot die Basis zur Prozessidentifikation. Demgegenüber steht der Bottom-up Ansatz. Basis ist hier die unterste Prozessebene. Sie werden analysiert und zu Arbeitsschritten, Prozessschritten, Teil- und Geschäftsprozessen gebündelt.

In dieser Arbeit versucht der Autor durch die Verwendung beider Ansätze die jeweiligen Vorteile nutzen zu können.¹⁰ Der Top-down Ansatz bietet folgende Vorteile (vgl. Schmelzer/Sesselmann 2003: 76): Kunden- und Unternehmungsziele bilden die Ausgangsbasis, die Ergebnisse sind Strategiekonform und Überschneidungsfrei, Redundanzen, Überschneidungen und Aktivitäten ohne Kundennutzen werden

¹⁰ Vgl. Kapitel 3.2.

aufgedeckt und die Gefahr im Bestehenden zu verharren und sich im Detail zu verlieren ist geringer. Demgegenüber zeigt der Bottom-up Ansatz den Vorteil, dass nicht hierarchisch bedingte Faktoren Stellen bilden, sondern die von der Wertschöpfungskette vorgegebene Prozessnotwendigkeit (vgl. Gaitannides/Scholz/Vrohlings: 5).

4.2.2. Grundsätze ordnungsgemässer Modellierung

Rosemann/Schwegmann/Delfmann (2005: 47 ff.) nennen sechs Grundsätze ordnungsmässiger Modellierung:

- *Grundsatz der Richtigkeit*
Korrekte Wiedergabe des Sachverhalts als Voraussetzung für ein qualitativ hochwertiges Modell.
- *Grundsatz der Relevanz*
Ausfiltern irrelevanter Sachverhalte zur Erhöhung der Modellqualität.
- *Grundsatz der Wirtschaftlichkeit*
Die Modellierungsaktivitäten sollen ein angemessenes Kosten-Nutzen-Verhältnis aufweisen.
- *Grundsatz der Klarheit*
Ein Modell kann nur von Nutzen sein, wenn es vom Adressaten auch verstanden wird.
- *Grundsatz der Vergleichbarkeit*
Modellübergreifend konforme Darstellung gewährleistet die modellübergreifende Anwendung der Modellierungsempfehlungen.
- *Grundsatz des systematischen Aufbaus*
Aus Gründen der hohen Komplexität kann immer nur ein Teil der Realwelt dargestellt werden. Es bedarf definierter Schnittstellen zur Verknüpfung verschiedener Modelle.

4.2.3. Vorbereitung der Modellierung des Ist-Prozesses

Rosemann/Schwegmann/Delfmann (2005: 45 ff.) sehen eine grosse Notwendigkeit der Vorbereitung der Prozessmodellierung. So soll der Einsatzzweck der

Prozessmodelle festgelegt werden. Weiter kann hier die Spezifikation der Modellierungstechniken und Richtlinien erwähnt werden. Sie bestimmt sich durch die Ziele, die mit der Prozessmodellierung verfolgt werden.

Schwegmann/Laske (2005: 157 ff.) führen weiter die Wahl des Detaillierungsgrades an, der durch die Zielsetzung der Modellierung und durch die Einschätzung, wie viele Fragmente des Ist-Modells in das Soll-Modell überführt werden kann bestimmt wird. Danach muss die Beschreibungssicht festgelegt werden, wie: Organisationssicht, Prozesssicht, Datensicht, Funktionssicht und Leistungssicht. Für die Optimierung von Aufbau- und Ablauforganisationen ist primär die Organisations- und Prozesssicht relevant. Die Identifikation der Informationsquellen wie Dokumentationen und Experten, welche die zu untersuchende Einheit gut kennen ist für die Erhebung eines Ist.-Modells von zentraler Bedeutung.

4.2.4. Pro und Contra der Ist-Modellierung

Ziel der Ist-Modellierung ist die Darstellung der realen Prozesse, um die komplexen und vernetzten Geschäftsprozesse in ihrer Gesamtheit überblicken und beherrschen zu können (vgl. Küll 1999: 40). Es herrscht unter Experten keine Einigkeit darüber, ob eine Ist-Modellierung sinnvoll ist oder nicht. Vor allem der je nach Detaillierungsgrad immense Aufwand gibt Anlass zu Diskussionen. Schwegmann/Laske (2005: 155 f.) nennt folgende Vorteile einer detaillierten Ist-Modellierung:

- Die Modellierung der Ist-Situation bildet die Grundlage zur Identifikation von Schwachstellen und Verbesserungspotenzialen.
- Die Kenntnis des Ist-Zustandes ist die Voraussetzung für die Entwicklung und Implementierung einer Sollkonzeption (vgl. Kühlechner 1994: 257 f.).
- Ein Ist-Modell kann als Checkliste für ein Soll-Modell dienen, damit keine relevanten Informationen verloren gehen.
- Wenn der Soll-Zustand weitgehend dem Ist-Zustand entspricht, können die erstellten Ist-Modelle als Ausgangslage der Soll-Modelle verwendet werden. Dadurch sinken die Kosten zur Modellierung des Soll-Zustandes.

Einige Punkte sprechen aber auch gegen die detaillierte Modellierung des Ist-Zustandes (vgl. Schwegmann/Laske 2005: 156):

- Die Erhebung des Ist-Zustandes kann die Kreativität der beteiligten Mitarbeiter hemmen und dabei besteht die Gefahr, dass alte Strukturen und Abläufe unreflektiert übernommen werden.
- Die Erstellung detaillierter Ist-Modelle kann einen erheblichen Kosten- und Zeitaufwand darstellen. Der Aufwand ist Abhängig von der Aktualität und Existenz von Dokumenten sowie vom angestrebten Detaillierungsgrad.

4.2.5. Vorgehen bei der Ist-Modellierung

Tanner (1995: 32 ff.) schlägt für die Erfassung der Prozesse den Autor-Kritiker-Zyklus vor. Hier werden zuerst mit einer strukturierten Interviewtechnik die Prozesse erfasst, danach dargestellt und nach einer Überprüfung der Korrektheit durch die Mitarbeiter wieder überarbeitet. Solange, bis der reale Sachverhalt korrekt dokumentiert ist.

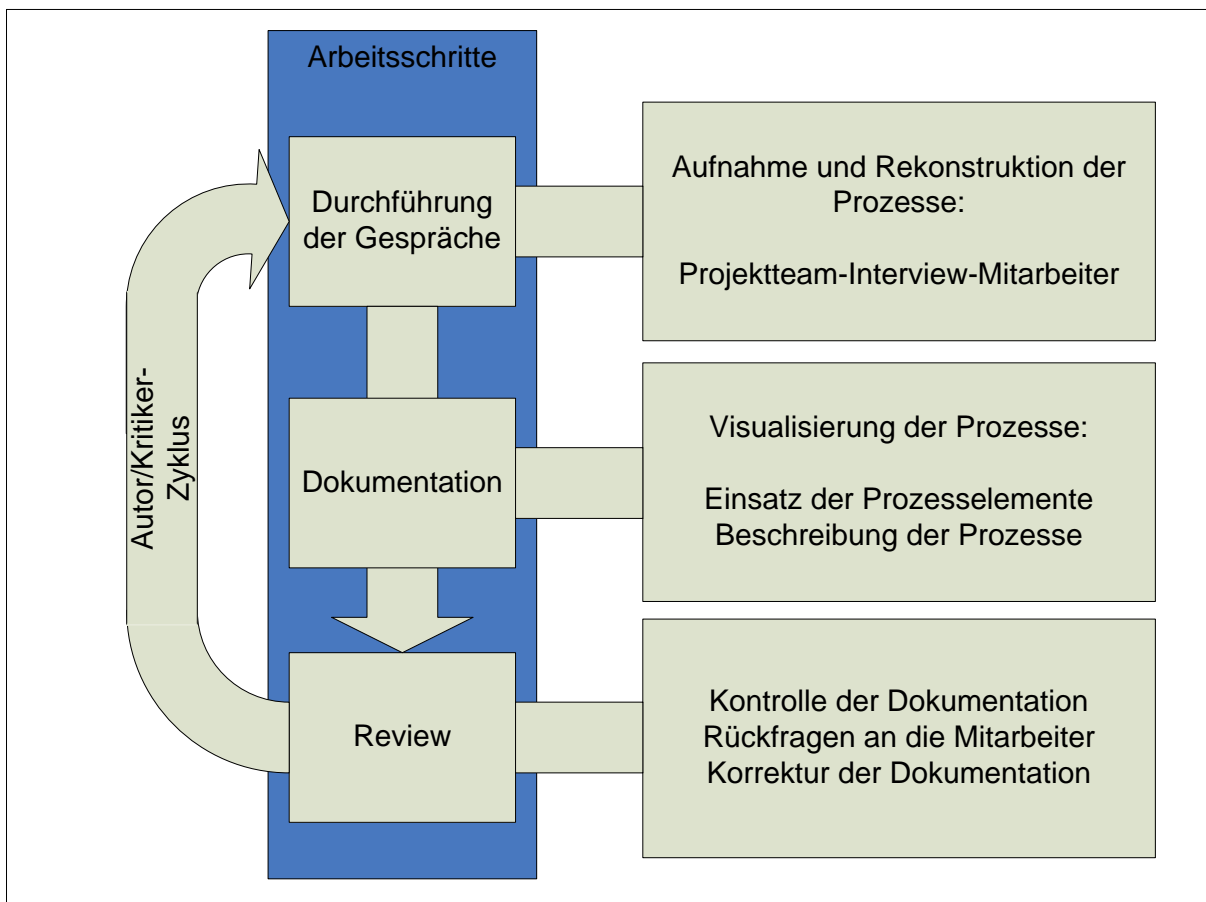


Abbildung 6: Autor/Kritiker Zyklus (in Anlehnung an Tanner 1995: 34)

4.2.5.1. Rekonstruktion von Prozessen

Zur Erstellung des Ist-Modells können verschiedene Wege eingeschlagen werden. Die Sichtung der schon vorhandenen Dokumente wie Organisationshandbücher oder Organigramme kann schon einen Einblick in die Organisation des Unternehmens ermöglichen. Wichtig ist hier die Prüfung der Aktualität und Richtigkeit. Darüber hinaus ist die Konsultation von Experten, die über eine gute Kenntnis der aktuellen Situation verfügen, von zentraler Bedeutung. Die breite Abstützung des Ist-Modells entsteht durch die Befragung der betroffenen Mitarbeiter, die täglich unter den aktuellen Bedingungen ihre Leistung erbringen (vgl. Schwegmann/Laske 2005: 157 ff.).

Zur Befragung der Experten und Mitarbeiter stehen grundsätzlich zwei Konzepte zur Verfügung:

- *Workshop*
Zentrales Ziel eines Workshops ist die Modellierung relevanter Prozesse, aufbauorganisatorischer Strukturen und grober Funktionalitäten. Die Modellerstellung erfolgt iterativ, das heißt der Detaillierungsgrad des Modells nimmt stetig zu, bis die Beteiligten das Modell als realitätskonform einstufen (Schwegmann/Laske 2005: 165 f.).
- *Einzelinterview*
In einem Einzelinterview kann eine spezifische Expertenbefragung stattfinden. Informationslücken werden geschlossen und Detailinformationen gewonnen. Das erlaubt eine effiziente Modelldarstellung, da der Experte frei von Hemmnissen (Gruppendruck, Rechtfertigungszwang, usw.) ist (vgl. Schwegmann/Laske 2005: 166 f. und Müller 1999: 120 f.).

Für diese qualitative Befragung der Mitarbeiter verwendet der Interviewer keinen strukturierten Fragebogen, sondern einen Katalog der zu diskutierenden Themen (Interviewleitfaden). Um den vielfältigen Aussagen der Interviewpartner gerecht zu werden, wird das erhobene Datenmaterial erst nach der Befragung strukturiert (vgl. Kühn/Fankhauser 1996: 56 f.).

4.2.5.2. Visualisierung von Prozessen

Nach Scholz/Vrohling (1994: 42) ist das primäre Ziel der Prozessdarstellung die Prozessabläufe den beteiligten Managementebenen und unmittelbar betroffenen Mitarbeitern transparent zu machen. Die Aufgabe der Prozessdarstellung ist nicht die Aufzählung von Arbeitsschritten. Sie soll einen Anstoß geben, über Ablaufstrukturen und die etablierte Aufbauorganisation nachzudenken. Sie erfüllt u. a. folgende Voraussetzungen für eine wirksame Prozessarbeit (vgl. Scholz/Vrohling 1994: 40 f.):

- Die Schaffung von Ablauftransparenz durch die graphische Darstellung erlaubt das Aufspüren kritischer Bereiche und kann so zur Eliminierung von Schwachstellen beitragen.
- In Anlehnung an die Prozessstruktur ist nun eine Verantwortungszuweisung nach prozessualen Aspekten möglich. Dadurch ist die künstliche Trennung zwischen Aufbau- und Prozessorganisation vermeidbar und die Verantwortung kann für den kompletten Prozessablauf in eine Hand gelegt werden.
- Mit der Definition eines strukturierten Messsystems können Schwachstellen im Prozessablauf neben der Ablaufanalyse auch mittels Indikatoren wie Zeit, Qualität, Prozesskosten und Kundenzufriedenheit festgestellt werden.
- Prozessvisualisierung ist die Grundlage für ein besseres Verständnis des Unternehmensgeschehens und fördert eine Abteilungsübergreifende Zusammenarbeit. Die Schulung und Einarbeitung von Mitarbeitern wird so in bedeutendem Masse unterstützt und vereinfacht.

Der Vorteil der Visualisierung gegenüber der textlichen Darstellung liegt darin, dass der Betrachter schnell einen Überblick über die Geschäftsprozesse erhält. Nachteilig dagegen ist die Tatsache, dass eine graphische Darstellung die Realität nur reduziert wiedergeben kann (vgl. Griese/Sieber 1999: 43).

Der Detaillierungsgrad der Darstellung folgt den Informationsbedürfnissen der beteiligten Mitarbeiter und Manager. Zudem sollte die Darstellung von Prozessabläufen möglichst kurz und prägnant gestaltet werden. Eine einheitliche

Prozesssprache und der Verzicht auf spezifische Ausdrücke von Bereichsexperten erhöht die allgemeine Verständlichkeit (vgl. Scholz/Vrohling 1994: 41 f.).

Je nach den Zielen der Abbildung werden die geschäftlichen oder personalen Beziehungen hervorgehoben. Zur besseren Verständlichkeit werden zur Darstellung standardisierte Symbole verwendet, welche aber oft von Unternehmen entsprechend ihren Bedürfnissen angepasst werden (vgl. Griese/Sieber 1999: 43 f.).

Die am häufigsten angewendete Form der Prozessdarstellung dürfte das Ablauf- bzw. Flussdiagramm sein. Die Ablaufdarstellung basiert auf Symbolen der DIN 66001, welche mit Ablauflinien verknüpft werden. Der Vorteil liegt in ihrer einfachen Handhabung, Nachteile hingegen machen sich bei der Abbildung komplexer Prozesse mit zahlreichen Abfragen und Verzweigungen in Form mangelnder Transparenz bemerkbar (vgl. Weth 1997: 62 ff.).

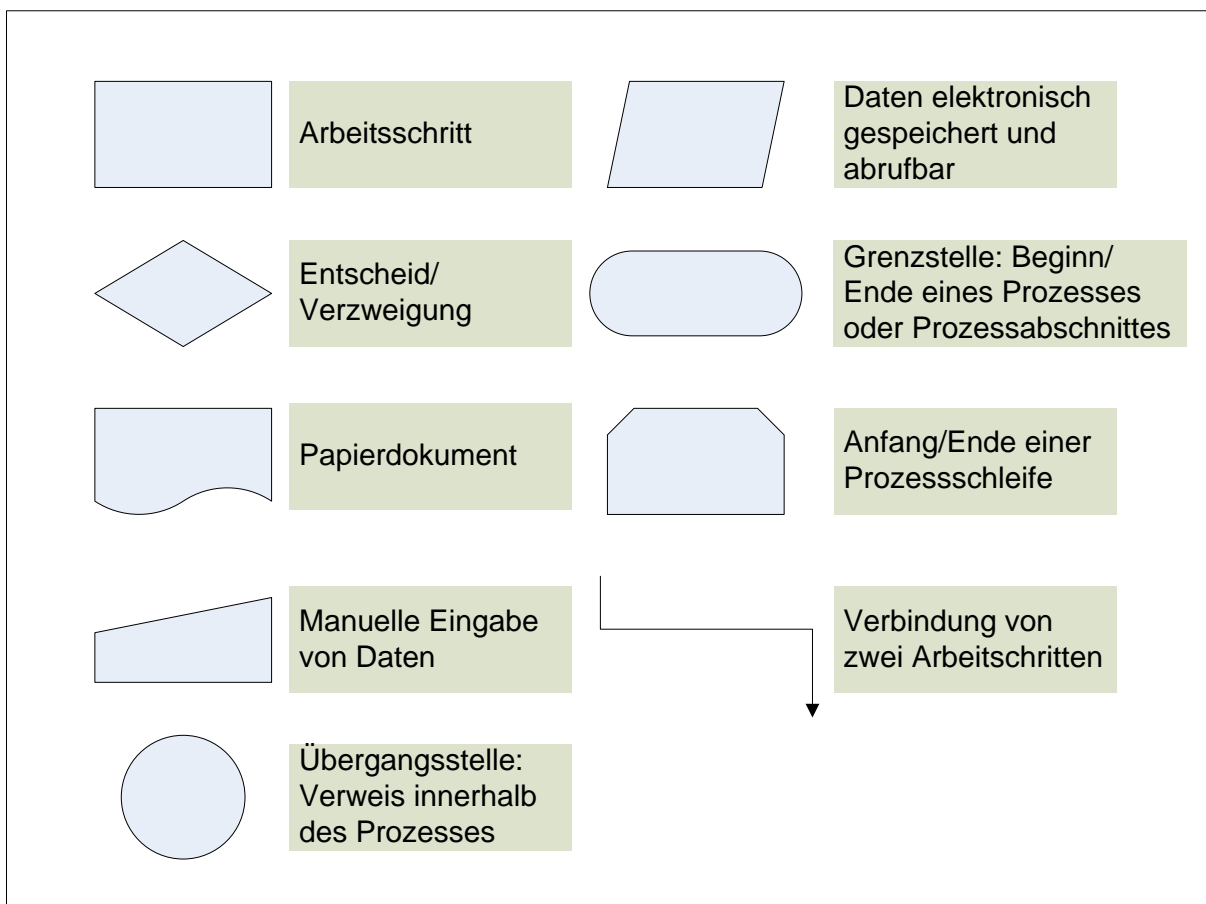


Abbildung 7: Symbole des Flussdiagramms (in Anlehnung an Gaitanides 1983: 87)

Weiter lassen sich die dargestellten Prozesse durch eine horizontale Trennung den organisatorischen Einheiten zuordnen. Dies steigert die Übersichtlichkeit der Prozessdarstellung (vgl. Binner 2004: 123 ff. und Kühlechner 1994: 257).

4.2.5.3. Kontrolle der Dokumentation der Prozesse

Die rekonstruierten und visualisierten Unternehmungsprozesse werden von den betroffenen Mitarbeitern kontrolliert und gegebenenfalls korrigiert. Der Reviewprozess kann dabei als eigentlicher Lernprozess angesehen werden. Müller (1999: 140 f.) stellt in seinen Untersuchungen folgende vier Fehlerquellen während der Rekonstruktion der Unternehmensprozesse fest:

- Informationen können von interviewten Mitarbeitern falsch oder unvollständig gesendet werden.
- Der interviewende Berater kann die Informationen falsch oder unvollständig empfangen haben.
- Der interviewte Mitarbeiter rekonstruiert die Informationen als Ideal- statt als Realitätszustand.
- Der interviewende Berater rekonstruiert die Informationen als Ideal- statt als Realitätszustand.

Diese Fehler entstanden in den Einzelinterviews, in denen Missverständnisse zwischen dem interviewten Mitarbeiter und dem interviewenden Berater durch fehlende Kontrollmechanismen unentdeckt blieben. Abhilfe kann ein Workshop mit dem ganzen Prozessteam schaffen, wo zusätzliche, verschiedene Perspektiven auf den Prozessplan zur Vermeidung von Fehlern beitragen.

4.3. Analyse des Ist-Prozesses

Aufgrund des erarbeiteten Prozessmodells kann nun dessen Analyse durchgeführt werden. Bei der Ist-Modellierung wurden lediglich bekannte und offensichtliche Schwachstellen und Verbesserungspotenziale dokumentiert. Ziel der Analyse des Ist-Prozesses ist nun auf Basis des Ist-Modells eine konsistente Liste aller Schwachstellen und Verbesserungspotenziale zu erstellen. Der Prozess zur Lokalisierung von Schwachstellen und Verbesserungspotenzialen ist kreativer Natur

und setzt Erfahrung und analytische Fähigkeiten voraus. Eine exakte, monetäre Bewertung ist in der Regel aufgrund des immens hohen Aufwandes zur Generierung der benötigten Daten meist nicht möglich (vgl. Schwegmann/Laske 2005: 179).

4.3.1. Prozessqualität

Seghezzi (1996: 26 f.) zeigt, dass die Produktqualität von der Prozessqualität abhängig ist. Diese wiederum ist von der Unternehmensqualität geprägt. In den Prozessen liegen die grössten Reserven zur Kostensenkung, Terminverkürzung und Qualitätsverbesserung. Der Begriff Prozessqualität steht in engem Zusammenhang zu den Begriffen Effektivität, Effizienz und Produktivität (vgl. Seghezzi 1996: 45). Sie sind als Voraussetzung zur Erbringung fehlerfreier, nutzbringender Leistung zu sehen (vgl. Eppe 2000: 133).

Eppe (2000: 137) definiert Prozessqualität wie folgt:

„Prozessqualität ist die Eigenschaft eines Prozesses, die Bedürfnisse seiner Anspruchsgruppen zu befriedigen.“

4.3.1.1. Effektivität

Effektiv bedeutet, dass für die Erreichung der richtigen Ziele die richtigen Mittel eingesetzt werden („doing the right things“) (vgl. Hentze/Heinecke/Kammel 2001: 461 und Vahs 2001: 12).

Ein Prozess ist demzufolge effektiv, wenn die angestrebten Ziele erreicht werden und somit der Prozessoutput mit der Prozessspezifikation übereinstimmen (vgl. Jung 2002: 155).

4.3.1.2. Effizienz

Je weniger Ressourcen zur Erreichung des definierten Zieles verbraucht werden, desto effizienter ist der Prozess („doing the things right“) (vgl. Jung 2002: 156).

Die effiziente Gestaltung der zeitlich-logischen Abfolge von Aufgaben wird anhand des Kriteriums der Prozesseffizienz gemessen. Quantifiziert wird dieses Kriterium mit

Hilfe von Prozesskennzahlen wie Prozesskosten, Durchlaufzeit und Prozessqualität (vgl. Kugeler/Vieting 2005: 230).

Kosten sind ein entscheidendes Kriterium für die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens. Die Prozesskosten setzen sich aus den Kosten für die Durchführung der einzelnen Aktivitäten wie Ausführungs-, Transport-, Rüst-, Lager- und Koordinationskosten zusammen. Prozesskosten sollen transparent und somit beeinflussbar und natürlich möglichst niedrig sein. Niedrigere Durchlaufzeiten und eine hohe Prozessqualität (und damit eine niedrige Fehlerrate) sorgen für niedrige Prozesskosten (vgl. Vahs 2001: 206).

Die Durchlaufzeit umfasst die gesamte Zeitspanne von der Eingangs- bis zur Ausgangsschnittstelle eines Prozesses. So kann die Durchlaufzeit lückenlos erfasst werden und steht so mit der Kundenwahrnehmung im Einklang (vgl. Jung 2002: 104).

4.3.1.3. Produktivität

Unter Produktivität wird die Relation aus mengenmässigem Ertrag mit dem mengenmässigen Einsatz verstanden (vgl. Hentze/Heinecke/Kammel 2001: 21).

Krummenacher (1993: 57) versteht unter Prozesseffizienz, wie produktiv, speditiv respektive wirtschaftlich ein Prozess abläuft. Die Prozesseffizienz misst somit die Prozessproduktivität.

4.3.2. Erfassung der Prozessqualität

Übereinstimmungen mit den Anforderungen an einen Prozess werden nur dann überprüfbar und nachvollziehbar, wenn Messungen erfolgen. Sie sind die Voraussetzung für die Ermittlung der Prozessqualität und für die Bewertung und Wirksamkeit von Qualitätsverbesserungsmassnahmen (vgl. Eppele 2000: 179).

Während bei technischen Prozessen das Messen von Qualität lange Tradition hat, ist das Messen von Ergebnissen (Outcome) und das Messen in administrativen, nicht technischen Bereichen keineswegs Stand der Technik. Die Messungen sollen sich aus wirtschaftlichen Gründen auf jene Aktivitäten und Produkte eines Prozesses

beschränken, wo das Risiko einer Abweichung von den Qualitätsanforderungen als hoch einzuschätzen ist (vgl. Seghezzi 1996: 82).

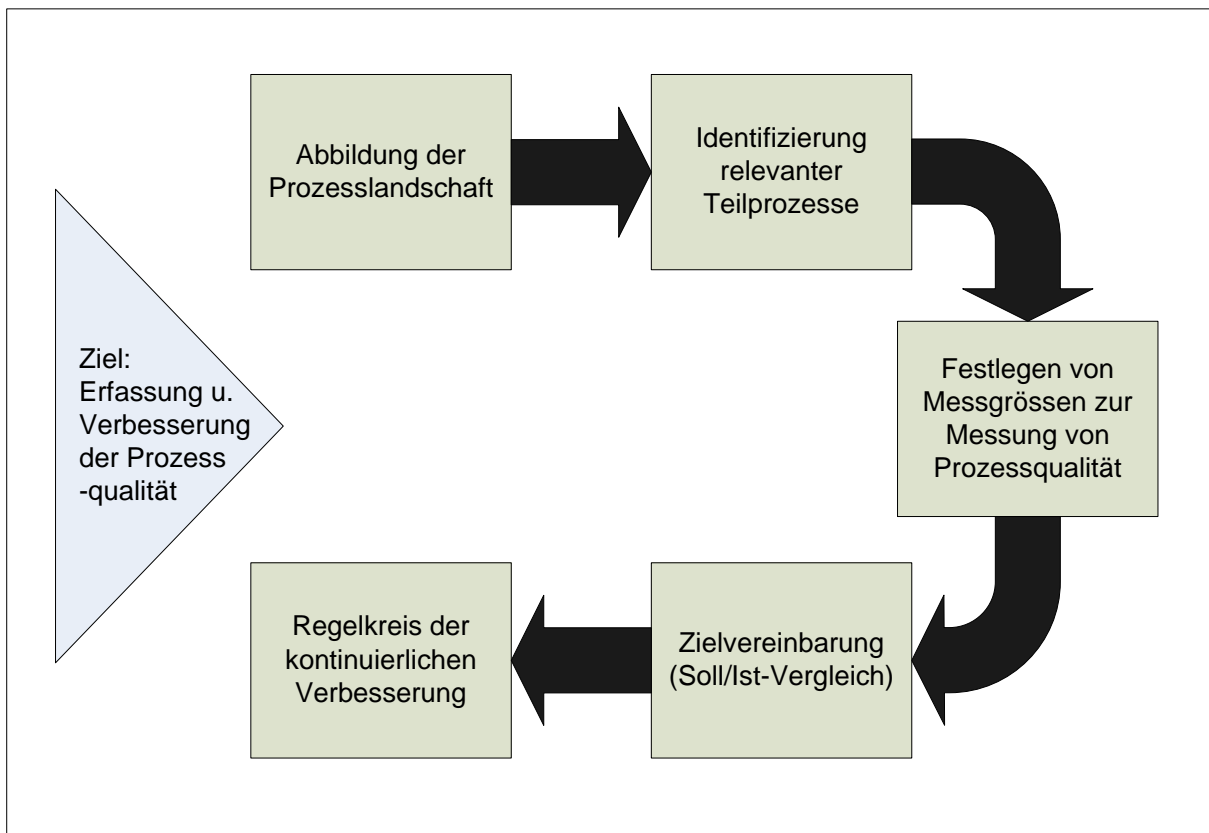


Abbildung 8: Erfassung und Verbesserung der Prozessqualität (in Anlehnung an Kamphausen/Pfeifer/Meier-Kortwig 1995: 942)

Das Modell der Erfassung der Prozessqualität nach Kamphausen/Pfeifer/Meier-Kortwig (1995: 941 ff.) folgt der Ansicht, dass die Qualität der Prozesse nicht erst am Ende, sondern innerhalb derselben gemessen werden muss und schlägt die Identifizierung relevanter Teilprozesse vor, um dann Messpunkte und Messgrößen festzulegen.

4.3.3. Erfassungsdimensionen von Prozessqualität

Abbildung 9 zeigt, dass bei der qualitativen Bewertung mehrere Leistungsdimensionen berücksichtigt werden müssen. Kamphausen/Pfeifer/Meier-Kortwig (1995: 943 f.) unterscheiden zwischen Prozesspotenzial, -ablauf und -ergebnis.

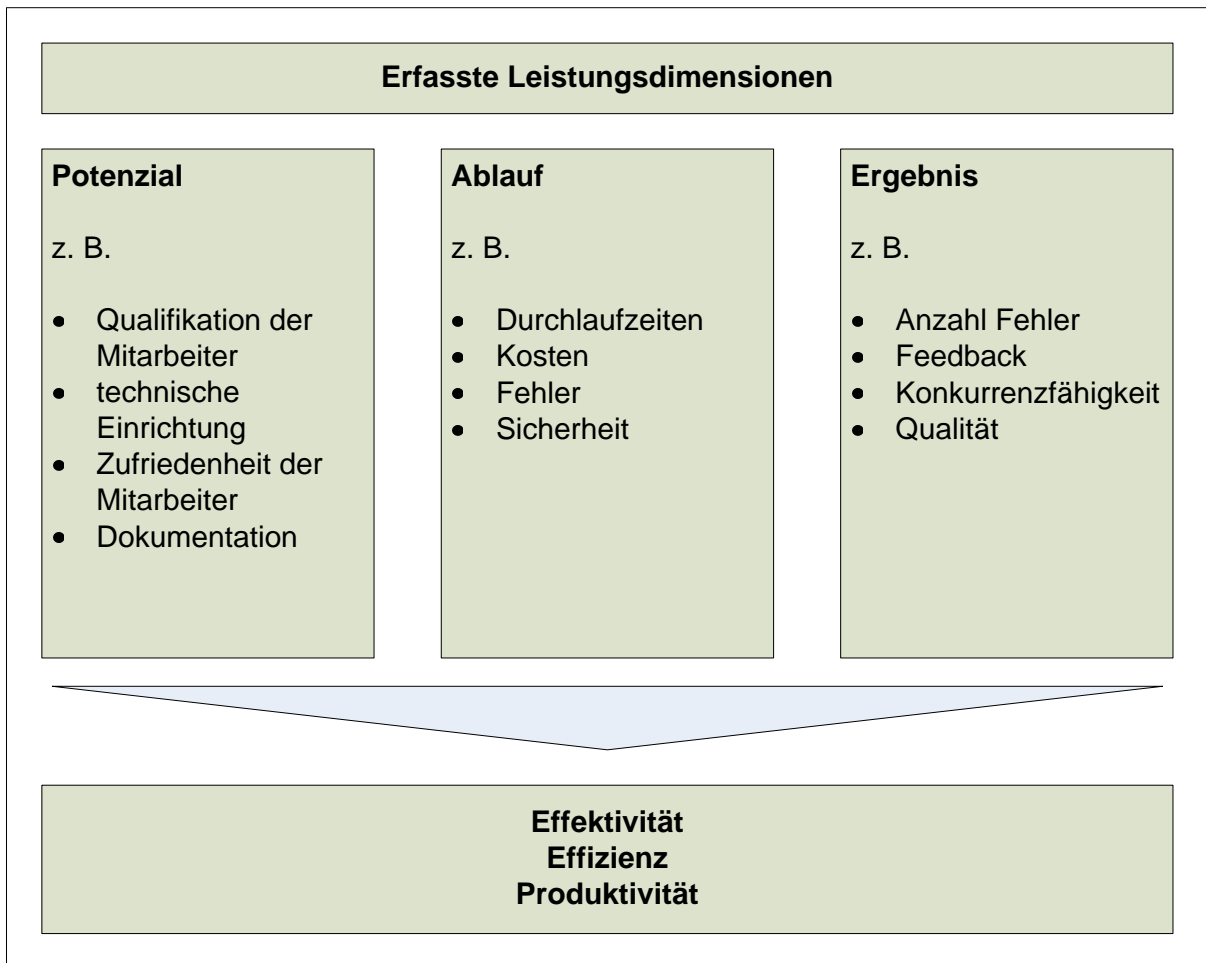


Abbildung 9: Messgrößen der Prozessqualität (in Anlehnung an Kamphausen/Pfeifer/Meier-Kortwig 1995: 942)

Unter Prozesspotenzial versteht Epple (2000: 180) die Voraussetzungen zur Leistungserbringung, wie Personal, Maschinen und Verfahren. Die Qualifikation des Personals beispielsweise wirkt sich massgeblich auf die Gestaltung des Informationsbeschaffungsprozesses aus, was wiederum bei der Fällung eines Qualitätsurteiles ins Gewicht fällt.

Weiter kann zwischen Prozessablauf und Prozessergebnis unterschieden werden. Holt beispielsweise ein Kunde eine Information ein, so bezieht sich seine Qualitätsbeurteilung einerseits darauf, ob er die erwünschte Information (Output) erhält und andererseits auf das Erleben bzw. Ablauf des Prozesses (vgl. Epple 2000: 180).

Ein Prozess kann aufgrund des Outputs oder aufgrund von Prozessparametern beurteilt werden, weshalb zwischen Output- und Prozessmessgrößen unterschieden wird (vgl. Seghezzi 1996: 33). Die Outputmessgrößen messen die Merkmale eines

Prozessoutputs wie z. B. den Prozentsatz fehlerhafter Teile bezogen auf den Gesamtoutput. Prozessparameter hingegen sind Grössen wie Temperatur, Schnittgeschwindigkeit oder Durchlaufgeschwindigkeit, welche innerhalb des Prozesses zur Steuerung und Beurteilung herangezogen werden.

Ein Ziel der vorliegenden Arbeit ist die Identifikation von Schwachstellen der Ist-Prozesse. Deshalb wird im Folgenden den Prozessmessgrössen ein höheres Gewicht beigemessen als den Outputmessgrössen.

Erfolgsfaktoren sind Variablen, die zum langfristigen Erfolg der Unternehmung beitragen (Grünig/Kühn 2002: 118). Erfolgsfaktoren von Prozessen können allgemeine Gültigkeit haben oder spezifisch sein. Allgemein gültige Erfolgsfaktoren sind (vgl. Österle 1995: 109 und Mende 1995: 47 ff.):

- *Zeit*
Schnelle Erstellung der Prozessleistung, Einhaltung der Termine.
- *Qualität*
Die Leistung erfüllt die Kundenbedürfnisse.
- *Kosten*
Die Leistung wird effizient und zu einem wettbewerbsfähigen Preis erbracht.
- *Flexibilität*
Die Leistungen befriedigen die variierenden Anforderungen der Kundschaft.

Allgemeine Erfolgsfaktoren sind für die meisten Prozesse ungeachtet ihrer spezifischen Eigenheiten gültig. Konkrete Beispiele für allgemeine Erfolgsfaktoren lassen sich gemäss Abbildung 9 nach den Erfassungsdimensionen ordnen (vgl. Mende 1995: 46 ff.).

Bei der konkreten Qualitätsbeurteilung eines Prozesses werden ausgehend von den allgemeinen Erfolgsfaktoren die spezifischen bestimmt (vgl. Österle 1995: 113).

4.3.4. Ziele

Wesentliche Voraussetzung für den Vollzug organisatorischer Gestaltungsprozesse ist vor allem die Zielvorgabe. Um ein Sollmodell erarbeiten zu können, müssen somit Ziele definiert werden. Diese Zielvorgaben ermöglichen ein zielgerichtetes Vorgehen bei der Modellierung des Soll-Prozesses. Grundsätzlich können Sach- und Formalziele unterschieden werden (vgl. Grochla 1995: 60 ff.):

- *Sachziel*
Das Sachziel bezieht sich auf das konkrete Handeln bei der Ausübung einer betrieblichen Funktion.
- *Formalziel*
Sie beschreiben die Qualitätsanforderungen an die Sachziele. Sie erlauben somit die Bewertung verschiedener Gestaltungsalternativen.

Das Sachziel eines Prozesses ist die Erbringung einer vorgängig definierten Leistung. Diese Leistung (oder auch Output bzw. Outcome) kann aber auf verschiedene Arten erbracht werden. Genau hier greifen die Formalziele. Sie verlangen nach der optimalen Verwendung der zur Verfügung stehenden Ressourcen, sind also eine Frage der Effizienz. Allgemeingültig sind Formalziele wie Kostensenkung und Verringerung der Durchlaufzeiten (vgl. Schulte-Zurhausen 2002: 71 f. und Becker/Berning/Kahn 2005: 19 f.).

4.4. Modellierung des Soll-Prozesses

Mit der Modellierung der Soll-Prozesse können Fehler und Schwächen, welche mit der Analyse der Ist-Prozesse entdeckt wurden, eliminiert und Prozesse optimiert werden.

4.4.1. Design

Es existieren verschiedene Ansätze zur Optimierung von Prozessen, die sich grundsätzlich in ablaforientierte und aufbauorientierte Optimierungsansätze einordnen lassen. Für Ersteres gibt es verschiedene Gestaltungsansätze, die sich entweder auf die Optimierung einzelner Prozesselemente oder die Vernetzung von Prozesselementen konzentrieren. Folgende Liste stellt einige Ansätze vor (vgl. Müller 1999: 146 ff. und Schuh/Eversheim 1999: 110 ff.):

Folgende Designprinzipien tragen zur Optimierung der Prozesselemente bei:

- *Eliminieren*: Tätigkeiten, welche nicht zur Wertschöpfung beitragen, müssen identifiziert und eliminiert werden. Der (Prozess-) Kunde darf das Fehlen einer Tätigkeit nach deren Elimination nicht spüren.
- *Standardisieren*: Durch die Schaffung von Routinefällen soll die Durchführung von Prozessen effizienter und weniger fehleranfällig werden.
- *Substituieren*: Die Verwendung neuer Technologien kann unter Umständen ganze Prozessketten substituieren.
- *Mitteleinsatz verbessern*: Durch die Verbesserung des Mitteleinsatzes kann eine effiziente und schonendere Ressourcennutzung erreicht werden.

Folgende Designprinzipien tragen zur Optimierung der Vernetzung der Prozesselemente bei:

- *Integrieren*: Direkt am Prozess beteiligte, bzw. vor- und nachgelagerte Vorgänge sollen in die Prozesskette integriert werden, um Doppelarbeiten zu vermeiden. Sie fordert meist einen Gesinnungswandel des Prozesseigners, und ist deshalb auch am schwierigsten umzusetzen, birgt dafür aber das grösste Verbesserungspotenzial.
- *Parallelisieren*: Durch die parallele Bearbeitung von Prozesselementen kann die Durchlaufzeit verringert werden.
- *Iterationen vermeiden*: Gewachsene und etablierte Strukturen sind häufig mit den durch den tatsächlichen Informationsfluss geschaffenen aktuellen Strukturen nicht mehr identisch. Dies bewirkt eine hohe Zahl an Iterationen wie Rückfragen durch Unsicherheiten.

4.4.2. Soll-Modellierung

„Aufbauend auf den Ist-Modellen und der Schwachstellenanalyse, die aus der Ist-Modellierung hervorgehen, ist [...] eine Sollmodellierung durchzuführen.“ (vgl. Speck/Schnetgöke 2005: 185).

Die vorliegende Arbeit versucht mit der abschliessenden Gestaltungsempfehlung die Basis für eine anschliessende Sollmodellierung zu liefern.

5. Theoretischer Bezugsrahmen

5.1. Grundlagen

Im folgenden Bezugsrahmen sollen die verschiedenen Faktoren dargestellt werden, die Einfluss auf die Entwicklungsmöglichkeit der Organisation in einer KMU haben.

Der Bezugsrahmen stellt die Möglichkeiten und Grenzen der Organisationsgestaltung in einer KMU dar. Er verknüpft die verschiedenen Einflussfaktoren und bemüht sich in deren umfassenden Darstellung.

Ziel ist es, einen Überblick zum Thema Organisationsgestaltung in einer KMU zu geben.

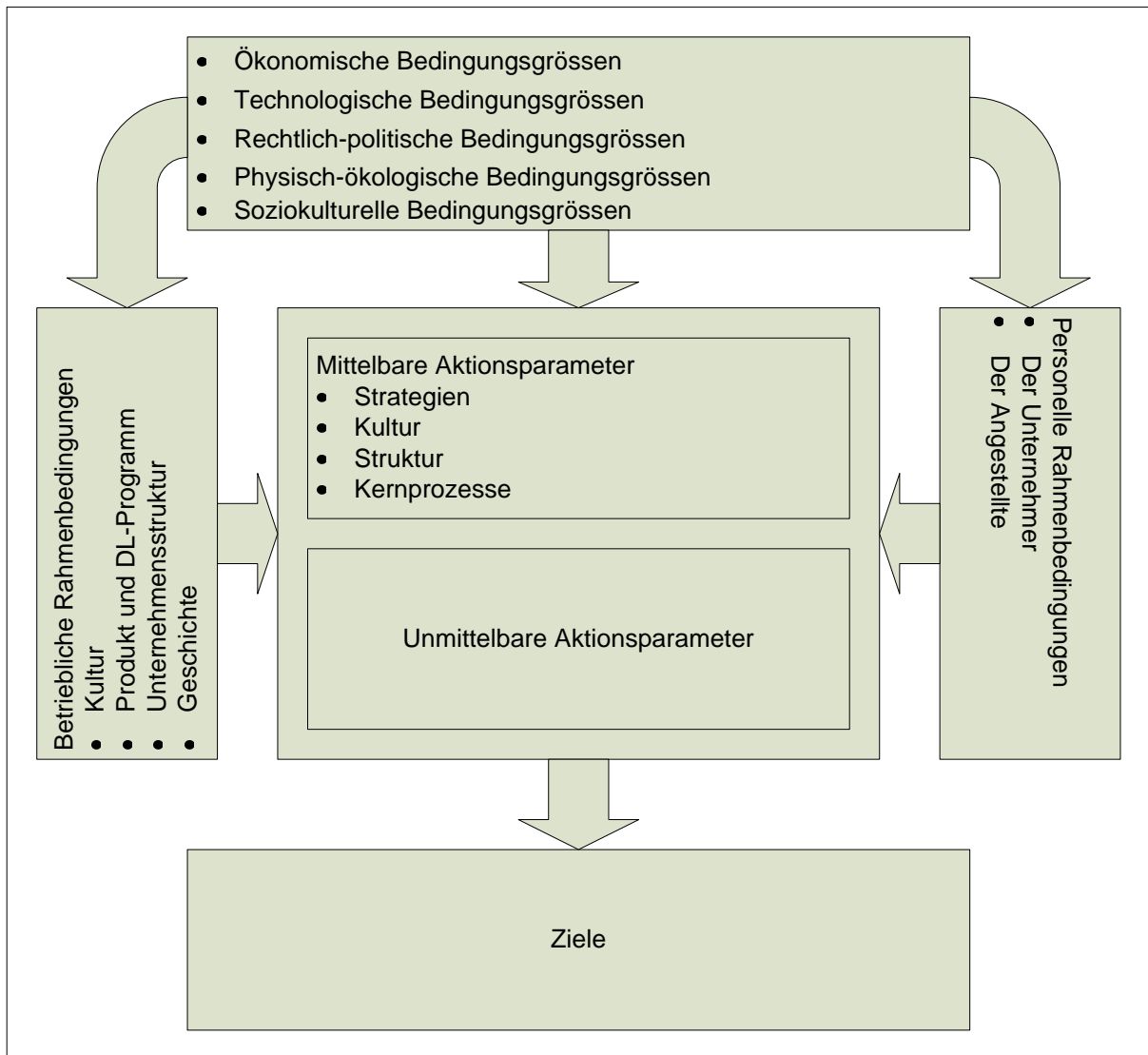


Abbildung 10: Prozessorientierte Organisationsgestaltung in einer KMU

5.2. Rahmenbedingungen

Es erfolgt eine Unterteilung der Rahmenbedingungen in ausserbetriebliche, betriebliche und personelle Rahmenbedingungen. Sie können von einer Unternehmung kurz- und mittelfristig nicht oder nur gering beeinflusst werden. Kubicek/Thom (1976: 3985 ff.) unterscheiden zudem zwischen generellen und aufgabenspezifischen Bedingungen.

5.2.1.1. Ausserbetriebliche Rahmenbedingungen

Kubicek/Thom (1976: 3977 ff.) beschreiben folgende 5 ausserbetrieblichen Rahmenbedingungen, welche allgemein für Unternehmen im selben geographischen Raum gelten¹¹.

5.2.1.2. Ökonomische Bedingungsgrössen

Die ökonomischen Bedingungsgrössen beschreiben ein weites Spektrum ökonomischer Variablen wie Konjunktur, Wettbewerbsbedingungen, Devisenkurse, Marktverhältnisse, Beziehungen zu anderen Unternehmungen usw..

5.2.1.3. Technologische Bedingungsgrössen

Technologische Bedingungsgrössen sind Neuentwicklungen von Produkten und Verfahren, welchen die Unternehmung gegenübersteht. Der Umgang mit diesen Technologien entscheidet über die Zukunft der Unternehmung.

5.2.1.4. Rechtlich-politische Bedingungsgrössen

Die rechtlich-politischen Bedingungsgrössen haben in Form von Gesetzen und Normen einen direkten Einfluss auf den Handlungsspielraum einer Unternehmung, auch bei deren organisatorischen Gestaltung.

5.2.1.5. Physisch-ökologische Bedingungsgrössen

Die physisch-ökologischen Bedingungsgrössen meinen sämtliche räumlichen Voraussetzungen in denen sich eine Unternehmung bewegt. Beispielsweise die Qualität der Luft, des Bodens, des Wassers, des Klimas usw..

5.2.1.6. Soziokulturelle Bedingungsgrössen

Als soziokulturelle Bedingungsgrösse gilt das gesellschaftliche Normen- und Wertegefüge, welches durch die geschichtliche Entwicklung, den „Zeitgeist“, die Sprache, das Ausbildungswesen, die Medienlandschaft und Einzelpersonen wie auch Interessengemeinschaften geprägt wird.

¹¹ Vgl. auch Grochla (1995:116 ff.).

5.2.2. Betriebliche Rahmenbedingungen

Die Betrieblichen Rahmenbedingungen beschreiben die Merkmale der Unternehmung.

5.2.2.1. Kultur

In einer empirischen Studie von Clifford/Cavanaugh (1985: o. S., zit. n. Doppler/Lauterburg 1994: 47 ff.) kristallisierten sich fünf Faktoren heraus, welche die entscheidenden Voraussetzungen für ein dynamisches Management des Wandels darstellen:

- Kreative Unruhe
- Konfliktfähigkeit
- Zusammengehörigkeitsgefühl
- Sinnvermittlung (weshalb tue ich das?)
- Kommunikation

5.2.2.2. Produkt- und Dienstleistungsprogramm

Je vielfältiger ein Produkt- oder Dienstleistungsprogramm, desto aufwändiger ist die Berücksichtigung sämtlicher Einflussfaktoren bei der Organisationsgestaltung. Besonders bei zentralen Stellen fließen viele Informations- und Auftragsströme zusammen.

5.2.2.3. Unternehmensstruktur

KMU weisen oft einen geringen Formalisierungsgrad auf, welches sich u. a. auch durch fehlende formale Regelungen der Informationsflüsse zeigt.¹² Das kann dazu führen, dass die Belegschaft ungenügend oder gar nicht informiert wird (Conrad/Lang 1998: 26). Wie jedoch in Kapitel 4.1.3. dargelegt, ist die umfassende Information der Angestellten für ein erfolgreiches Change-Projekt unbedingt nötig.

5.2.2.4. Geschichte

Über Jahre gewachsene, aber immer noch kleine Unternehmungen weisen oft eine gewachsene Organisationsstruktur auf, bei denen viele Chefs auch operative Aufgaben ausführen. Um eine mögliche Arbeitsüberlastung abzubauen, sollte sich

¹² Vgl. Kapitel 1.1.

der Unternehmer die von ihm selbst wahrgenommenen Aufgaben des Tagesgeschäfts reduzieren und konsequent delegieren (vgl. Conrad/Lang 1998: 20 f.).

5.2.3. Personelle Rahmenbedingungen

Personelle Rahmenbedingungen beschreiben die Merkmale von Personen, welche in der Unternehmung beschäftigt sind.

5.2.3.1. Der Unternehmer

Hilb (2000: 173 f.) unterscheidet zwischen dem humanen und dem brutalen Unternehmer. Der humane Unternehmer hat einen kühlen Kopf, ein warmes Herz und schaffende Hände und weist dabei eine ausgeprägte Gestaltungs-, Umsetzungs- und Sozialkompetenz auf, während der brutale Unternehmer gegenteilige Eigenschaften besitzt. Die Bedeutung der humanen Unternehmerpersönlichkeit wird künftig in Praxis und Wissenschaft weiter zunehmen. Schärer (1998: 117) stellt fest, dass „Nur wer zugleich leistungsorientiert und mitarbeiterorientiert führt, schafft in seinem Betrieb die Voraussetzung für Motivation und Leistung.“. Der Unternehmer und seine Persönlichkeit haben also grossen Einfluss auf die Qualifikation und Motivation der Mitarbeiter.

5.2.3.2. Der Angestellte

Mitarbeiter sind heute entscheidende Garanten des langfristigen Unternehmenserfolges. Sie stellen nicht mehr bloss einen Kostenfaktor sondern ein Vermögensteil dar (vgl. Pleitner 1996: 69). Wichtigste Aufgabe des Chefs ist die Rekrutierung von Mitarbeitern, von denen jeder einzelne seinen Führungsstil schätzt. Die Auswahl des richtigen Personals ist eine echte Herausforderung für jeden Inhaber einer zukunftsorientierten Firma. Der ideale Mitarbeiter versteht die Ziele der Unternehmung als seine eigenen Ziele und ist stolz auf seinen Chef, „seine“ Firma und auf sich (vgl. Steiner 1989: 98).

5.3. Aktionsparameter

Aktionsparameter beschreiben Möglichkeiten, mit welchen der Unternehmer indirekt (mittelbar) und direkt (unmittelbar) Einfluss auf die Unternehmung nehmen kann.

5.3.1. Mittelbare Aktionsparameter

Mittelbare Handlungsgrößen sind eher langfristig angelegt und wirken oft indirekt (vgl. Zaugg 2002: 8).

Strategie

Strategie ist der heutzutage gebräuchliche Begriff, um einen Aktionskurs für das Unternehmen festzulegen und alle Tätigkeiten danach auszurichten. Bei Führungspersönlichkeiten von KMU ist jedoch häufig die Meinung anzutreffen, dass durch das Festlegen von Strategien die Flexibilität, die eigentliche Stärke von KMU, verloren geht. Dem gegenüber stellt Brodbeck fest, dass eine Führung ohne Orientierungspunkte sehr gefährlich sein kann. Führen heisst nicht nur Führung in der Gegenwart, sondern auch Führen in die Zukunft (vgl. Brodbeck 1998: 31 ff.).

Struktur

Die Organisationsstruktur dient stets zur Erreichung der in der Unternehmungsstrategie festgelegten Unternehmensziele. Darum müssen die organisatorischen Grundsatzentscheidungen mit der Unternehmungsstrategie kompatibel sein (Grochla 1995: 89 f. und Thom/Wenger 2002: 34 ff.).

Eine empirische Untersuchung von Conrad/Lang (1998: 21 f.) hat gezeigt, dass KMU meist recht flache Hierarchien haben. So sind es bei Unternehmen mit 21 - 99 Angestellten mehrheitlich 2 Ebenen. Ausserdem werden in KMU die organisatorischen Teilbereiche fast ausschliesslich nach den wichtigsten Unternehmensfunktionen gebildet.

Kultur

Unter Unternehmenskultur versteht Rothlauf (1999: 36) „[...] ein historisch gewachsenes, von den Erlebnissen der Vergangenheit geprägtes, gruppenspezifisches Phänomen, das von gemeinsam geteilten Werthaltungen bestimmt ist.“ Das Kulturphänomen wird oft mit einem Eisberg verglichen, dessen

grösster Teil unter dem Wasser verborgen ist (vgl. Perlitz 1995: 303). Brendl (1997: 152) erkennt fünf Elemente einer Unternehmenskultur:

- Das Unternehmenspolitische Leitbild
- Das Zusammenspiel von Ordnungsstruktur und persönlichen Initiativrahmen
- Die Offenlegung und Handhabung von Problemen und Fehlerfolgen
- Die Fortentwicklung persönlicher Qualifizierung und unternehmensdienlicher Neuerungen
- Die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen

Die Kultur besonders von kleinen Unternehmen wird stark durch die Persönlichkeit des Unternehmers geprägt. Besonders trifft dies bei Unternehmen in der Gründungsphase zu (vgl. Bleicher 2001: 524 f.).

5.3.2. Unmittelbare Aktionsparameter

Unmittelbare Handlungsgrössen tragen direkt zur Zielerreichung bei (vgl. Zaugg 2002: 8). Sie können vom Unternehmer direkt beeinflusst werden.

Führungsstil

Unter Führungsstil versteht Gemperle (1987: 71) „Die Art und Weise, wie ein Vorgesetzter seine Mitarbeiter zu motivieren weiss, wie er sie anspricht und anpackt, begeistert und mitreisst oder aber, wie er sie hetzt und antreibt, bewacht und spitzfindig kritisiert, prägt seinen Führungsstil.“. Durch den engen Kontakt zwischen dem Unternehmer und den Angestellten vor allem in kleinen Unternehmen, wirkt sich die Art des Führungsstils direkt auf die Motivation und Leistungsfähigkeit der Belegschaft aus.

Prozesse

Prozesse können direkt zur Zielerreichung beitragen. Der Prozess wird dabei als eine Serie von Handlungen, Tätigkeiten oder Verrichtungen zur Schaffung von Produkten oder Dienstleistungen angesehen, welche in einem direkten Beziehungszusammenhang miteinander stehen. Die Prozessoptimierung ist Ziel des Prozessmanagements, welche zu einer erhöhten Effektivität und gesteigerter

Effizienz, schnelleren Adaptionen und verbesserter Kostentransparenz führen soll (vgl. Pepels 2001: 492).

5.4. Ziel

Ziel einer prozessorientierten Organisationsgestaltung ist eine effektive und effiziente Prozessorganisation, welche die Leistungserstellung unterstützt und verbessert und so einen Mehrwert für die Unternehmung als auch für den Kunden bringt.

Teil II: Empirische Untersuchung

6. Die H.P. Gerber Pannendienst AG

Der Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit ist die H.P. Gerber Pannendienst AG¹³ mit Sitz in Pratteln. Es handelt sich hierbei um einen Pannen- und Unfalldienst für PW und LW mit angeschlossener Europcar Autovermietung und Kraftfahrzeugwerkstatt.

6.1. Historie

Gegründet wurde die HPG ursprünglich als Carag Pannendienst AG im Jahre 1977. Damals noch Pächter einer Texaco Tankstelle in Pratteln, erwarb der Unternehmer einen Geländewagen mit Rollscheme¹⁴, um havarierte PW transportieren zu können. Aufgrund unüberwindbarer Differenzen zwischen den Aktionären gründete Hans-Peter Gerber 1979 als Alleinaktionär die HPG. 1982 konnte ein kleines Bergungsfahrzeug mit Kran beschafft werden. Die stetige Spezialisierung zum professionellen Pannen- und Unfalldienst wurde so eingeleitet. 1984 gab der Unternehmer die Tankstelle auf und zog in ein Prattler Gewerbehäus, um sich vollständig auf den Pannen- und Unfalldienst und den Werkstattbetrieb¹⁵ zu konzentrieren.

1986 unterschrieb der Unternehmer einen Lizenzvertrag mit der AVIS Autovermietung und schuf so neben dem Pannen- und Unfalldienst und der Werkstatt ein drittes Standbein. Im selben Jahr entschloss sich der Unternehmer aufgrund mehrerer Ereignisse, bei denen havarierte LW beteiligt waren und in der Region kein Betrieb ein geeignetes Fahrzeug zu deren Bergung zur Verfügung hatte, zum Kauf eines vierachsigen Bergungsfahrzeugs¹⁶. Es wurde 1988 in Betrieb genommen und war das erste seiner Art und Grösse in Europa.

¹³ Im Folgenden wird „Hans-Peter Gerber Pannendienst AG“ mit HPG abgekürzt.

¹⁴ Anhängerähnliches Gefährt zur Aufnahme des abzuschleppenden Fahrzeugs an der Vorder- oder Hinterachse. Wird heute praktisch nicht mehr verwendet.

¹⁵ Dieser Geschäftsbereich spielt heute nur noch eine untergeordnete Rolle. Aus diesem Grund wird der Werkstattbetrieb auch nicht als Kern- sondern als Supportprozess klassifiziert (vgl. Kapitel 8).

¹⁶ Investitionshöhe: 400'000 SFr.

In den folgenden Jahren entwickelte sich der Pannendienst immer mehr zum Volumengeschäft. Es wurden Partnerschaften geschlossen, als erstes mit dem TCS, damals noch alleiniger bedeutender Pannenversicherer auf dem schweizerischen Markt. Dann aber auch mit den vermehrt aufkommenden Versicherungsgesellschaften, die ihrerseits begannen, Pannenversicherungen anzubieten. Die Pannenhilfe ist heute noch der wichtigste strategische Geschäftsbereich des Unternehmens.

Aufgrund von Platzproblemen wurde ein Wechsel des Domizils nötig. Der Bau eines eigenen Geschäftsgebäudes konnte in Auftrag gegeben und 1993 bezogen werden. Die Betriebsfläche wurde von Anfangs 2000 m² stufenweise auf heute 6000 m² vergrössert.

1998 stand dann die konkursite Auto Hilfe Bern zum Verkauf, welche HPG erwarb. Darauf wurde deren Fuhrpark teilweise verkauft, teilweise selbst genutzt. Die Auto Hilfe Bern war damals das einzige Unternehmen der Region Bern, welches Pannen- und Unfalldienst für LW anbot. Als ein Jahr lang keine der bestehenden, auf dem PW Sektor operierenden Firmen die Chance nutzte und ein schweres Bergungsfahrzeug beschaffte um so die frei gewordene Angebotslücke zu schliessen, beschloss Hans-Peter Gerber, eine Filiale in Bern zu eröffnen. Seit dem Jahr 2000 bietet nun das Unternehmen dieselben Leistungen des Stammhauses auch in Bern an.

Im Jahre 2002 entstand der bisher jüngste Geschäftsbereich „Kranarbeit“. Ein bis heute in der Region Basel konkurrenzloses Fahrzeug konnte in Betrieb genommen werden und liess diesen Bereich bis heute stetig wachsen.

6.2. Gegenwart

Heute beschäftigt das Unternehmen in Pratteln und Bern 24 Vollzeitangestellte und eine Teilzeitkraft¹⁷ und gehört somit in die Kategorie der kleinen Unternehmen (vgl. BFS 2003: 17). In Pratteln selbst sind 15 Mitarbeiter tätig. Das Unternehmen bietet folgende Leistungen an:

- Pannenhilfe für PW und LW
- Unfallhilfe für PW und LW
- Transporte von PW und LW
- Kranarbeiten
- Auto- und Nutzfahrzeugvermietung

Diese Leistungen werden mit einem Fuhrpark von 25 Fahrzeugen (wovon 8 LW) erbracht. Weiter betreibt die HPG eine offizielle Station der Europcar Autovermietung. Das Angebot umfasst Personen- wie auch Nutzfahrzeuge.

6.3. Strategie¹⁸

Die HPG möchte vor allem in ihrem grössten Geschäftsbereich, dem Pannen- und Unfalldienst, wie bisher eine Vorreiterrolle einnehmen. Dazu gehört einerseits die Mitentwicklung und Anschaffung der neusten Technologien und andererseits die Beschäftigung gut bis sehr gut qualifizierter Mitarbeiter.

Immer mehr Automobilisten sind pannenversichert.¹⁹ Deshalb werden Partnerschaften und vertragliche Bindungen mit Versicherungsgesellschaften und Verbänden angestrebt. Mit einer „alles aus einer Hand“ Strategie mit einem Pannen- und Unfalldienst, einer Autovermietung und Transportmöglichkeiten wird versucht, im Rennen mit der Konkurrenz den entscheidenden Mehrwert für den Kunden bieten zu können.

¹⁷ Drei Mitarbeiter sind administrativ, 19 Mitarbeiter operativ und drei Mitarbeiter administrativ und operativ tätig.

¹⁸ Vgl. hierzu das Interview mit Hans-Peter Gerber in Anhang A.

¹⁹ Bei den Versicherungen Winterthur, Allianz, Mobiliar, National und Helvetia ist beim Abschluss einer Haftpflicht- oder Teilkaskoversicherung eine Grundleistung im Pannenfall mitversichert.

Die vom Bund getroffenen Massnahmen zur Erhöhung der Verkehrssicherheit, die höher werdende Zuverlässigkeit der Fahrzeuge wie auch die steigenden Kosten individueller Mobilität lassen jedoch mittel- bis langfristig einen Rückgang des grössten Geschäftsbereiches erwarten.

Deshalb bemüht sich die HPG schon seit einiger Zeit um die Schaffung weiterer Geschäftsbereiche. Diese neuen Geschäftsbereiche sollen markt- oder ressourcenmässige Synergien mit den Bestehenden aufweisen.

6.4. Kernkompetenzen

Von der Strategie abgeleitet konnten folgende Kernkompetenzen definiert werden, die ausgehend vom Kerngeschäft Pannen- und Unfalldienst auch für die weiteren Geschäftsbereiche gelten, dort aber nicht immer dasselbe Gewicht besitzen.

Humane Ressourcen

Alle Mitarbeiter der HPG haben eine abgeschlossene Berufslehre. Dies ist in dieser Branche nicht immer selbstverständlich. Zusätzlich zu dieser fachspezifischen Grundausbildung kommt die Weiterbildung während der Einarbeitung und der stetig steigende Erfahrungsschatz durch ständig wechselnde Aufgabenstellungen. Durch dieses breite Verständnis kann den Kundenbedürfnissen besser entsprochen werden. Zudem bildet es die Basis für eine Erweiterung des Aufgabenfeldes.

Materielle Ressourcen

Gerade in Kombination mit den humanen Ressourcen (eine Maschine ist nur so gut wie der, der sie bedient) können die materiellen Ressourcen als Kernkompetenz eingestuft werden. Die Einsatzwagen entsprechen den neusten Technologien und bringen für den Kunden eine schnelle, effiziente und vor allem schadenfreie Hilfe. Auch hier wird Wert auf umfangreiche Anwendungsmöglichkeiten gelegt, um die Investitionen so vielfältig wie möglich einsetzen zu können.

Externe immaterielle Werte

Das Image der HPG ist gut bis sehr gut und wird durch das freundliche Auftreten der Mitarbeiter, den auffälligen, ästhetischen Fahrzeugen und natürlich der überdurch-

schnittlich erfolgreichen Hilfeleistung gestützt. Der Betrieb gilt als ein Pannen- und Unfalldienst der modernsten Art und ist über die Landesgrenzen hinaus bekannt.

Interne immaterielle Ressourcen

Meist wird in der Branche der Telefonanschluss nachts zu einem Callcenter weitergeleitet. Nicht so bei der HPG. Sie betreibt rund um die Uhr eine Zentrale, welche die Aufträge entgegennimmt. So kann der erste Kundenkontakt möglichst früh im Prozess beginnen. Der Kunde kann beraten werden und von einer effektiven, direkten Dienstleistung profitieren. Um eine solche Zentrale rentabel betreiben zu können werden Distributionsverträge eingegangen und für Organisationen wie Swisscom oder Continental schweizweit Nothilfeinsätze koordiniert. Eine weitere Vergrößerung dieses Tätigkeitsfeldes ist demzufolge unabdingbar.

6.5. Organisation

Momentan kann von keiner geplanten Organisation gesprochen werden. Die Mitarbeiter sind mindestens in zwei der in Kapitel acht definierten Kernprozessen tätig. Grundsätzlich ist die Organisation sehr flach gehalten. Der Unternehmer selbst führt seine Angestellten persönlich. So gesehen gibt es zwei wirklich trennbare Hierarchieebenen. Die obere besetzt der Unternehmer selbst. In der unteren Ebene gibt es so genannte versteckte Ebenen (vgl. Conrad/Lang 1998: 21), die sich durch unterschiedlich lange Betriebszugehörigkeit, engere Beziehung zum Chef oder höherer Ausbildung bzw. Erfahrung oder in einer Kombinationen der genannten Attribute zeigen.

6.6. Phasen einer Unternehmungsentwicklung

Abbildung 11 zeigt Phasen einer Unternehmensentwicklung auf. Dabei gibt es Situationen (Krise), bei welchen sich personelle und organisatorische Fragestellungen im Vordergrund stehen (vgl. Thom 2003: 135). Das hier untersuchte Unternehmen steckt momentan gleichzeitig in der Diversifikations- und Akquisitionsphase.

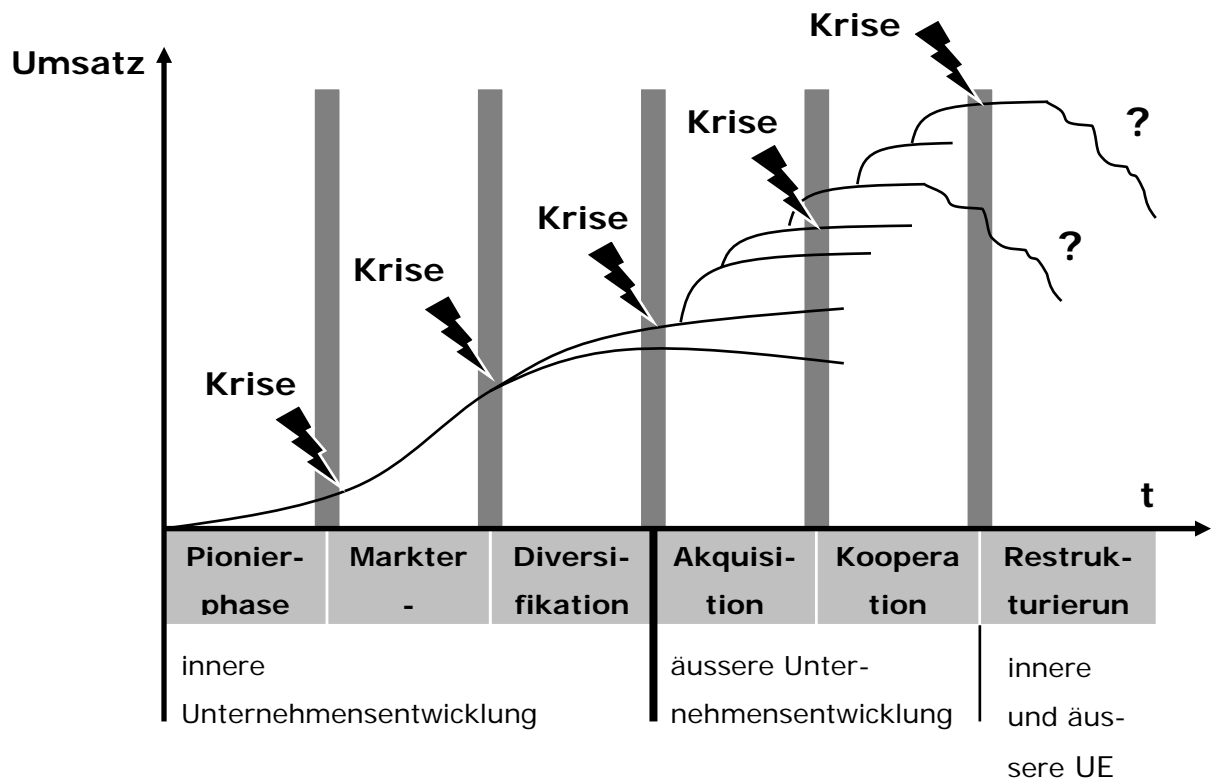


Abbildung 11: Krisenanfällige Übergänge in den Phasen einer Unternehmensentwicklung (nach Bleicher 2001: 517).

Einerseits versucht das Unternehmen durch die Erschliessung zusätzlicher Märkte die tendenziell sinkenden Auftragsvolumen des bearbeiteten Hauptmarktes zu kompensieren bzw. dadurch ein Wachstum zu generieren. Andererseits entstand mit dem Kauf der Auto Hilfe Bern die Möglichkeit zur Eröffnung einer Filiale, welche auch genutzt werden konnte.

Bleicher (2001: 524 ff.) macht folgende idealtypische Krisenpotenziale einer Unternehmensentwicklung aus:

Von der Pionier- zur Markterschliessungsphase:

- Abhängigkeit von der Person des Gründers
- Patriarchalische Führungsform
- Mangelnder Professionalismus in der Führung
- Zentralistische Organisationsstruktur mit Improvisationscharakter
- Mangelnde organisatorische Anpassung an die wachsende Grösse
- Nicht-Vorhandensein von Managementsystemen
- Wenig erprobte Technologie

- Unzureichende Produkteigenschaften
- Überforderung der Kapazität durch Nacharbeiten
- Zu späte Anpassung durch Investitionen
- Unzureichende Vertriebsweg-Gestaltung
- Materielle, personelle und finanzielle Ressourcenbeschränkung

Von der Markterschliessungs- zur Diversifikationsphase:

- Zu schmales Produkt- und Regionalprogramm
- Unzeitgemässe Produkteigenschaften
- Folgen übertriebener Expansion mit Kapitalbindung in Leerkapazitäten und Lagerbeständen
- Niedrigpreispolitik führt in die Kostenschere
- Ein technokratisches Management bevorzugt Ausbeutungsstrategien
- Kurzfristiges Erfolgsdenken
- Zentralistisch geführte funktionale Organisation mit Kamineffekten
- Unzureichende Berücksichtigung der Kompetenz des mittleren Managements
- Bürokratische Verhaltensweisen der Regelbefolgung
- Erstarrung im Routinebetrieb

Auf eine Darstellung der Problemstellungen von der Diversifikations- zur Akquisitionsphase wird hier verzichtet, da nur das Hauptgeschäft in Pratteln Gegenstand der Arbeit ist.

Folgende Untersuchung wird zeigen, welche Krisenpotenziale auf die untersuchte Unternehmung zutreffen.

7. Untersuchungsdesign

7.1. Ziel der Untersuchung

Ziel der Untersuchung ist es, die Organisation des Untersuchungsobjekts von der prozessorientierten Seite her zu betrachten und damit offensichtliche und nicht offensichtliche Schwachstellen zu detektieren. Die Messung der Prozessqualität soll Aussagen über den Ist-Zustand ermöglichen dadurch den Weg hin zu einem erstrebenswerten Soll-Zustand ebnen. Die daraus resultierende Gestaltungsempfehlung soll zur Optimierung der Abläufe beitragen.

7.2. Methode der Untersuchung

7.2.1. Qualitatives Interview

Grundsätzlich stehen qualitative und quantitative Untersuchungsmethoden für eine Datenerhebung zur Verfügung. Bei der Wahl der Untersuchungsmethode müssen mehrere Faktoren berücksichtigt werden:

Im vorliegenden Fall werden an einem konkreten Beispiel Prozesse erhoben und bewertet. Das Untersuchungsobjekt ist einzigartig und komplex zugleich und trägt starke individuelle Züge. Die Aufgaben sind vielfältig und die Erbringung der Arbeitsleistung (Prozessleistung) ist stark vom ausführenden Mitarbeiter (Prozesseigner) abhängig. Dies erfordert eine situationsabhängige, einzelfallbezogene Analyse.

Zur Optimierung von Geschäftsprozessen muss zwischen planenden und operativen Mitarbeitern eine Vertrauensbasis geschaffen werden. Transparenz ist die Voraussetzung für Akzeptanz (vgl. Schuh/Eversheim 1999: 109).

Mayring (2002: 19 ff.) schlägt unter folgenden Umständen eine qualitative Untersuchungsmethode vor:

- Es muss an konkrete, praktische Probleme angeknüpft werden.
- Die Untersuchung muss aufgrund der komplexen Zusammenhänge in der Realität für Ergänzungen und Revisionen interaktiv und offen stattfinden.
- Die Forschung enthält subjektive Elemente. Die Einschätzungen, Bedürfnisse und Werte sind für die Betrachtungen relevant.

Der Autor entscheidet sich deshalb für eine qualitative Untersuchungsmethode. Dadurch werden nicht harte, statistisch verwertbare Daten erhoben, sondern eine hohe inhaltliche Repräsentativität angestrebt (vgl. Kühn/Fankhauser 1996: 51 ff.). Deshalb können die klassischen Gütekriterien Objektivität, Reliabilität und Validität für die Qualitätsbeschreibung der Erhebung nicht direkt angewendet werden.²⁰

Mayring unterscheidet weiter folgende Erhebungsverfahren (2002: 65 ff.):

- problemzentriertes Interview
- narratives Interview
- Gruppendiskussion

Dem Autor scheint die Durchführung von problemzentrierten Interviews zur Erhebung der Prozessanalyse und der Erhebung der Ist-Prozesse aus folgenden Gründen am sinnvollsten (vgl. Diekmann 2005: 443 ff., Laatz 1993: 104 ff. und Kühn/Fankhauser 1996: 70 ff.):

Das problemzentrierte Interview ist ein weitgehend offenes Verfahren. Anders als beim narrativen (erzählenden) Interview spielt der Interviewer eine aktive Rolle, ohne aber die Erzähllogik der interviewten Person zu beeinträchtigen. Der Interviewer befragt seinen Interviewpartner zielorientiert, lässt dabei aber grosse Spielräume und orientiert sich dabei an einem oder mehreren Themen. Grundsätzlich ist der Strukturierungsgrad höher als beim narrativen Interview. Der Interviewer stützt sich

²⁰ Vgl. Kapitel 7.2.4.

dabei auf einen Leitfaden. Der Autor geht davon aus, dass sich so am besten die Zusammenhänge der untersuchten Prozesslandschaft ermitteln lassen. Durch das offene, aber geführte Interview können die Interviewpartner ihr Wissen auf ihre eigene Art und nicht durch die Fragestellung eingeengt wiedergeben. Diese Art des Interviews ermöglicht zudem ein Vordringen in vom Interviewer nicht bekannte Regionen eines Themengebietes. Das im Leitfaden definierte Themengerüst der Befragung verhindert dabei ein zu starkes abdriften vom Themengebiet. Aufgrund der den Interviewpartnern zugesicherten Anonymität werden die Gesprächsprotokolle nicht veröffentlicht.²¹

7.2.2. Informelle Gespräche

Gespräche mit verschiedenen Angestellten des Betriebes Pratteln während Kaffeepausen und ähnlichen Gelegenheiten ermöglichen es dem Autor zusätzlich sich ein Bild über die aktuelle Situation im Betrieb und v. a. auch die vorhandenen Probleme zu machen. Diese Gespräche sind aus nahe liegenden Gründen nicht dokumentiert.

7.2.3. Beobachtungen

Friedrichs (1982: 272 f.) zieht zur Unterscheidung von Beobachtung fünf Dimensionen heran:

- verdeckt/offen
- teilnehmend/nicht teilnehmend
- systematisch/unsystematisch
- „natürliche“/„künstliche“ Beobachtungssituation
- Selbstbeobachtung/Fremdbeobachtung

Die Beobachtungen des Autors können als offen, nicht teilnehmend und unsystematisch charakterisiert werden. Die Beobachtungssituation war natürlich und

²¹ Die interviewten Personen sollen frei und offen ihre Meinung äussern können. Dies versucht der Autor mit der zugesicherten Anonymität zu unterstützen. Klar ist aber auch, dass in einem solch kleinen Betrieb der Anonymität Grenzen gesetzt sind. In dieser Schrift öffentlich gemachte Informationen lassen sich zum Teil einzelnen Personen oder einem Personenkreis trotz Anonymität zuordnen. Die Interviewprotokolle sind beim Autor hinterlegt.

es handelt sich um Fremdbeobachtungen.²² Die daraus gewonnenen Erkenntnisse fliessen vor allem in die Analyse der Ist-Situation ein.

7.2.4. Gütekriterien

Die folgenden Erläuterungen basieren auf den Aussagen von Laatz (1993: 32 ff.) und Kühn/Fankhauser (1996: 184 f.):

- *Objektivität*: Dieses Kriterium gilt als erfüllt, wenn trotz der Auswechslung der mit der Erhebung beauftragten Person dieselben Daten erhoben werden.
- *Reliabilität*: Dieses Kriterium gilt als erfüllt, wenn eine nochmalige Messung unter denselben Bedingungen dieselben Resultate bringt.

„Da der subjektive Einfluss bei qualitativer Forschung notwendiger Bestandteil des methodischen Vorgehens ist, reduziert sich die Forderung nach Objektivität und Reliabilität im Wesentlichen auf eine Überprüfung der Transparenz und der Nachvollziehbarkeit.“ (Kühn/Fankhauser 1996: 184).

- *Validität*: Dieses Kriterium gilt als erfüllt, wenn auch das gemessen werden kann, was man zu Messen beabsichtigt.

Bei der qualitativen Erhebung stellen sich Fragen wie: Erlauben die Aussagen der Befragten Rückschlüsse auf die interessierenden Untersuchungsthemen bzw. -merkmale? Konnte der Befragte in der Interviewsituation seine Meinung unverfälscht und ehrlich äussern? Wurden die Problemdimensionen umfassend und mit genügender Tiefe ausgeleuchtet?

7.3. Ablauf der Untersuchung

7.3.1. Modellierung der Ist-Prozesse²³

Mit dem Leitfaden „Modellierung der Ist-Prozesse“ wurden die Kernprozesse erhoben. Eine weitere Grundlage wie Handbücher oder Prozessbeschreibungen

²² Beobachtungen gelten meist dem Verhalten anderer. Sie kann aber auch auf den Beobachter selbst angewandt werden. Sie kommt regelmässig bei Zeitbudgetstudien oder zur Ermittlung von Kostenstrukturen zum Einsatz (vgl. Laatz 1993: 173).

²³ Vgl. Abbildung 6.

existierten zum Zeitpunkt der Erhebung nicht. Bei den Interviews kristallisierten sich bereits erste Schwachstellen der Prozessabläufe heraus, die nicht weiter diskutiert, vom Interviewer aber festgehalten wurden. Für die folgende Prozessqualitäts-erhebung geben sie einen guten Anhaltspunkt zur genauen Ergründung dieser und weiterer Schwachstellen.

Während der Modellierung der Ist-Prozesse wurden die Interviewpartner auch während des Interviews immer wieder darauf hingewiesen, dass die Ist-Prozesse und nicht Soll- oder Wunschprozesse erhoben werden. Es hat sich gezeigt, dass der Übergang fließend sein kann.

Die aufbereiteten und visualisierten Daten wurden den Interviewpartnern zur Kontrolle vorgelegt und besprochen (Review). Falls nötig wurden weitere, nachträgliche Informationen notiert und die korrigierte Fassung dem Interviewpartner nochmals vorgelegt.

7.3.2. Prozessqualitätserhebung

Als Grundlage der Prozessqualitätserhebung dienen die erhobenen Ist-Prozesse. Diese sind durch die interviewten Personen²⁴ beschrieben und später verifiziert worden.

Vor dem Hintergrund, dass die Prozessergebnisse eine Folge der Prozesspotenziale und der Prozessabläufe sind, wird in dieser Arbeit in Anlehnung an die in Kapitel 4.3.3. gezeigten Erfassungsdimensionen Potenzial und Ablauf der Fokus auf die Prozesspotenziale und Prozessabläufe gelegt.

Die in der Erfassungsdimension Prozessablauf aufgeführten Beispiele Durchlaufzeiten und Kosten können im Rahmen dieser Arbeit nicht diskutiert werden. Erster Grund ist der hierfür enorme und kaum zu rechtfertigende Aufwand zur Erhebung der entsprechenden Daten. Dies einerseits weil keine Basisdaten zur Verfügung stehen. Andererseits weil die Prozesse sehr unterschiedlich²⁵ und damit praktisch nicht vergleichbar sind. Ein System heraus zu arbeiten, welches all diesen Faktoren

²⁴ Vgl. Kapitel 7.2.3.1/2.

²⁵ Beispielsweise unterscheidet sich praktisch jeder Pannenhilfeprozess in der Anfahrsstrecke, der Pannursache, der daraus abgeleiteten Hilfeleistung und der dafür benötigten Ressourcen.

Rechnung tragen würde, ist nicht oder nur mit sehr hohem Aufwand zu erreichen. Zweiter Grund ist die Mehrbelastung des Personals, welches im Auftragsfall vor allem bei den Pannenhilfe- und Unfallhilfeprozessen einem hohen Zeitdruck ausgesetzt ist. Unter diesen Umständen eine detaillierte Zeittabelle zu verlangen ist nicht realistisch. Dritter Grund ist der oftmals fließende Übergang von Auftrag A zu Auftrag B. Dies generiert Zuordnungsschwierigkeiten, die die Ergebnisse verfälschen und welchen nur mit hohem Aufwand und Spekulationen begegnet werden kann.

Bei der Erhebung der Qualität der Prozesse wurden bereits Verbesserungsvorschläge und Ideen zur Kenntnis genommen und zum Teil auch diskutiert.

Analog der Erhebung der Ist-Prozesse wurden die aufbereiteten und visualisierten Daten den Interviewpartnern zur Kontrolle vorgelegt und besprochen. Ziel dieser Vorgehensweise war es, Missverständnisse und Widersprüche zu vermeiden. Die in dieser Arbeit dargestellten Prozesse und deren Beschreibungen sind aggregierte Daten.

7.3.3. Interviewte Personen

Ein Einzelinterview mit dem Inhaber Hans-Peter Gerber²⁶ gibt einen Überblick über die Geschäftsfelder, die Strategie und die Organisation der Unternehmung wie auch die daraus abgeleiteten Kernkompetenzen.

Weiter wurden folgende Prozessteilnehmer interviewt:

7.3.3.1. Modellierung der Ist-Prozesse²⁷

- Herr Hans-Peter Gerber, Inhaber
- Frau Maria Gerber, in der Zentrale tätig, v. a. Auftragsannahme
- Herr Patrick Wyss, Stellvertreter des Inhabers, tätig in allen untersuchten Prozessen
- Herr Daniel Stadelmann, v. a. tätig im Prozess Kranarbeit
- Herr Dominik Vogt, v. a. tätig in den Prozessen Pannen- und Unfallhilfe

²⁶ Das Interview mit Hans-Peter Gerber befindet sich im Anhang A.

²⁷ Der Interviewleitfaden zur Modellierung der Ist-Prozesse befindet sich im Anhang B.

- Frau Rahel Schafroth, in der Zentrale tätig, v. a. Auftragsannahme und Autovermietung
- Herr Sascha Bigler, v. a. tätig in den Prozessen Pannen- und Unfallhilfe

7.3.3.2. Analyse der Ist-Prozesse²⁸

- Herr Hans-Peter Gerber, Inhaber
- Frau Maria Gerber, in der Zentrale tätig, v. a. Auftragsannahme
- Herr Patrick Wyss, Stellvertreter des Inhabers, tätig in allen untersuchten Prozessen
- Herr Daniel Stadelmann, v. a. tätig im Prozess Kranarbeit
- Herr Dominik Vogt, v. a. tätig in den Prozessen Pannen- und Unfallhilfe
- Frau Rahel Schafroth, in der Zentrale tätig, v. a. Auftragsannahme und Autovermietung
- Herr Sascha Bigler, v. a. tätig in den Prozessen Pannen- und Unfallhilfe

Die Interviews hatten eine Dauer von ein bis zwei Stunden. Aufgrund der gewählten Methode des problemzentrierten Interviews hatten die Interviewpartner die Möglichkeit, ihre Aussagen mit weiteren Beispielen zu unterstützen.

7.4. Gültigkeit der Ergebnisse

Gültige Forschungsergebnisse erhofft sich die qualitative Forschung indem sie sich mit der Alltagswelt der Erforschten vertraut macht und sie ihre Forschungsaktivitäten dazu benutzt, alltägliche Interaktions-, Kommunikations- und Interpretationsmuster in der Erhebungssituation zu aktualisieren (vgl. Cicourel 1974: 23 ff. und Kromrey 2002: 537).

²⁸ Der Interviewleitfaden zur Analyse der Ist-Prozesse befindet sich im Anhang C.

8. Die Ist-Situation

Ausgehend von der Strategie über die Kernkompetenzen konnten während der Untersuchung folgende Kern- und Supportprozesse²⁹ der operativ-dispositiven Ebene definiert werden:

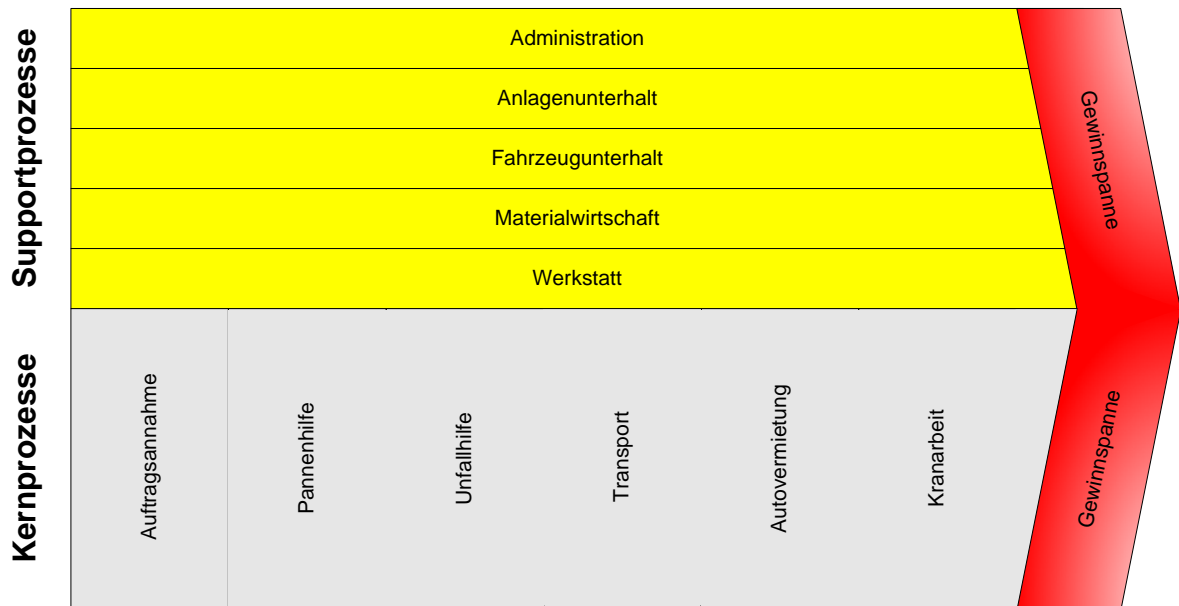


Abbildung 12: Kern- und Supportprozesse im Wertkettenmodell in Anlehnung an Porter (1992: 62)

Kernprozesse:

- Der Auftragsannahmeprozess
- Der Pannenhilfeprozess
- Der Unfallhilfeprozess
- Der Transportprozess
- Der Autovermietungsprozess
- Der Kranarbeitsprozess

²⁹ Vgl. Kapitel 2.2.3.3.

Supportprozesse:

- *Administration*
Administration meint hier die Buchhaltung, welche u. a. die erbrachten Leistungen fakturiert und die Zahlungseingänge kontrolliert.
- *Anlagenunterhalt*
Die Pflege und Wartung der Werkstatteinrichtungen sowie die Reinigung der Infrastruktur gehören in diesen Supportprozess.
- *Fahrzeugunterhalt*
Die regelmässige Wartung³⁰ der Betriebsfahrzeuge und deren Reinigung und Pflege sind Bestandteile dieses Supportprozesses.
- *Materialwirtschaft*
Das Ersatzteillager versorgt vor allem den Pannenhilfeprozess mit der nötigen Ware.³¹ Aber auch für den Supportprozess Fahrzeugunterhalt stellt sie die nötigen Waren. Die Nachbestellungen des verbrauchten Materials sowie die Kontrolle des Bestandes gehören in diesen Prozess.
- *Werkstatt*
Die Werkstatt hat heute keine strategische Bedeutung mehr. Sie unterstützt aber die Kernprozesse und erhöht deren Qualität. In der Werkstatt werden kleinere Reparaturen gemacht, v. a. an eigenen Fahrzeugen. Schnellreparaturen, welche in der Werkstatt erfolgen, sind streng genommen meistens einem Kernprozess zuzuordnen.³²

Im Folgenden werden die Kernprozesse mit Organisationsprozessdarstellungen (vgl. Binner 326 ff.) visualisiert und in schriftlicher Form beschrieben³³. Die aufgeführten Qualitäten der Prozesse dürfen als spezifische Erfolgsfaktoren betrachtet werden.

³⁰ Die Wartung der Fahrzeuge kann selbst durchgeführt werden oder erfolgt durch eine Vertragswerkstatt der jeweiligen Marke.

³¹ Batterien und Reifen machen den mengen- und wertmässigen Hauptteil des Lagers aus.

³² V. a. Pannenhilfeprozess.

³³ Es werden hier die in Abbildung 7 vorgestellten Symbole verwendet.

8.1. Der Prozess der Auftragsannahme

Im Prozess der Auftragsannahme kommt es zum ersten Kontakt mit dem Kunden. Die Basis für den Verlauf dieses Prozesses und der folgenden Prozesse wird hier gelegt. Wichtige Gütekriterien sind eine schnelle und unkomplizierte Annahme des Auftrags, die kompetente Beratung der Kundschaft sowie die korrekte Weiterleitung an die Prozesseigner der Folgeprozesse.³⁴

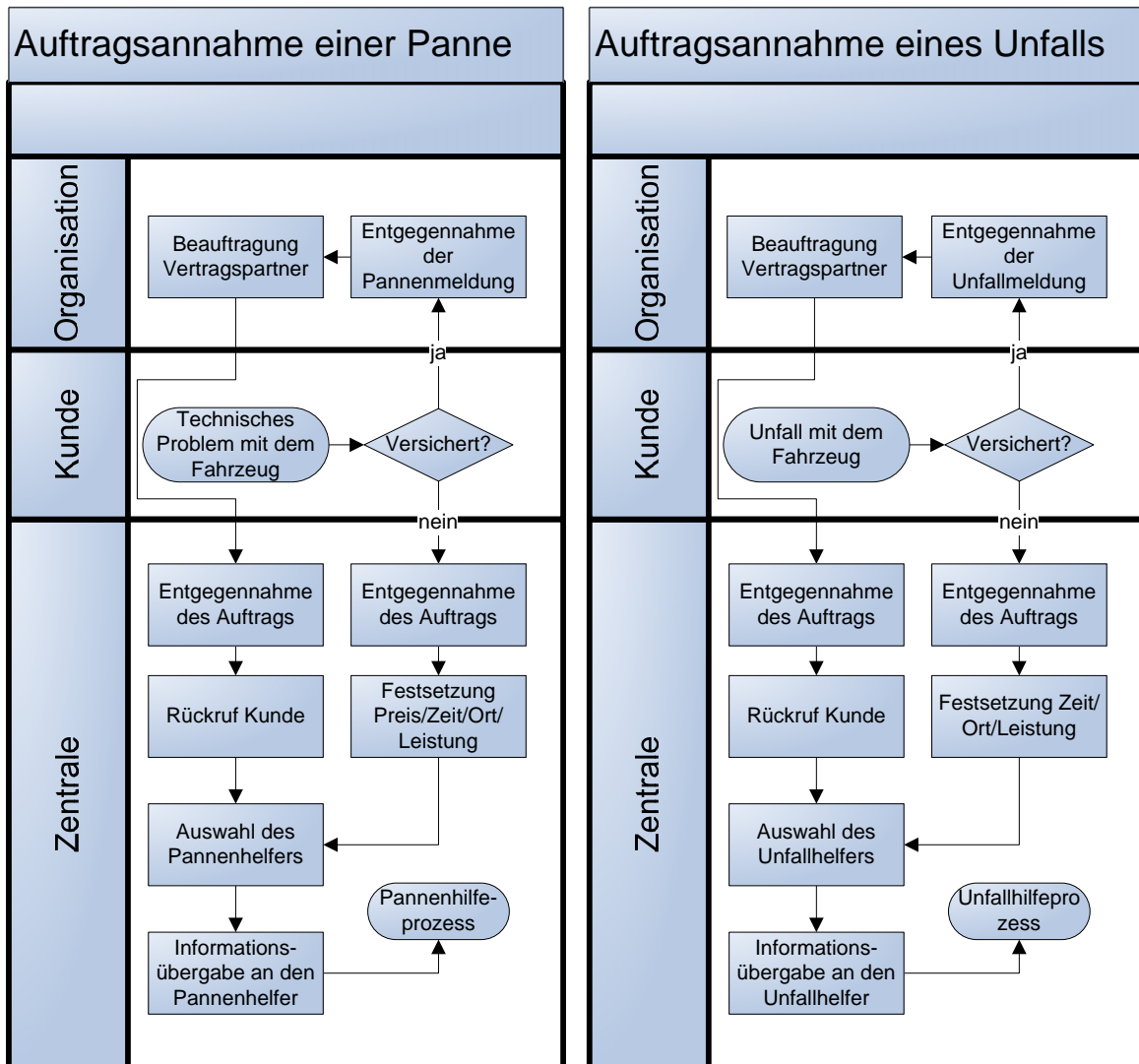


Abbildung 13: Auftragsannahme einer Panne und eines Unfalls

Die Auftragsannahme einer Panne und eines Unfalls scheinen auf den ersten Blick sehr ähnlich zu sein. Trotzdem betrachtet der Autor hier die beiden Kernprozessarten aufgrund kleiner aber doch wichtiger Unterschiede getrennt. Hier zu nennen ist die

³⁴ Die Einstufung als wichtige Gütekriterien für einen Prozess beruht auf den Aussagen und damit auf den Erfahrungen der interviewten Personen.

Priorität des Unfallhilfeprozesses sowie dessen Annahme vor den anderen Prozessen. Weiter ist die Kundschaft in einem Unfallereignis in einer noch ungewohnteren Lage als bei einem Pannereignis. Dies stellt andere Anforderungen an das damit beauftragte Personal.

8.1.1. Auftragsannahme einer Panne

8.1.1.1. Der Kunde

Der Prozess beginnt mit dem Problem des Kunden. Er hat ein Fahrzeug, das ein technisches Problem hat, welches ihn an der Weiterfahrt hindert.

- a) Ist der Kunde versichert, wendet er sich an seine Organisation und beauftragt sie mit der Einleitung der Hilfeleistung.
- b) Ist er nicht versichert, wendet er sich direkt an die HPG.

8.1.1.2. Die Organisation³⁵

Die Organisation nimmt den Auftrag des Kunden entgegen und gibt sie dem für diese Region zuständigen Vertragspartner weiter. Mit der Vergabe einer Auftragsnummer übernimmt die Organisation die in einem Rahmenvertrag festgelegten Kosten für die in Auftrag gegebene Hilfeleistung.

8.1.1.3. Die Zentrale

- a) Die Zentrale nimmt den Auftrag der Organisation entgegen.³⁶ Der Kunde wird daraufhin kontaktiert, um eine zeitliche Vereinbarung für die Hilfeleistung zu erreichen und um die von der Organisation erhaltenen Angaben zu bestätigen und zu ergänzen.
- b) Ruft der Kunde direkt an, werden mit ihm die Leistung, der Zeitrahmen, die Örtlichkeiten und der Preis festgesetzt.

³⁵ Der Einfachheit halber werden nicht private Auftraggeber in dieser Arbeit als „Organisation“ bezeichnet. Organisationen können Versicherungen, Grossfirmen wie Swisscom oder Continental, der TCS oder Garagen sein.

³⁶ Ein Auftragszettel befindet sich mit weiteren Beispieldokumenten in Anhang D.

Die erhaltenen Auftragsinformationen werden im Journal³⁷ niedergeschrieben. Daraufhin erfolgt die Auswahl des für die gestellte Aufgabe örtlich, fahrzeugtechnisch und fachlich am besten positionierten und verfügbaren Pannenhelfers. Er erhält per Auftragszettel oder telefonisch den Auftrag.

Hier geht der Prozess der Auftragsannahme in den Prozess der Pannenhilfe über.

8.1.2. Auftragsannahme eines Unfalls

8.1.2.1. Der Kunde

Der Kunde hat einen Unfall mit seinem Fahrzeug, welches dadurch nicht mehr fahrtüchtig ist.

- a) Daraufhin wendet er sich, falls er versichert ist an seine Organisation und beauftragt sie mit der Einleitung einer Hilfeleistung.
- b) Ist er nicht versichert, wendet er sich direkt an den Unfalldienst.

8.1.2.2. Die Organisation

Die Organisation nimmt den Auftrag des Kunden entgegen und gibt sie dem für diese Region zuständigen Vertragspartner weiter. Mit der Vergabe einer Auftragsnummer übernimmt die Organisation die in einem Rahmenvertrag festgelegten Kosten für die in Auftrag gegebene Hilfeleistung.

8.1.2.3. Die Zentrale

- a) Die Zentrale nimmt den Auftrag der Organisation entgegen. Der Kunde wird daraufhin kontaktiert, um eine zeitliche Vereinbarung für die Hilfeleistung zu erreichen und um die von der Organisation erhaltenen Angaben zu bestätigen und zu ergänzen.
- b) Ruft der Kunde direkt an, wird der Auftrag angenommen und eine Ankunftszeit bekannt gegeben (i. d. R. schnellstmöglich). Preise sind hier sekundär.³⁸

³⁷ Ein Journalblatt befindet sich mit weiteren Beispieldokumenten in Anhang D.

³⁸ Wichtig für einen Kunden im Unfallereignis ist die schnellstmögliche Hilfeleistung in einer sehr ungewohnten Situation. Vergleich: Wird man in die Notfallstation im Spital eingeliefert verhandelt man in der Regel auch nicht den Preis. Diese Fragen stellen sich erst nach der „Ersten Hilfe“.

Die erhaltenen Auftragsinformationen werden im Journal niedergeschrieben. Daraufhin erfolgt die Auswahl des für die gestellte Aufgabe am besten qualifizierten Unfallhelfers. Die Auswahl des Einsatzfahrzeuges wird vom Unfallhelfer und der Zentrale gemeinsam bestimmt. Um hier eine optimale Entscheidung zu treffen, sind genaue Informationen über die Unfallsituation erforderlich. Danach erhält er den Auftragszettel.

Hier geht der Prozess der Auftragsannahme in den Prozess der Unfallhilfe über.

8.1.3. Auftragsannahme eines Transportes

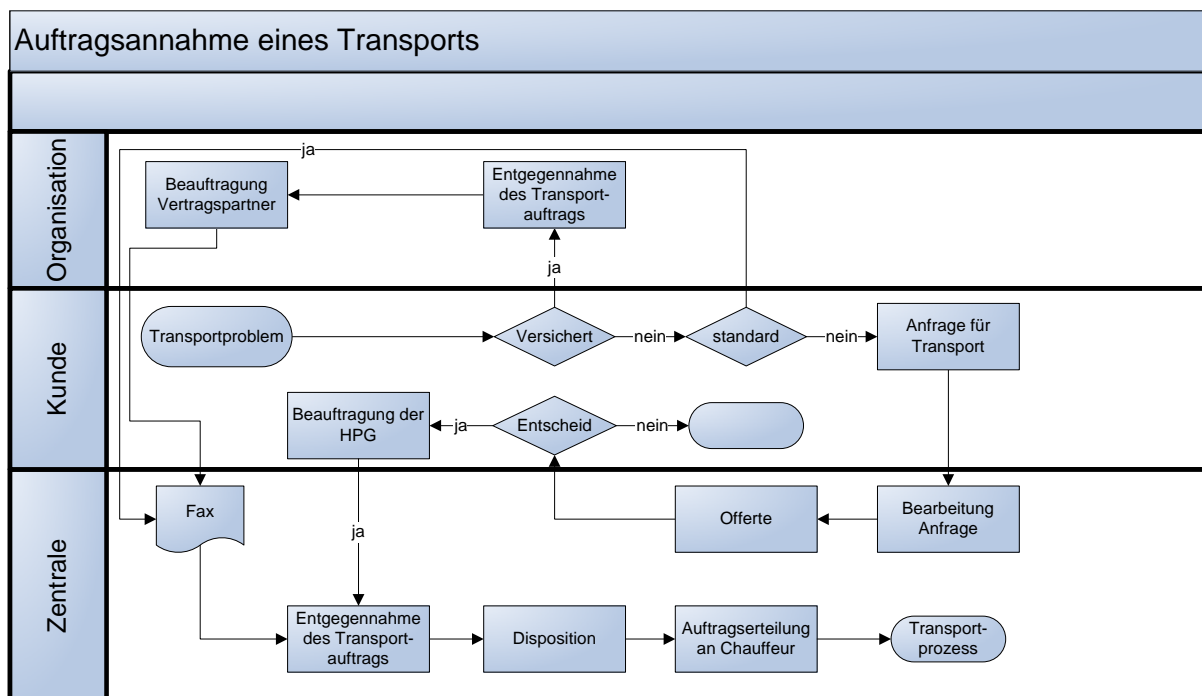


Abbildung 14: Auftragsannahme eines Transportes

8.1.3.1. Der Kunde

Erster Teil

Der Kunde hat ein Transportproblem. Er will sein Fahrzeug, seinen Anhänger oder ganz einfach sein Gut von A nach B transportiert haben.

- Der Kunde ist versichert und gibt seiner Organisation den Auftrag zur Einleitung eines Transportes für das Transportgut.
- Der Kunde ist nicht versichert und muss den Transport aus eigener Tasche bezahlen. Hier stellt sich die Frage: Ist der Transport

- i. ein Standardauftrag wie ihn die HPG öfters unter gleichen Bedingungen zu gleichen Kosten³⁹ ausführt, so erteilt er den Transportauftrag per Fax ohne weitere Absprachen.
- ii. ist der Transportwunsch des Kunden kein Standardfall, so fragt er die HPG an und lässt sich den Transport offerieren.

Zweiter Teil

Der Kunde bewertet die erhaltene Offerte und trifft einen Entscheid.

- a) Ist der Entscheid positiv, so gibt er den Auftrag zur Transportierung seines Gutes.
- b) Ist der Entscheid negativ, so endet hier der Auftragsannahmeprozess.⁴⁰

8.1.3.2. Die Organisation

Die Organisation nimmt den Transportauftrag entgegen und beauftragt ihren Vertragspartner.

8.1.3.3. Die Zentrale

- a) Die Zentrale nimmt die Anfrage des Kunden entgegen und unterbreitet ihm eine Offerte. Ist dessen Entscheid positiv, so nimmt die Zentrale den Transportauftrag entgegen.
- b) Die Zentrale nimmt den Transportauftrag der Organisation oder den Standardauftrag des Kunden per Fax entgegen.

Darauf hin wird der Auftrag disponiert und so der Zeitpunkt, das verwendete Transportfahrzeug und der Chauffeur bestimmt. Der ausgewählte Chauffeur erhält die zur Ausführung des Transports nötigen Informationen.

Hier geht der Prozess der Auftragsannahme in den Prozess des Transportes über.

³⁹ Durch Rahmenverträge mit Organisationen geregelte Leistungen und Preise.

⁴⁰ In Ausnahmefällen wird über den Preis noch verhandelt, aber grundsätzlich gelten festgelegte Preise.

8.1.4. Auftragsannahme einer Kranarbeit

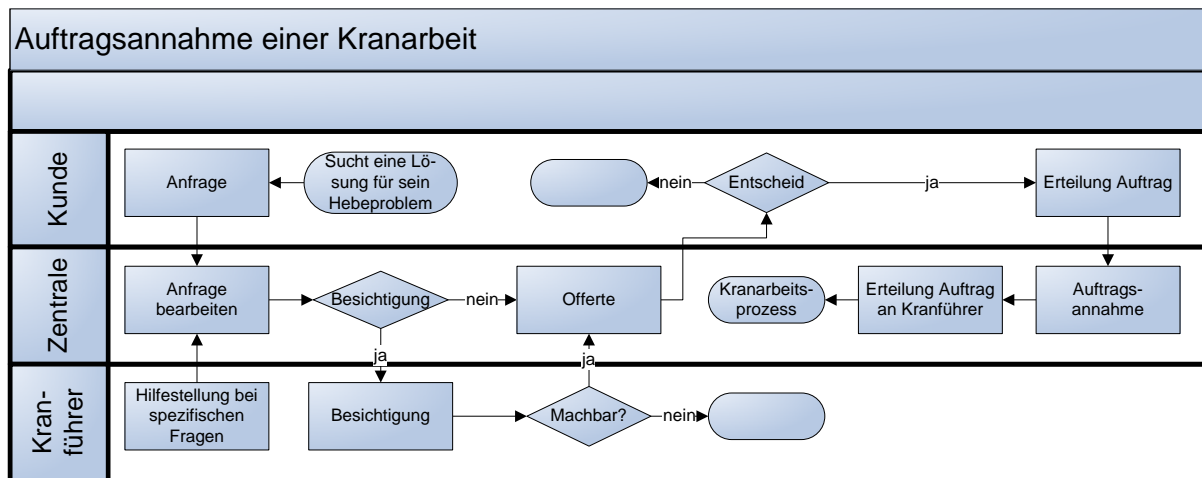


Abbildung 15: Auftragsannahme einer Kranarbeit

8.1.4.1. Kunde

Erster Teil

Der Kunde sucht eine Lösung für sein Hebeproblem. Er fragt die HPG an, ob sie in der Lage ist, sein Hebeproblem zu lösen.

Zweiter Teil

Der Kunde bewertet die Offerte und entscheidet sich. Ist der Entscheid positiv, so erteilt er der HPG den Auftrag für die offerierte Kranarbeit.

8.1.4.2. Zentrale

Erster Teil

Die Zentrale bearbeitet die Anfrage. Sie versucht aufgrund der vom Kunden gegebenen Informationen die Machbarkeit zu prüfen und den erforderlichen Aufwand festzulegen. Der Kranführer unterstützt die Zentrale mit seinem fachspezifischen Wissen.

- Die vom Kunden angegebenen Informationen reichen zur Berechnung einer Offerte aus.
- Die vom Kunden angegebenen Informationen reichen nicht zur Berechnung einer Offerte aus. Der zuständige Kranführer wird mit der Besichtigung des Arbeitsplatzes beauftragt.

Zweiter Teil

Die Offerte wird erstellt und enthält Angaben über Auftragsdauer, eingesetztem Fahrzeug und Preis.

Dritter Teil

Entscheidet sich der Kunde aufgrund der Offerte für das offerierte Angebot, so nimmt die Zentrale den Auftrag an und erteilt dem Kranführer den Auftrag zur Ausführung der Kranarbeit.

8.1.4.3. Kranführer*Erster Teil*

Der Kranführer leistet dem in der Zentrale tätigen MA Hilfestellung bei der Beantwortung von Fragen, die dessen Wissenstand übersteigen.

Zweiter Teil

Falls die vom Kunden angegebenen Informationen nicht ausreichen oder der Auftrag spezielle Anforderungen an Kranführer und Maschine stellt (Reichweite und Hubkraft ausreichend, Platzverhältnisse ausreichend, usw.) besichtigt der Kranführer den Arbeitsplatz und beurteilt, ob der Auftrag mit den zur Verfügung stehenden Mitteln durchführbar ist oder nicht.

Falls der Auftrag mit den zur Verfügung stehenden Mitteln nicht durchführbar ist, so ist der Prozess hier beendet. Falls die zur Verfügung stehenden Mittel ausreichen, so gibt der Kranführer die gewonnenen Informationen an die Zentrale weiter und schätzt den Zeitaufwand für die Arbeit.

8.1.5. Auftragsannahme einer Distribution

Distribution heisst in diesem Kontext, dass eine Organisation die HPG beauftragt, Hilfeleistungen in einem bestimmten Gebiet zu organisieren und koordinieren.⁴¹ Liegt der Einsatzort innerhalb des Einzugsgebietes der HPG, so führt sie den Auftrag selbst durch und der Distributionsprozess geht in einen anderen Auftragsannahmeprozess über.

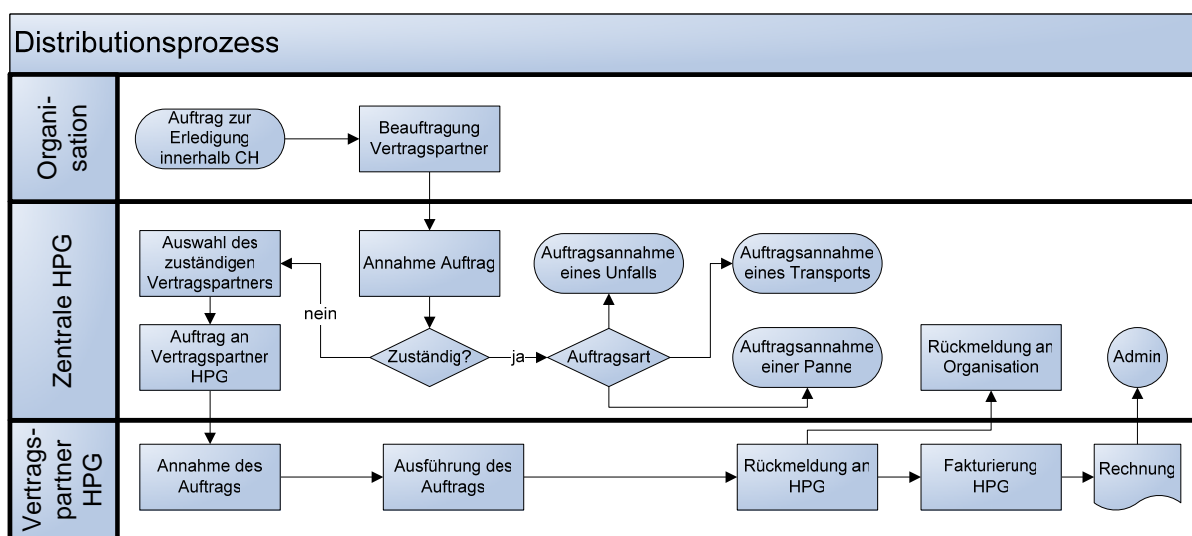


Abbildung 16: Auftragsannahme einer Distribution

8.1.5.1. Organisation

Eine europäische, schweizerische oder auch lokale Organisation hat einen Auftrag, für dessen Erledigung sie dem Vertragspartner die notwendigen Informationen zukommen lässt.

8.1.5.2. Zentrale

Erster Teil

Die Zentrale nimmt den Auftrag entgegen und prüft, ob sich der Auftragsort in der selbst bearbeiteten Region befindet oder eine zeitliche Zuständigkeit besteht.

⁴¹ Die Swisscom beispielsweise verfügt Schweizweit über 133 mobile Notstromaggregate (bis zu 12 Tonnen schwer). Sie hat die HPG beauftragt dafür zu sorgen, dass im Falle eines lokalen Stromausfalls die mobilen Notstromaggregate innert vier Stunden zum Bestimmungsort transportiert werden und Strom erzeugend an dem betroffenen Gebäude angeschlossen sind. Dazu hat die HPG schweizweit 12 Partner rekrutiert, welche, falls die Region ausserhalb der von der HPG bearbeiteten Zone liegt, im Auftrag der HPG den Auftrag ausführt.

- a) Der Auftragsort befindet sich in der selbst bearbeiteten Region oder es besteht eine zeitliche Zuständigkeit. In diesem Fall geht der Distributionsprozess in den Pannenhilfeprozess oder den Transportprozess über.
- b) Der Auftragsort befindet sich nicht in der selbst bearbeiteten Region. In diesem Fall wird der zuvor von der Organisation an die HPG übermittelten Auftrag dem für diese Region zuständigen Vertragspartner der HPG übertragen.

Zweiter Teil

Die zuvor vom Vertragspartner der HPG erhaltene Rückmeldung wird an die Auftraggebende Organisation weitergegeben. Die vom Vertragspartner der HPG erhaltene Rechnung wird an die Administration zur Weiterverrechnung an die Organisation weitergereicht.

8.1.5.3. Vertragspartner HPG

Der Vertragspartner der HPG nimmt den Auftrag entgegen und führt ihn aus. Nach Beendigung des Auftrags gibt er eine Rückmeldung an die Zentrale der HPG und fakturiert gemäss den vertraglich festgelegten Bedingungen die von ihm erbrachte Leistung.

8.2. Der Pannenhilfeprozess

Der Kunde erhält im Pannenhilfeprozess die geforderte Hilfeleistung. Der Zeitfaktor spielt dabei eine zentrale Rolle und ist ein wichtiges Kriterium dieses Prozesses. Ein anderes Kriterium ist eine hohe Quote der erfolgreichen Pannenbehebungsversuche.

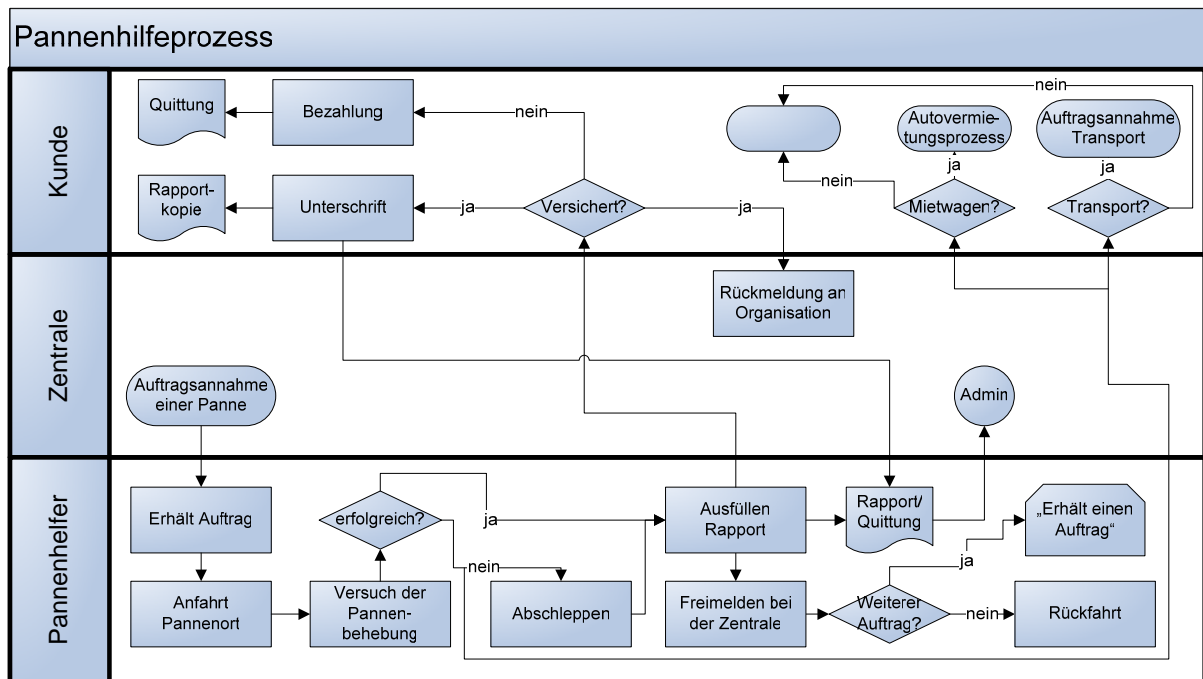


Abbildung 17: Der Pannenhilfeprozess

8.2.1. Der Kunde

Erster Teil

Konnte das technische Problem nicht durch den Pannenhelfer gelöst werden und ist der vom Kunden gewünschte Ort ausserhalb der für eine direkte Überführung des Fahrzeuges mach- und bezahlbaren Region, so beginnt hier die Auftragsannahme für einen Transport.

Konnte das technische Problem nicht durch den Pannenhelfer gelöst werden und ist der Kunde trotzdem auf ein Fahrzeug angewiesen, so beginnt hier der Autovermietungsprozess.

Zweiter Teil

Die im Rapport⁴² festgehaltene Leistung wird

- a) falls der Kunde versichert ist vom Kunden unterschrieben und er erhält eine Kopie des Dokuments.
- b) falls der Kunde nicht versichert ist vom Kunden direkt bezahlt. Er erhält dafür eine vom Pannenhelfer unterschriebene Quittung.

8.2.2. Die Zentrale

Erster Teil

Sie erteilt dem Pannenhelfer den Auftrag zur Pannenhilfe.

Zweiter Teil

Wurde der Auftrag von einer Organisation erteilt, so erfolgt nach Beendigung des Auftrags eine Rückmeldung. Sie führt ausserdem der Administration den Rapport zur Fakturierung zu.

8.2.3. Der Pannenhelfer

Der Pannenhelfer fährt zum Pannenort, wo er versucht, dass technische Problem zu lösen und dem Kunden so eine Weiterfahrt zu ermöglichen.

- a) Gelingt es dem Pannenhelfer, das technische Problem zu lösen, so füllt er den Rapport aus.
- b) Gelingt es dem Pannenhelfer nicht, dass technische Problem zu lösen, so schleppt er das Fahrzeug an den vom Kunden gewünschten Ort und füllt einen Rapport aus.⁴³

Nach Beendigung des Auftrags erfolgt eine Rückmeldung an die Zentrale. Ist kein weiterer Auftrag für den Pannenhelfer vorhanden, so kehrt er zurück. Ist aber ein Auftrag vorhanden, so erfolgt eine Prozessschleife und der Pannenhelfer nimmt den Auftrag von der Zentrale entgegen.

⁴² Ein Rapport befindet sich mit weiteren Beispieldokumenten in Anhang D.

⁴³ Ist der gewünschte Ort ausserhalb der mach- und bezahlbaren Region oder wünscht der Kunde ein Ersatzfahrzeug: Vgl. Kapitel 8.2.1.

8.3. Der Unfallhilfeprozess

Auch hier erhält der Kunde die geforderte Hilfeleistung. Zentrale Kriterien sind die schnellstmögliche Hilfeleistung und die Vermeidung weiterer Schäden beim Verlad des havarierten Fahrzeuges.

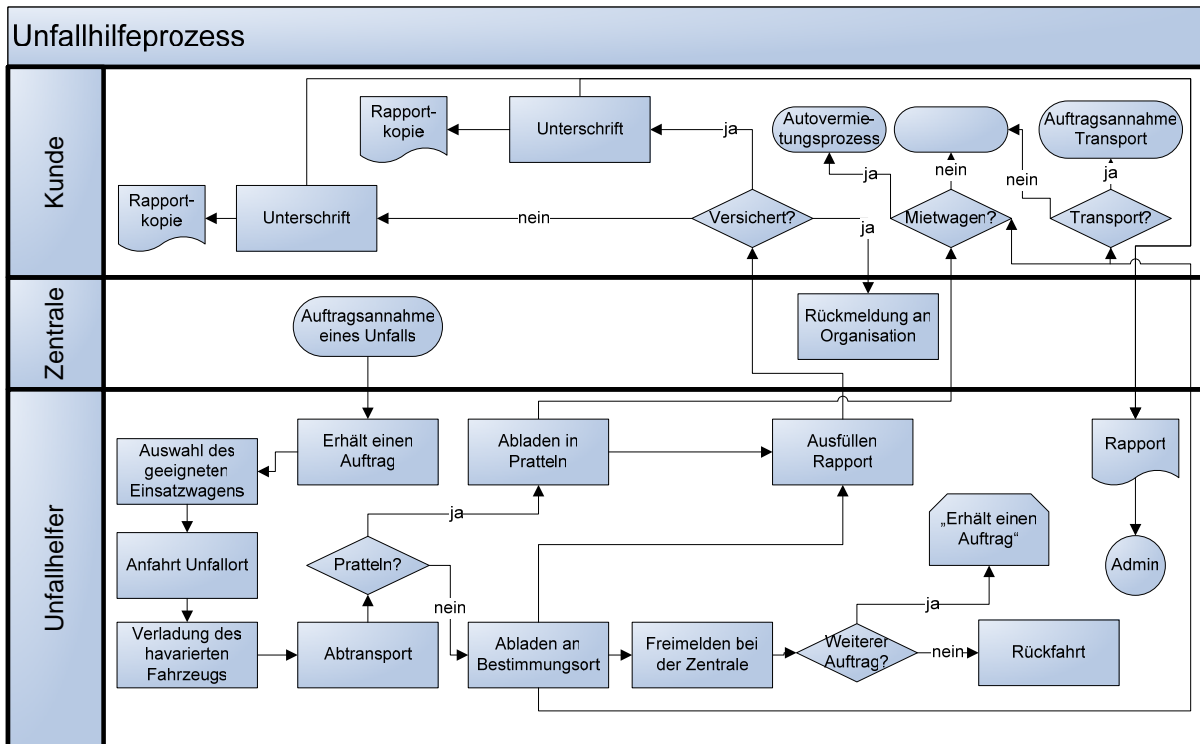


Abbildung 18: Der Unfallhilfeprozess

8.3.1. Der Kunde

Erster Teil

Das Fahrzeug des Kunden wird wenn möglich an dem von ihm gewünschten Ort abgeladen.

- Weiss der Kunde nicht wohin mit dem Fahrzeug oder ist der vom Kunden gewünschte Zielort nicht direkt anzufahren oder wünscht der Kunde das Fahrzeug bei der HPG zu deponieren wird das Fahrzeug nach Pratteln geführt. Hier stellt sich die Frage nach einem weiterführenden Transport. Wenn ja beginnt hier die Auftragsannahme für einen Transport. Ist der Kunde auf ein Fahrzeug angewiesen und wünscht einen Ersatzwagen, beginnt hier der Autovermietungsprozess.
- Das Fahrzeug wird direkt an den von ihm gewünschten Zielort transportiert. Hat der Kunde ein Bedürfnis nach einem Ersatzwagen, so beginnt hier der Autovermietungsprozess.

Zweiter Teil

Der Kunde unterschreibt den Rapport. Er erhält eine Kopie.

8.3.2. Die Zentrale*Erster Teil*

Die Zentrale erteilt dem Unfallhelfer den Auftrag zu Unfallhilfe.

Zweiter Teil

Wurde der Auftrag von einer Organisation erteilt, so erfolgt nach Beendigung des Auftrags eine Rückmeldung.

8.3.3. Der Unfallhelfer*Erster Teil*

Der Unfallhelfer erhält den Auftrag von der Zentrale. Er wählt aufgrund der ihm gegebenen Informationen das Einsatzfahrzeug aus. Er fährt danach direkt zum Unfallort und verlädt das havarierte Fahrzeug. Dieses wird anschliessend vom gesäuberten Unfallort abtransportiert.

- a) Das Fahrzeug wird nach Pratteln auf das Firmengelände der HPG transportiert. Der Unfallhelfer füllt einen Rapport aus und lässt ihn vom Kunden unterschreiben.
- b) Das Fahrzeug wird direkt an den vom Kunden gewünschten Ort transportiert. Der Unfallhelfer füllt einen Rapport aus und lässt ihn vom Kunden unterschreiben. Danach meldet er sich bei der Zentrale frei. Ist kein weiterer Auftrag vorhanden, so tritt er die Rückfahrt an. Ist aber ein Auftrag pendent, so erfolgt eine Prozessschleife und der Unfallhelfer nimmt den neuen Auftrag von der Zentrale entgegen.

Zweiter Teil

Der Unfallhelfer gibt den Rapport der Administration zur Fakturierung ab.

8.4. Der Transportprozess

Der Kundennutzen des Transportprozesses ist die räumliche Verschiebung eines Transportgutes von A nach B. Die wichtigen Gütekriterien sind hier die Einhaltung der vereinbarten Termine und Kosten und der beschädigungsfreie Transport des zu befördernden Gutes.

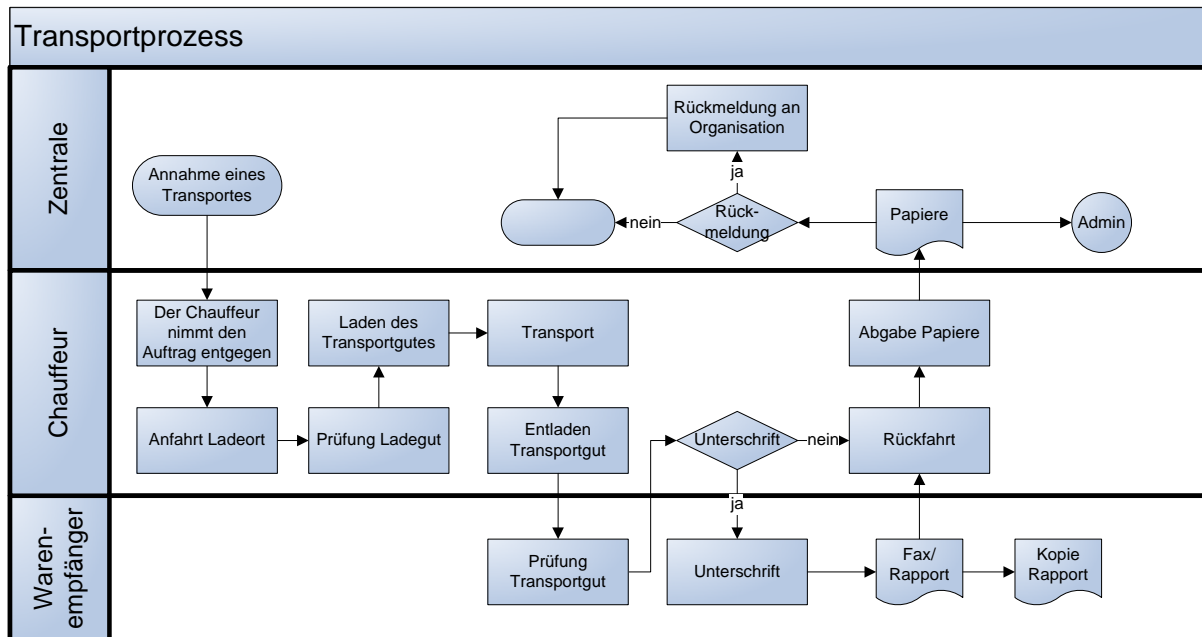


Abbildung 19: Der Transportprozess

8.4.1. Die Zentrale

Erster Teil

Die Zentrale gibt dem Chauffeur den Auftrag zum Transport eines Gutes.

Zweiter Teil

Die Zentrale nimmt vom Chauffeur die Papiere (Fax/Rapport) entgegen und führt sie der Administration zur Fakturierung zu. Falls von der Organisation oder dem Kunden gewünscht oder vereinbart erfolgt eine Rückmeldung.

8.4.2. Der Chauffeur

Erster Teil

Der Chauffeur nimmt den Auftrag von der Zentrale entgegen und fährt, falls sich das zu transportierende Gut nicht schon auf dem Gelände der HPG befindet, den Standort des zu transportierenden Gutes an. Zuerst prüft er das Transportgut auf Schäden. Diese notiert er auf den mitgeführten Papieren und lässt sie von einer

verantwortlichen Person unterschreiben. Daraufhin verlädt er es und transportiert es zu dem vom Kunden gewünschten Zielort, wo er das Transportgut entlädt.

Zweiter Teil

Ist der Warenempfänger vor Ort, bittet ihn der Chauffeur um eine Unterschrift, um den unbeschädigten Erhalt des Transportgutes zu bestätigen.

Dritter Teil

Der Chauffeur tritt mit oder ohne unterschrieben Papiere (Fax/Rapport) die Rückfahrt an und gibt diese der Zentrale ab.

8.4.3. Der Warenempfänger

Der Warenempfänger kann mit dem Kunden identisch sein, muss aber nicht. Es kann auch der Mitarbeiter der Zielgarage oder eine sonstige vom Kunden beauftragte Person sein, die das Transportgut entgegen nimmt. Er prüft die empfangene Ware.

- a) Der Warenempfänger unterschreibt das vom Chauffeur mitgeführte Dokument und bestätigt damit den schadenfreien Erhalt des Transportgutes. Falls ein Rapport unterschrieben wurde erhält der Warenempfänger eine Kopie des Dokuments.
- b) Der Warenempfänger verweigert die Unterschrift. Meist aus dem Gefühl der Nichtzuständigkeit. Oder er ist zum Zeitpunkt der Anlieferung nicht anwesend.⁴⁴

⁴⁴ Der Chauffeur fährt meist um 5 Uhr früh los. An den ersten angefahrenen Entladeorten ist dann noch niemand anzutreffen.

8.5. Der Autovermietungsprozess

Der Kunde erhält hier ein Fahrzeug, das sein Transportproblem löst. Gütekriterien sind hier die Verfügbarkeit der Fahrzeuge rund um die Uhr sowie deren einwandfreier Zustand.

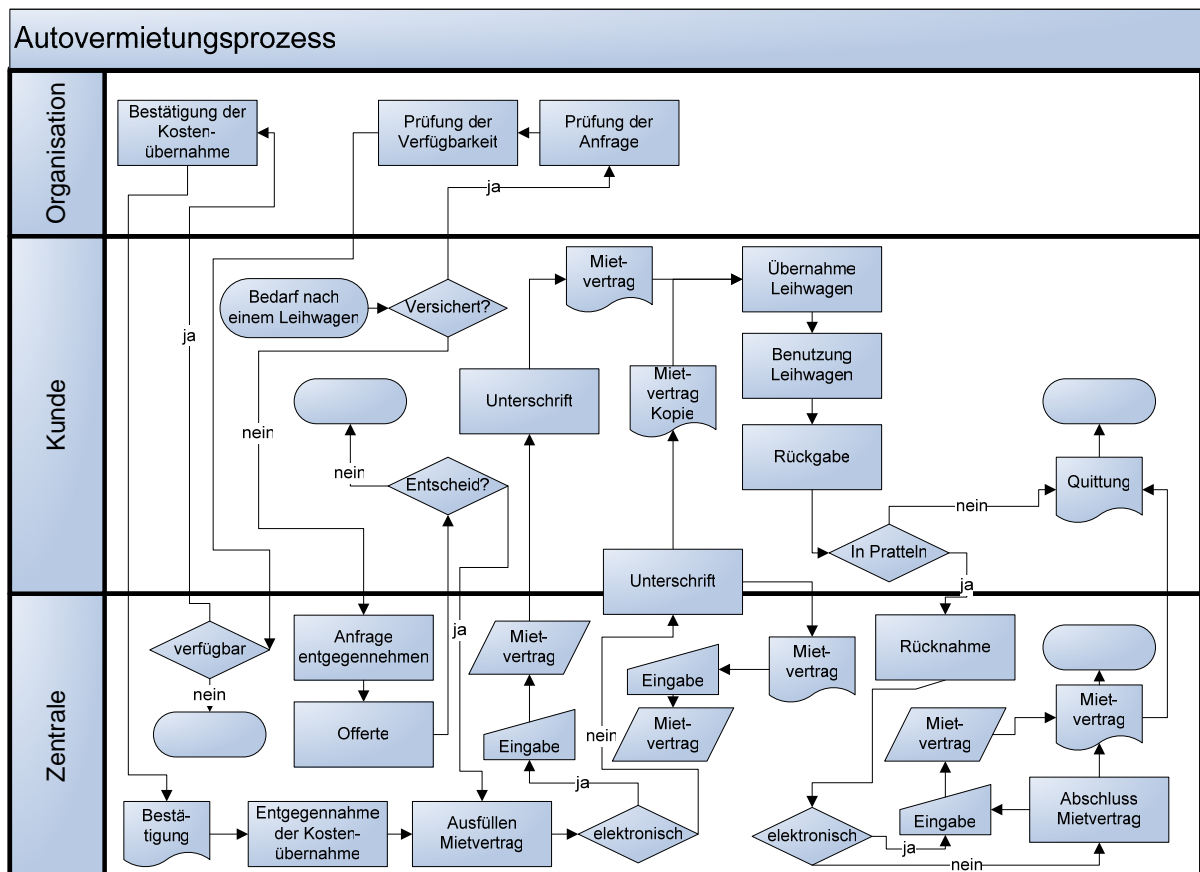


Abbildung 20: Der Autovermietungsprozess

8.5.1. Der Kunde

Erster Teil

Der Kunde hat Bedarf nach einem Ersatzwagen.

- Der Kunde ist versichert und fragt die Organisation um die Übernahme der Ersatzwagengebühr an.
- Der Kunde ist nicht versichert und fragt die HPG um ein Angebot an.

Zweiter Teil

Der Kunde erhält die Offerte.

- a) Der Kunde entscheidet positiv.
- b) Ist der Entscheid des Kunden negativ, so endet hier der Autovermietungsprozess.

Dritter Teil

Der Kunde unterschreibt den Mietvertrag woraufhin er den Ersatzwagen übernimmt. Nach Beendigung der vordefinierten Leihdauer gibt er das Fahrzeug...

- a) ...bei der HPG in Pratteln wieder zurück.
- b) ...bei einer anderen, bei der Anmietung definierten Station der Europcar Autovermietung zurück.

Vierter Teil

Darauf hin erhält er eine Quittung mit den Rückgabedaten und eventuell entstandenen Kosten.

8.5.2. Die Organisation

Sie nimmt die Anfrage der versicherten Person entgegen und prüft deren Anliegen. Ist der vom Organisationsnehmer geäußerte Anspruch auf Deckung der Kosten für einen Ersatzwagen gerechtfertigt, wird beim Vertragspartner die Verfügbarkeit des Ersatzwagens abgeklärt. Ist das Resultat dieser Anfrage positiv, so stellt die Organisation eine Kostenübernahmegarantie aus und lässt sie dem Vertragspartner zukommen.

8.5.3. Die Zentrale

Erster Teil

- a) Bei der Anfrage der Organisation nach einer bestimmten Wagenkategorie prüft die Zentrale deren Verfügbarkeit (meist ist ein passender Wagen verfügbar oder ein Upgrade in eine höhere Wagenklasse wird vorgenommen). Danach erhält sie eine Kostenübernahmebestätigung der Organisation.
- b) Die Zentrale nimmt die Anfrage des Kunden entgegen und offeriert ihm verfügbare Ersatzwagen. Ist der Entscheid des Kunden positiv geht der Autovermietungsprozess weiter.

Es wird anschliessend ein Mietvertrag ausgefüllt.

- a) Während der Bürozeiten ist normalerweise die Zentrale so besetzt, dass der Mietvertrag direkt ins System der Europcar Autovermietung elektronisch erfasst werden und ein Mietvertrag ausgedruckt werden kann. Dieser wird dem Kunden zur Unterschrift vorgelegt.
- b) Ausserhalb der Bürozeiten ist normalerweise keine Person anwesend, die den Mietvertrag direkt ins System der Europcar Autovermietung eingeben kann. Es wird deshalb ein Handvertrag⁴⁵ ausgefüllt, welcher anschliessend auch von der Person unterschrieben wird, die den Handvertrag ausgefüllt hat. Die Informationen des Handvertrages werden schnellstmöglich elektronisch von einer dafür ausgebildeten Person eingegeben (meist am Folgetag).

Der Kunde erhält die wichtigsten Informationen (Versicherungsschutz des Ersatzwagens, Ritual der Rückgabe, usw.). Anschliessend wird dem Kunden der Ersatzwagen übergeben⁴⁶.

Zweiter Teil

Wird der Ersatzwagen vom Kunden in Pratteln zurückgegeben, erfolgt die Rücknahme durch die Zentrale. Analog der Mietvertragserstellung erfolgt bei der Rücknahme des Ersatzwagens die Ergänzung der Rücknahmedaten im Mietvertrag entweder elektronisch oder handschriftlich. Bei der handschriftlichen Ergänzung werden die Daten schnellstmöglich ins System der Europcar Autovermietung eingegeben. Dem Kunden wird eine Quittung ausgehändigt, welche die Rücknahmedaten und bei einer allfälligen Bezahlung (nicht versichert) die Kosten darstellt.

⁴⁵ Ein Handvertrag der Europcar Autovermietung befindet sich mit weiteren Beispieldokumenten in Anhang D

⁴⁶ Dieser Teilprozess ist aufgrund des unnötig hohen Aufwandes aus der Sicht der Zentrale nicht in Abbildung 19 ersichtlich

8.6. Der Kranarbeitsprozess

Das Hebeproblem des Kunden kann in diesem Prozess gelöst werden. Zentrale Gütekriterien dieses Prozesses: Einhaltung der Termine und die schadenfreie Arbeitsweise.

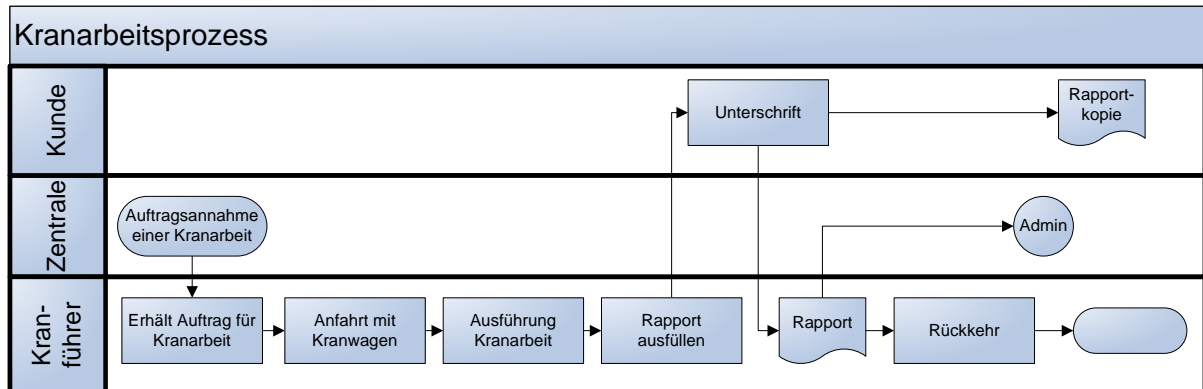


Abbildung 21: Der Kranarbeitsprozess

8.6.1. Der Kunde

Nach Beendigung der Kranarbeit bestätigt der Kunde dem Kranführer per Unterschrift die geleisteten Dienste und erhält davon eine Kopie.

8.6.2. Die Zentrale

Ausgehend von der Auftragsannahme für eine Kranarbeit erhält der Kranführer den Auftrag zur Ausführung der Kranarbeit.

8.6.3. Der Kranführer

Der Kranführer nimmt den Auftrag für die Kranarbeit entgegen und fährt mit dem Kranwagen zum Arbeitsplatz⁴⁷. Dort führt er die offerierten Kranarbeiten durch. Nach Beendigung der Arbeit füllt er einen Rapport aus und legt diesen dem anwesenden Verantwortlichen am Arbeitsplatz zur Unterschrift vor, um die von ihm geleisteten Dienste zu bestätigen. Nach Erhalt des unterschriebenen Rapportes und der Aushändigung einer Rapportkopie an den Unterschreibenden kehrt der Kranführer zurück nach Pratteln. Dort gibt er den Rapport der Administration zur Fakturierung ab.

⁴⁷ In der Regel eine Baustelle.

9. Prozessqualität

Wie in Kapitel 4.3.3. diskutiert versucht der Autor die Prozessqualität in den Leistungsdimensionen Potenzial und Ablauf zu erfassen.

9.1. Prozesspotenzial

Unter Prozesspotenzial wird die Voraussetzung zur Leistungserbringung verstanden.⁴⁸ Im folgenden Abschnitt wird deshalb die Qualifikation der Mitarbeiter, die Infrastruktur, die Zufriedenheit der Mitarbeiter und die Dokumentation der HPG diskutiert.

9.1.1. Qualifikation der Mitarbeiter

Sämtliche Mitarbeiter der HPG haben eine abgeschlossene Berufslehre.

9.1.1.1. Zentrale

In der Zentrale tätige Personen haben eine kaufmännische Lehre als Grundausbildung absolviert. Weiter fand eine Einarbeitung in das EDV-System und die Telefonanlage statt. Auffallend ist aber, dass keine Kurse oder Ausbildungen für eine kundengerechte und professionelle Kommunikation am Telefon besucht wurden. Eine Sensibilisierung der Prozesseigner auf die für den Kunden oftmals seltene oder gar erstmalige Situation könnte die Qualität des Prozesses der Auftragsannahme entscheidend verbessern, denn gerade hier entsteht der erste Kontakt mit dem Kunden und somit die Basis für einen guten Prozessverlauf und somit für eine positive Kundenbeziehung.

Fazit: Es werden sowohl vom AGVS als auch von anderen Weiterbildungsinstituten Ausbildungen und Kurse wie beispielsweise den „Call Center Agent“ angeboten. Da das wichtigste Kommunikationsinstrument der HPG das Telefon ist, sollten die mit diesem Prozessschritt betrauten Personen über eine spezifische Ausbildung verfügen.

⁴⁸ Vgl. Kapitel 4.3.3.

9.1.1.2. Pannenhelfer

Die Pannenhelfer sind entweder Automechaniker, Lastwagenmechaniker oder Landmaschinenmechaniker. Sie verfügen somit über eine vierjährige Grundausbildung. Die Pannenhelfer lernen zusätzlich aus den Erfahrungen, die sie täglich auf der Strasse machen. Leider ist die koordinierte und problemgerechte Weiterbildung der Mechaniker jeweils ihnen selbst überlassen. Es besteht seitens der Unternehmung kein Weiterbildungsprogramm oder -Angebot.

Fazit: Angesichts der Tatsache, dass es sich hier um ein Kerngeschäft der HPG handelt, sollte die technische Weiterbildung seitens der Geschäftsleitung koordiniert und gefördert werden, um eine nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit sicherzustellen.⁴⁹

9.1.1.3. Unfallhelfer

Die Unfallhelfer sind von der Person her mit den Pannenhelfern identisch und profitieren auch von der technischen Grundausbildung. Da die HPG vor allem auf diesem Gebiet auf modernes und zweckgerichtetes Material zurückgreifen kann, ist die Grundausbildung auch dementsprechend gut. Weniger gut ist die Tatsache einzustufen, dass auch die Weiterbildung auf spezielleren Fahrzeugen nicht koordiniert ist und nach keinem festgelegten Schema abläuft. Auf einem Bergungsfahrzeug für speziellere Einsätze⁵⁰ ausgebildet zu werden oder nicht ist oftmals Glücksache.

Fazit: Das „know how“ zur Bedienung und Gebrauch der teilweise anspruchsvollen Geräte ist hier im eigenen Haus vorhanden. Es fehlt eigentlich nur ein Konzept zur schrittweisen Einführung neuer Mitarbeiter an die neue Tätigkeit oder die ganzheitliche Ausbildung aller Mitarbeiter an neuen Fahrzeugen.

⁴⁹ Die Weiterfahrquote der HPG ist laut Jürg Wittwer, CEO der Elvia Reiseversicherungen Schweiz, sowohl im nationalen wie auch internationalen Vergleich sehr hoch.

⁵⁰ Fahrzeuge zur schweren Bergung von PW, Fahrzeuge zur Bergung und zum Abschleppen von LW.

9.1.1.4. Chauffeur

Auch die Chauffeure verfügen über eine technische Grundausbildung. Sie sind mit ihren Arbeitsgeräten durch den täglichen Gebrauch vertraut. Sie verfügen über jahrelange Erfahrung. Dadurch sind sie auch in kritischen Situationen sicher in ihren Handlungen.

Fazit: Die Chauffeure sind zur Erfüllung ihrer Tätigkeiten gut qualifiziert und ausgebildet.

9.1.1.5. Kranführer

Der Kranführer verfügt über langjährige Erfahrung. Im Umgang mit seinem Arbeitsgerät fühlt er sich sicher.

Fazit: Die Qualifikation des Kranführers darf als sehr gut bezeichnet werden.

9.1.2. Infrastruktur

9.1.2.1. Zentrale

Die jüngst erneuerte EDV-Anlage ist auf dem Stand der Technik. Auch die Telefonanlage ist neueren Datums. Die Buchhaltung, die Telefonzentrale und der Empfang sind jedoch räumlich nicht getrennt. Bei plötzlich ansteigender Frequenz eingehender Telefonate entsteht eine gewisse Hektik und die Bedienung der anwesenden Kunden wird dauernd unterbrochen. Ausserdem herrscht durch die räumliche Enge oft eine gewisse Unordnung. Ein Backoffice existiert nicht.

Fazit: Es ist darauf hinzuarbeiten die Buchhaltung, die Telefonzentrale und den Empfang räumlich zu trennen. Eine aufgeräumte Atmosphäre und eine nicht unterbrochene Kundenbetreuung sorgen für eine Erhöhung der Dienstleistungsqualität.

9.1.2.2. Pannenhilfe

Die eingesetzten Fahrzeuge sind modern eingerichtet und neueren Datums. Die jüngst erfolgte Anschaffung von elektronischen Diagnosegeräten folgt dem Trend der vermehrten elektronischen Pannensachen und ermöglicht oft die Weiterfahrt des Kunden.

Fazit: Die Infrastruktur zur Pannenhilfe darf als zweckdienlich und bedürfnisgerecht bezeichnet werden.

9.1.2.3. Unfallhilfe

Gerade hier kommen Fahrzeuge neuester Art zum Einsatz und unterstützen die Aufgabenerfüllung bestmöglich. Das gute Image der HPG ist nicht zuletzt auf diese Tatsache zurückzuführen.

Fazit: Die grosszügige Beschaffungspolitik trägt wesentlich zum Bekanntheitsgrad bei.

9.1.2.4. Transport

Auch hier bewährt sich der Einsatz neuester Fahrzeuge zum Transport von Fahrzeugen und anderen Gütern. Sie tragen erheblich dazu bei, die Transportschäden auf ein Minimum zu beschränken.⁵¹

Fazit: Die Infrastruktur zur Transportierung von Gütern ist modern und zweckdienlich.

9.1.2.5. Kran

Der eingesetzte Kranwagen ist selbst in seinem vierten Betriebsjahr der Leistungstärkste seiner Art in der Region Basel. Mit diesem Gerät ist die HPG in der Lage auch spezielle Kundenbedürfnisse zu befriedigen.

⁵¹ Natürlich ist eine Maschine nur so gut, wie der der sie bedient. Vgl. Kapitel 9.1.1.4.

9.1.3. Zufriedenheit der Mitarbeiter

In der Befragung und während der informellen Gespräche stellte sich heraus, dass die Mitarbeiter der HPG grundsätzlich zufrieden sind und Freude an ihrer Tätigkeit haben. Die immer neuen und nicht selten anspruchsvollen Herausforderungen werden geschätzt. Vor allem innerhalb des Teams herrscht eine gute, kollegiale und freundliche Stimmung. Die ungewöhnlichen Dienstzeiten mit 12 Stunden Arbeitszeit pro Tag finden aufgrund der daraus resultierenden hohen Anzahl Freitagen hohen Anklang.⁵²

Trotzdem gibt es Punkte, die zuweilen auf die Motivation drücken und die Eigeninitiative einschränken. Es sind folgende zu nennen:

- Aufgrund der unzureichenden Dokumentation⁵³ der Betriebsabläufe und ständig wechselnden Bedingungen der Auftraggeber (v. a. Versicherungen), die nicht immer kommuniziert und dokumentiert werden, entstehen Fehler und Unsicherheiten. Dies führt oft zu Rückfragen an den Unternehmer und .
- Einig ist man sich in der Einschätzung, dass das Personal im Vergleich zu den zu erledigenden Aufgaben zu knapp bemessen ist. Man vermutet dass nicht zuletzt deshalb am Abend relativ häufig Überstunden gemacht werden müssen. Ausserdem kann man sich in hektischen Momenten zu wenig um die Kundschaft kümmern und hetzt von Auftrag zu Auftrag.
- Bei der Erstellung des Dienstplanes kommt es v. a. bei Monatswechseln zu Abstimmungsfehlern. Es kann vorkommen, dass bis zu sieben Tagen am Stück gearbeitet werden sollte. Oder dass nach einem Nachtdienst gleich ein Tagdienst folgt.
- Der Unternehmer ist selbst stark belastet und leistet ein (zu) grosses Pensum. Einerseits mit der Leitung der Unternehmung betraut, andererseits ist er täglich operativ auf der „Strasse“ tätig. Zudem zeigt er sich für die Betreuung

⁵² Pro Monat werden 15 Tage gearbeitet und 15 Tage sind frei.

⁵³ Vgl. Folgekapitel.

des Zentralendienstes während der Nacht verantwortlich. Dies führt nicht selten in Kombination mit den vorgängig genannten Punkten zu Spannungen.

Fazit: Erstes Ziel muss sein, den Unternehmer zu entlasten. Es muss eine Lösung zur Betreuung des Zentralendienstes während der Nacht gefunden und die Loslösung vom Tagesgeschäft vorangetrieben werden, damit sich der Unternehmer stärker auf seine eigentliche Aufgabe konzentrieren kann: Die Unternehmensführung. Dabei sind die Grundlagen für eine selbständigere Aufgabenerfüllung der Mitarbeiter zu schaffen.⁵⁴

Zudem sollten zusätzliche Varianten von Dienstzeiten geprüft werden um sie der effektiven Auftragverteilung über den Tag anzupassen. Dies könnte schon ohne eine Aufstockung des Personalbestandes zu einer Entspannung der Überzeitenkonten führen. Selbstverständlich ist künftig bei der Dienstplanerstellung besonderes Augenmerk auf die Monatsübergänge zu legen.

9.1.4. Dokumentation

Eine Dokumentation der Abläufe existiert zurzeit nicht. Alles was passiert, passiert weil es sich irgendwie so ergeben hat. Deshalb müssen die Abläufe nicht schlecht sein, es fehlt aber die Basis für gezielte Verbesserungen.⁵⁵

Sowohl von operativ wie administrativ tätigen Mitarbeitern stark vermisst wird eine verbindliche Pannendienst-Preisliste für die selbst zahlenden Kunden. Gerade hier kommt es oft zu Rückfragen an den Unternehmer. Ein Grund für dieses Defizit ist die hohe Pannenversicherungsquote der Kundschaft. Der Hauptteil wird somit gemäss den Vertragsbedingungen mit den Organisationen abgerechnet. Nur etwa 5% der Kunden bezahlen die Leistung direkt (o. V. 2005: 1 ff.). Ein anderer Grund liegt in der grossen Verschiedenartigkeit der Aufträge, die eine Konstruktion eines leicht anwendbaren, wirtschaftlichen und gerechten Systems erschweren.

Weiter steht die Forderung nach einem gültigen, verlässlichen Betriebshandbuch im Raum, welches vor allem die Bedingungen der Vertragspartner regelt.⁵⁶ Die HPG ist

⁵⁴ Vgl. Folgekapitel.

⁵⁵ Vgl. Kapitel 4.2.4.

im Auftrag von über 15 Institutionen⁵⁷ unterwegs. Ist bei Standardfällen die Sicherheit in der Bearbeitung noch gross, so kommt es bei Aufträgen von Institutionen, die in niedriger Frequenz eingehen oder bei Leistungen, die von der Norm abweichen immer wieder zu Rückfragen an den Unternehmer oder an die Auftrag gebende Institution.

Fazit: Gerade mit den Erkenntnissen dieser Arbeit soll die Grundlage für die umfassende, zweckdienliche und anwendungsfreundliche Dokumentation der Abläufe, Bedingungen der Vertragspartner und Preise gelegt werden. Auf die Aktualität und Verlässlichkeit der Dokumentation soll besonderes Augenmerk gelegt werden.

Das so erreichbare selbständigere und sicherere Arbeiten der Mitarbeiter hat auch einen positiven Einfluss auf deren Motivation und Zufriedenheit.⁵⁸

⁵⁶ z. B.: Welche Leistungen hat der Kunde der Versicherung x zugute (Ersatzwagen, Zusatztransport, Hotel, usw.).

⁵⁷ Versicherungen und Organisationen wie: Intertours Winterthur, Elvia Reiseversicherung, Touring Club der Schweiz, Mercedes-Benz Notdienst, Swisscom, sowie deren Unterversicherungen und verschiedene ausländische Partner.

⁵⁸ Vgl. Kapitel 9.1.3. und die Motivationstheorie Herzbergs (1966).

9.2. Prozessabläufe

Im Folgenden werden die Kernprozesse auf Schwachstellen untersucht. Zentral ist das Aufzeigen von Fehlerquellen und Unsicherheiten in der Prozessbearbeitung.

9.2.1. Auftragsannahme

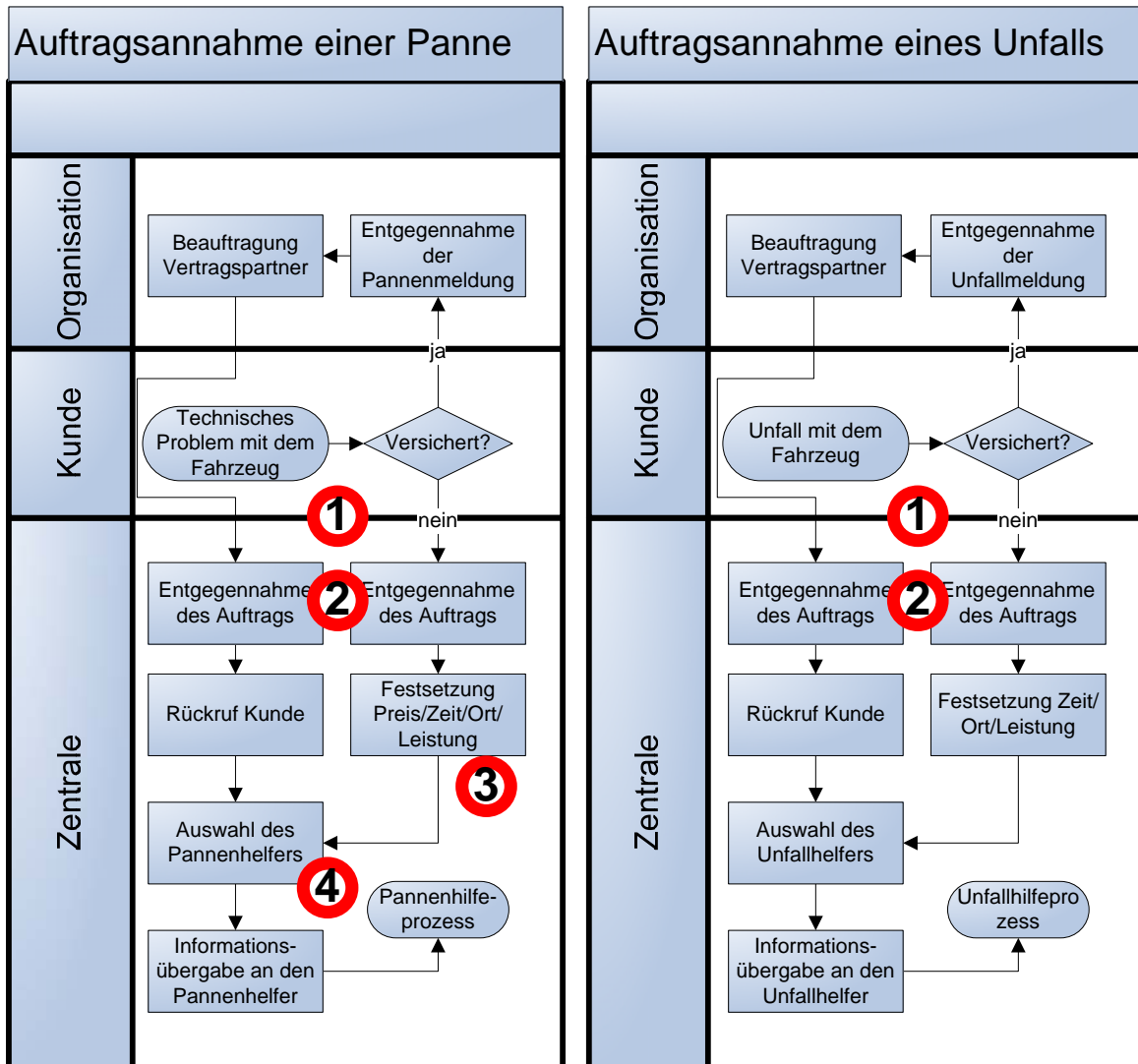


Abbildung 22: Schwachstellen in der Auftragsannahme einer Panne oder eines Unfalls

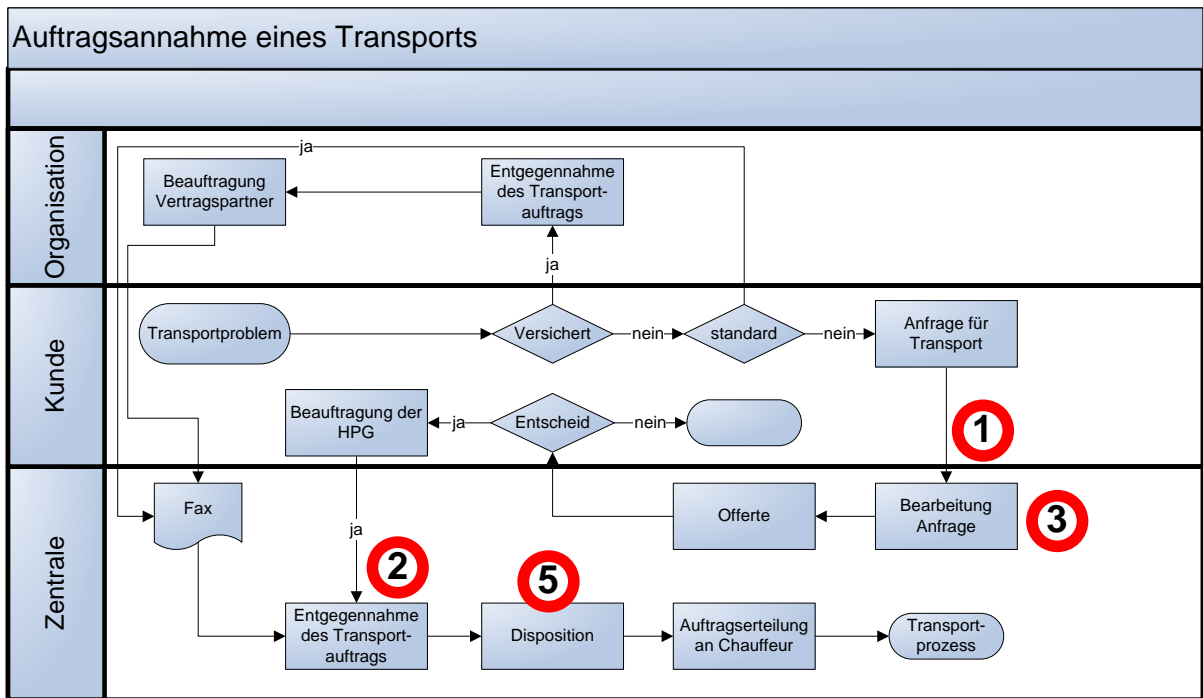


Abbildung 23: Schwachstellen bei der Auftragsannahme eines Transports

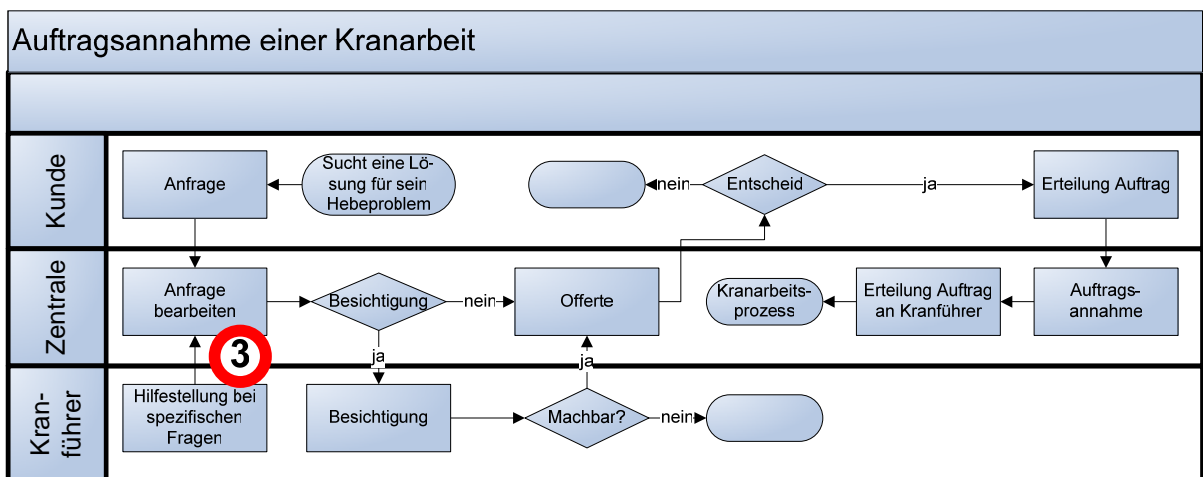


Abbildung 24: Schwachstellen bei der Auftragsannahme einer Kranarbeit

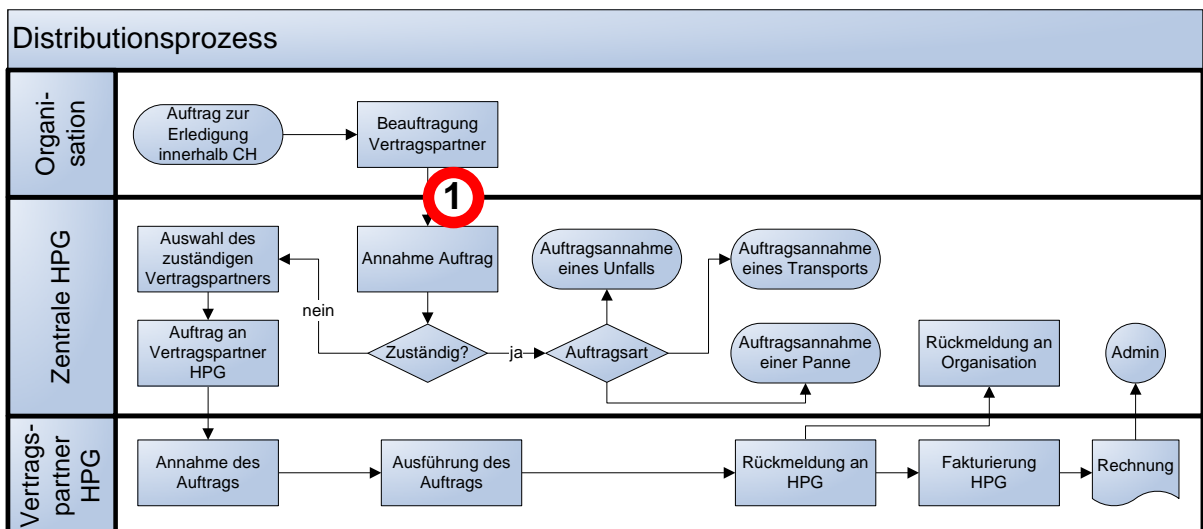


Abbildung 25: Schwachstellen bei der Auftragsannahme einer Distribution

9.2.2. Der Pannenhilfeprozess

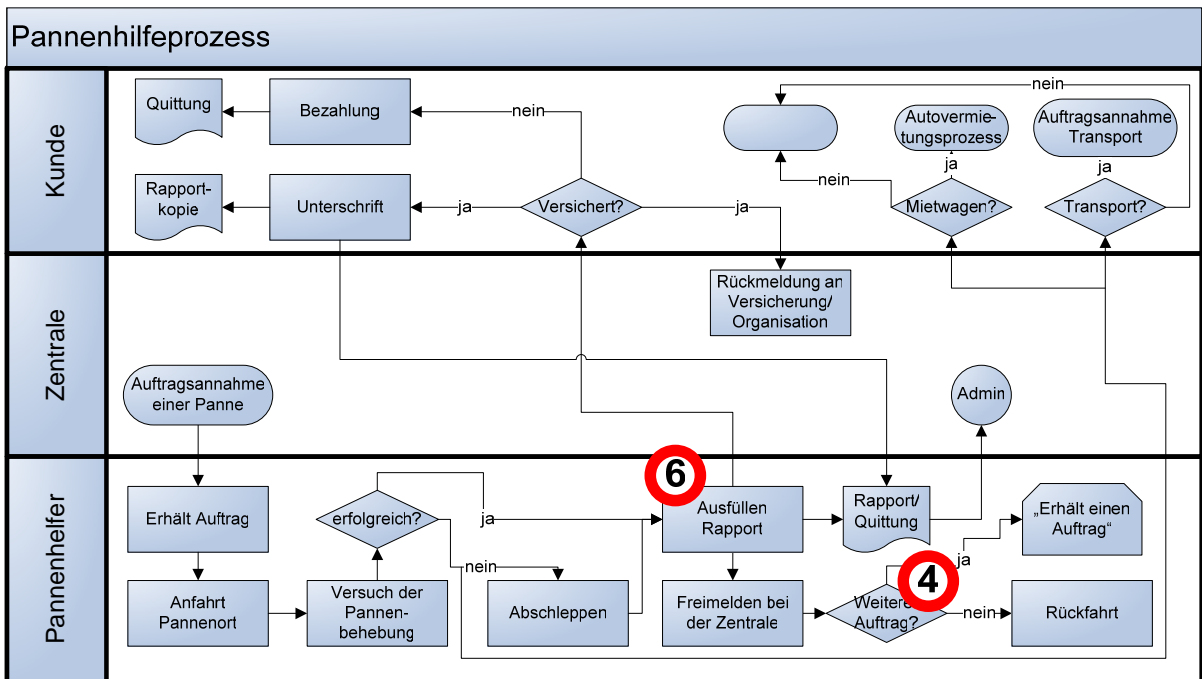


Abbildung 26: Schwachstellen des Pannenhilfeprozesses

9.2.3. Der Unfallhilfeprozess

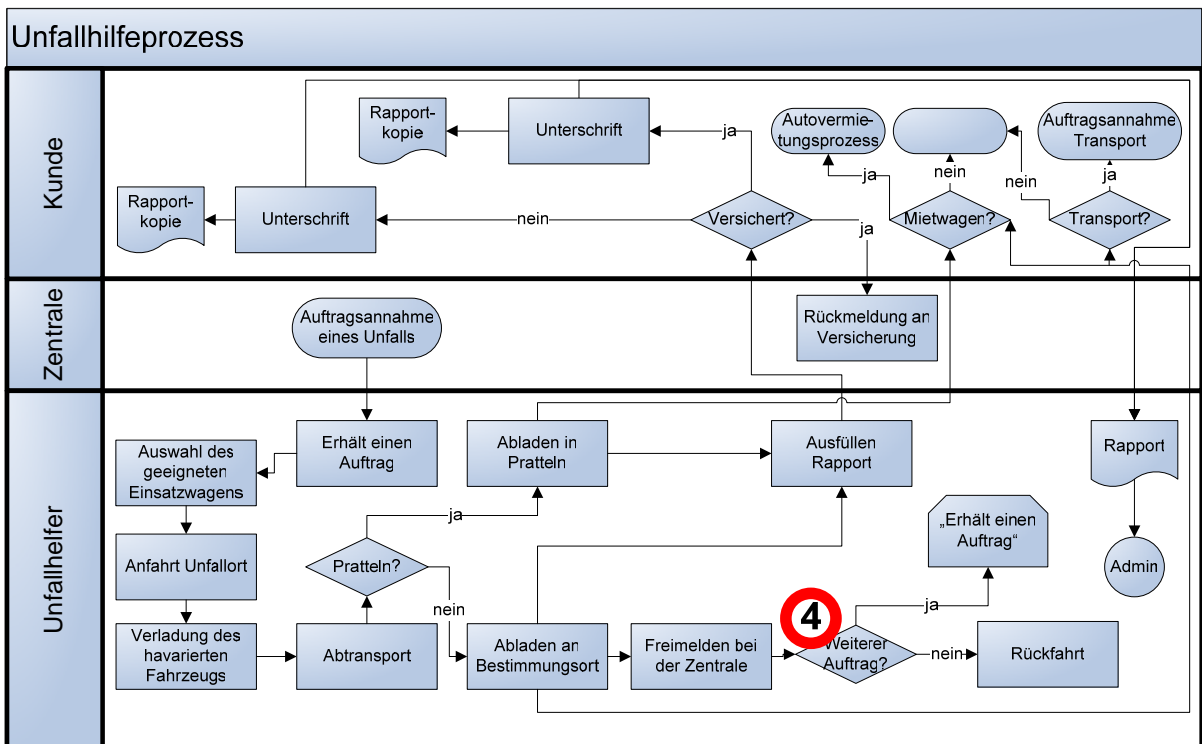


Abbildung 27: Schwachstellen des Unfallhilfeprozesses

9.2.4. Der Transportprozess

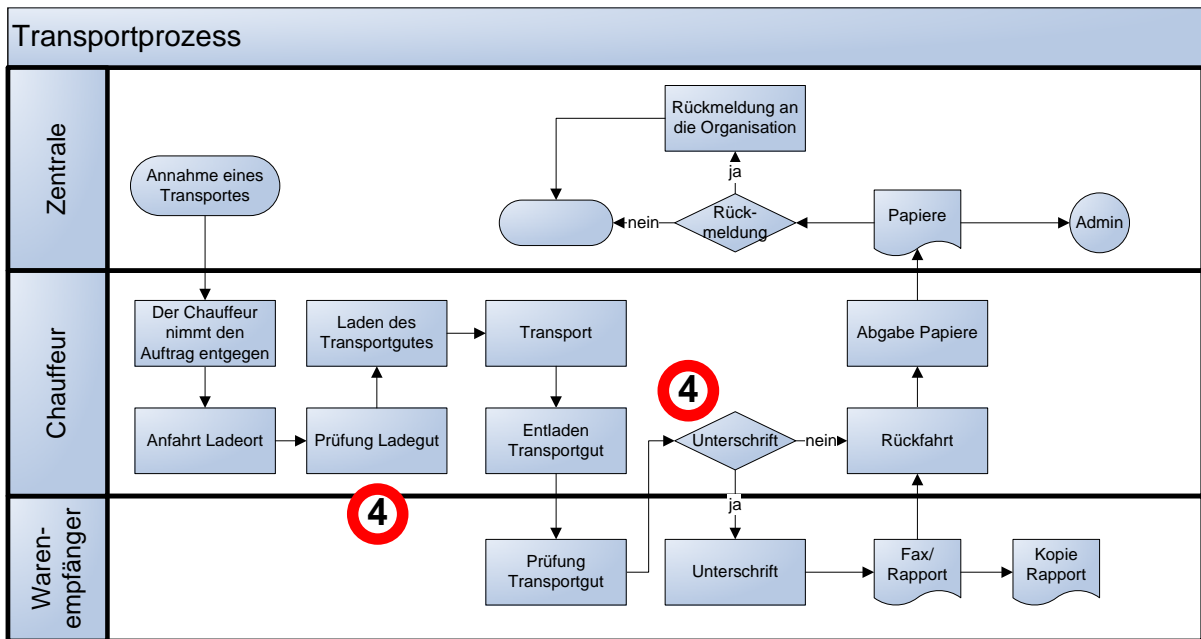


Abbildung 28: Schwachstellen des Transportprozesses

9.2.5. Der Autovermietungsprozess

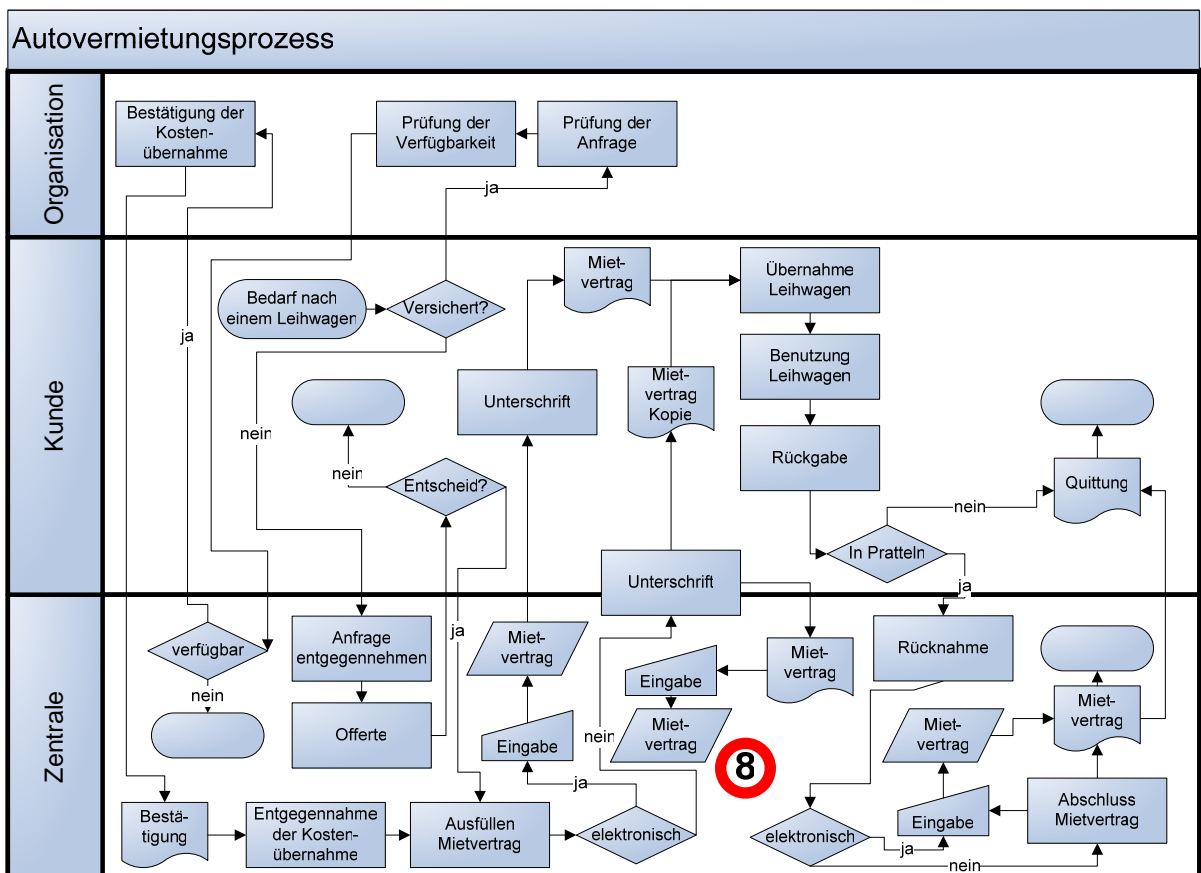


Abbildung 29: Schwachstellen des Autovermietungsprozesses

9.2.6. Der Kranarbeitsprozess

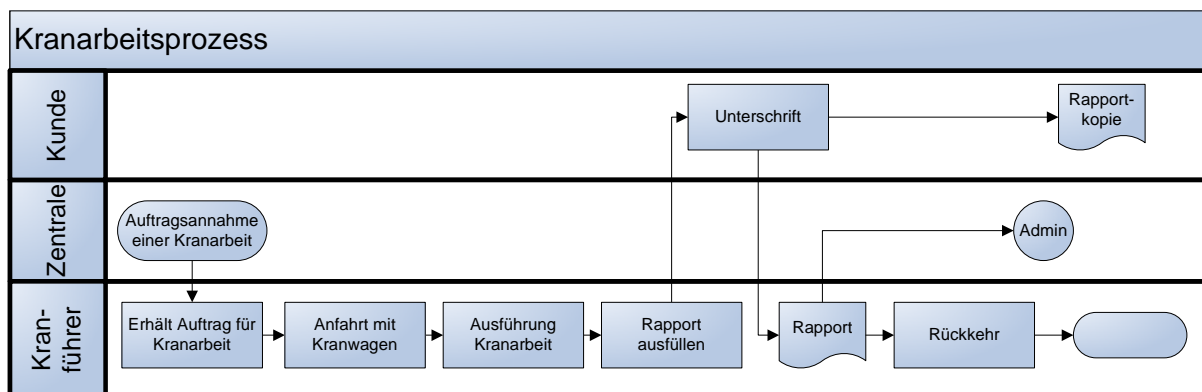


Abbildung 30: Schwachstellen des Kranarbeitsprozesses

9.2.7. Schwachstellen

Die im Folgenden genannten Schwachstellen können zu Fehlern, Verlängerungen und Wiederholungen von Prozessschritten führen. Der Begriff „mehrmals“ bedeutet ein bis 5 mal im beschriebenen Zeitraum.

9.2.7.1. Schwachstelle 1

Telefonische Anfrage/Annahme eines Auftrags

Beschreibung

Die an sich moderne Telefonanlage hat in der Handhabung entscheidende Schwächen. Kommen mehrere Anrufe, müssen zwangsläufig welche „parkiert“ und die Kundschaft auf einen kurzen Unterbruch hingewiesen werden. Problematisch ist aber, dass bei mehreren „parkierten“ Anrufen nicht mehr sichtbar ist, welcher Kunde auf welcher Linie „parkiert“ ist.

Auftreten

Diese Problematik tritt mehrmals täglich auf.

Folgen

Das unprofessionelle Nachfragen, wer denn hier in der Leitung sei ist nicht nur für die in der Zentrale tätigen Personen unangenehm. Deshalb wird oft noch versucht, das aktuelle Telefonat zu beenden. Dies ist einerseits für den telefonisch bedienten Kunden unangenehm, der sich schnell abgefertigt vorkommen kann, als auch für den anrufenden Kunden, der lange auf die Anrufentgegennahme warten muss.

9.2.7.2. Schwachstelle 2

Auftragsentgegennahme

Beschreibung

Bei der Entgegennahme eines Auftrags geht es darum, die relevanten Informationen zu erhalten. Mit dem Auftragszettel sind die wichtigsten Rubriken abgedeckt. Meist sind jedoch noch weitere Informationen notwendig wie die genauere Lage, die örtlichen Begebenheiten⁵⁹ und die präzisere Beschreibung des technischen Problems.⁶⁰ Fehlen wichtige Informationen, so kann es im Extremfall passieren, dass beispielsweise der Pannenhelfer ein Einsatzmittel wählt, mit dem der Auftrag nicht erledigt werden kann.

Auftreten

Diese Problematik tritt mehrmals wöchentlich auf, Extremfälle ca. ein Mal monatlich.

Folgen

Tritt ein Extremfall ein, so kann sich die eigentliche Prozessdauer nahezu verdoppeln. Der mit der Aufgabe betreute Mitarbeiter ist somit für einen weiteren Auftrag nicht verfügbar und es muss ein weiterer eingesetzt werden. Nicht zuletzt dadurch wird der Personalbestand als zu knapp empfunden.⁶¹

9.2.7.3. Schwachstelle 3

Beratung/Information der Kundschaft

Beschreibung

Vor allem bei der Festsetzung des Preises sind grosse Unsicherheiten vorhanden. Wie schon in Kapitel 9.1.4. diskutiert, existiert keine verbindliche Preisliste für Pannendienstesätze. Auch bei einfachen Anfragen für Transporte sind keine Grundlagen für eine Preisberechnung vorhanden, vor allem bei LW Transporten. Bei Kranarbeiten sind immerhin die Preise klar, aber dem in der Zentrale tätigen Personal fehlen weitere Kenntnisse über die Kranarbeit und sie können so auch keine weiteren Auskünfte geben.

⁵⁹ Mit einem Lastwagen kommt man beispielsweise nicht in eine Tiefgarage.

⁶⁰ Besteht die Möglichkeit einer erfolgreichen Pannenhilfe oder muss das Fahrzeug gar verladen und transportiert werden.

⁶¹ Vgl. Kapitel 9.1.3.

Auftreten

Diese Problematik tritt mehrmals täglich auf.

Folgen

Es sind immer wieder Rückfragen an den Unternehmer nötig, um simple Preisfragen zu klären. Für etwas anspruchsvollere Anfragen fehlt eine feste Grundlage der Preisgestaltung und so kann es vorkommen, dass ein Kunde bei ähnlichen Anfragen verschiedene Preise angeboten erhält. Vor allem bei telefonischen Anfragen hinterlässt das dauernde Nachfragen einen wenig professionellen Eindruck.

9.2.7.4. Schwachstelle 4**Auswahl des Pannenhelfers***Beschreibung*

Bei der Auswahl des Pannen- oder Unfallhelfers bei der Beauftragung kommt es immer wieder zu Fehlern. So kann es sein, dass sich die Pannen- oder Unfallhelfer auf der Strasse mit gleichwertigen Fahrzeugen kreuzen, weil die Auswahl nicht immer auf den bestpositionierten Mitarbeiter fällt. Dies hat mehrere Gründe. Erstens bedienen in hektischen Momenten mit vielen Anrufen bis zu fünf Personen die Telefonanlage und nehmen Aufträge entgegen. Jeder setzt daraufhin Mitarbeiter zur Erledigung von Aufträgen ein, dies oftmals ohne gegenseitige Absprache. Zweitens existiert ein Auftragsjournal, wo die eingegangenen Aufträge eingeschrieben werden sollten. Dort wäre theoretisch ersichtlich, wer wohin unterwegs ist und mit welchen Mitteln er welchen Auftrag erledigt. Leider hat das System zwei Nachteile: Erstens ist es gerade in hektischen Momenten nicht aktualisiert und zweitens liegt das Journal bei einer Telefonstation, aber vier Apparate stehen zur Verfügung. Die sofortige Einschreibung der Aufträge kann gerade bei hoher Frequenz eingehender Telefonate nicht erfolgen.

Auftreten

Diese Problematik kann mehrmals täglich auftreten.

Folgen

Durch die nicht optimale Auftragsverteilung werden mehr Mitarbeiter eingesetzt als eigentlich nötig wären, um die Aufträge zu erfüllen. Die Mitarbeiter sind frustriert, wenn sie trotz ihres hohen Einsatzes und der erfolgten Rückmeldung durch die Zentrale nicht optimal eingesetzt werden und so die eigene effiziente Arbeitsweise nicht zum tragen kommt. Die Mehrkosten durch unnötige Fahrten seien hier als Schlusspunkt dieser Schwachstelle noch erwähnt.

9.2.7.5. Schwachstelle 5

Disposition der Transportaufträge

Beschreibung

Bei der Annahme von Transportaufträgen⁶² kommt es bei der Disposition immer wieder zu Fehlern. Vor allem bei den tagsüber eingehenden Aufträgen fehlt eine zuständige Person, welche sofort schaut, ob sich dieser Auftrag mit einem gerade laufenden kombinieren lässt. Hier fehlt eine klare Aufgabenzuteilung.

Auftreten

Diese Problematik tritt mehrmals monatlich auf.

Folgen

Fahrzeuge, die mit relativ geringem Zusatzaufwand innerhalb eines Sammeltransportes hätten transportiert werden können, müssen teuer mit Einzeltransporten erledigt werden.

9.2.7.6. Schwachstelle 6

Ausfüllen der Rapporte

Beschreibung

Beim Ausfüllen der Rapporte kommen gleich zwei Problematiken zum tragen. Einerseits sind die Aufteilung des Rapportes und das Platzangebot zur Niederschrift von Informationen in den jeweiligen Rubriken nicht mehr den Anforderungen entsprechend. Andererseits ist die Handschrift einiger Mitarbeiter nur schwer entzifferbar.

⁶² Standardaufträge von Versicherungen, welche innerhalb 48 Stunden erledigt sein müssen werden per Fax übermittelt (55% der Transportaufträge).

Auftreten

Diese Problematik tritt täglich auf.

Folgen

Notwendige und von einigen Auftragspartnern geforderte Informationen lassen sich nicht sauber darstellen und wiedergeben. Abmachungen mit dem Kunden⁶³ müssen irgendwo hineingequetscht werden. Die unsaubere Handschrift einiger Mitarbeiter ist insofern ärgerlich, dass der Kundschaft eine Kopie überreicht wird und die Auftrag gebende Institution⁶⁴ eine Kopie davon erhält. Das macht keinen guten Eindruck.

9.2.7.7. Schwachstelle 7

Bestätigung der schadenfreien Ausführung des Transportauftrags

Beschreibung

Beim Transportprozess soll durch die Unterschrift einer zuständigen Person am Ladeort und des Warenempfängers am Entladeort der schadenfreie Transport durch die HPG bestätigt werden. Erstens kostet die Notierung der vorhandenen Schäden bis zu einer Viertelstunde.⁶⁵ Zweitens fühlt sich der Warenempfänger in wenigen Fällen nicht zuständig oder er ist nicht anwesend um den Zustand der Ware nach dem Abladen zu bestätigen. Ausserdem bekommt der Warenempfänger bei der Leistung einer Unterschrift keine Kopie des unterschriebenen Papiers.

Auftreten

Diese Problematik tritt mehrmals wöchentlich auf.

⁶³ Meist zur eigenen Absicherung, dass eine Bestimmte Information an den Kunden weitergegeben wurden, wie: „Kunde fährt direkt in die Werkstatt“, „Kunde fährt auf eigene Verantwortung“.

⁶⁴ Die beispielsweise von einigen Auftraggebern der geforderte Angabe der Chassisnummer ist insofern problematisch, als dass diese keine logische Folge haben und so bei zweideutiger Schrift nicht mehr zu entziffern sind.

⁶⁵ Bei bis zu acht transportierten Fahrzeugen am Tag und Chauffeur kommt schnell eine Stunde oder mehr nur zur Prüfung des Ladegutes zusammen.

Folgen

Durch das Fehlen einer Bestätigung der ordnungsgemässen Zustellung der Ware ist die HPG potenziell haftbar für Schäden am transportierten Gut, auch wenn sie diese nicht verursacht hat. Vermeidbare Diskussionen und Aufwände für Gegendarstellungen und Rückfragen mit den Chauffeur kosten Zeit und Nerven.

9.2.7.8. Schwachstelle 8**Zweimaliges Erstellen des Mietvertrags***Beschreibung*

Das manuelle Ausfüllen eines Mietvertrags kommt meistens ausserhalb der Bürozeiten vor, wenn keine Person anwesend ist, die das System der Europcar bedienen kann.

Auftreten

Diese Problematik tritt mehrmals wöchentlich auf.

Folgen

Durch die nachträgliche Eingabe der relevanten Daten zur Erstellung eines elektronischen Mietvertrages wird ein Prozessschritt praktisch zweimal gemacht. Zudem kann es bei der manuellen Ausfüllung des Mietvertrages zu Fehlern und Versäumnissen kommen, die vom elektronischen System von vornherein unterbunden würden.

Teil III: Schlussfolgerungen

10. Erkenntnisse der Untersuchung

10.1. Bewertung

Bei der Untersuchung der Kernprozesse wurden 8 Schwachstellen entdeckt. Die nun folgende Bewertung zeigt auf, wie schwer die Folgen dieser Schwachstellen wiegen.

1. Telefonische Anfrage/Annahme eines Auftrags
Mehrmals täglich
2. Auftragsentgegennahme
Mehrmals wöchentlich
3. Beratung/Information der Kundschaft
Mehrmals täglich
4. Auswahl des Pannenhelfers
Mehrmals täglich
5. Disposition der Transportaufträge
Mehrmals monatlich
6. Ausfüllen der Rapporte
Mehrmals täglich
7. Bestätigung der schadenfreien Ausführung des Transportauftrags
Mehrmals wöchentlich
8. Zweimaliges Erstellen des Mietvertrags
Mehrmals wöchentlich

	Finanzieller Schaden	Imageschaden	Imageschaden und finanzieller Schaden
sehr Gravierend	4;5		
Gravierend	2;7	3	
weniger Gravierend	8	6	1

Tabelle 2: Einschätzung möglicher Folgen durch die Schwachstellen⁶⁶

⁶⁶ Berechnungsbeispiele für die Schwachstellen 4 und 5 finden sich in Anhang E. Die Einschätzungen basieren ausserdem auf den bei den Interviews zur Analyse der Ist-Prozesse getätigten Aussagen.

Mit Ausnahme der Schwachstellen 6 und 7 sind die Schwachstellen entweder bei den von der Zentrale ausgeführten Prozessschritten entdeckt worden oder die Zentrale ist der Ursprung für entdeckte Schwachstellen bei von anderen Stellen ausgeführten Prozessschritten. In Zusammenhang mit den wichtigen Qualitäten der Auftragsannahme⁶⁷ wie schnelle und unkomplizierte Annahme des Auftrags, kompetente Beratung und korrekte Weiterleitung der wichtigen Informationen wiegen besonders die Schwachstellen 2 und 3 schwer. Weiter sorgen die Schwachstellen 4 und 5 für unnötige Fahrten. Sie sind meist für den Kunden nicht spürbar, denn dieser erhält die Leistung gleichwohl in der von ihm erwarteten Qualität. Für die Unternehmung allerdings bedeuten sie einen zum Teil erheblichen Mehraufwand, sowohl finanziell als auch personell. Schwachstelle 7 wiegt insofern schwer, als sich die HPG mit ungerechtfertigten Ansprüchen von Eigentümern von transportierten Gütern herumschlagen muss. Der finanzielle Schaden ist dann gross, wenn man in der Beweispflicht ist und den Beweis nicht erbringen kann (kommt wenige Male im Jahr vor). In diesem Falle ist die Unternehmung zur Regulierung des Schadens verpflichtet.

Die Schwachstellen 1, 6 und 8 werden von den Prozesseignern als weniger gravierende Schwächen eingestuft. Die Schwachstelle 1 zeugt zwar von mangelnder Professionalität und im Extremfall kann ein Telefonat aufgrund der langen Wartezeit nicht entgegen genommen werden und es geht (vermutlich) ein Auftrag verloren. Dies kommt aber nur wenige Male im Jahr vor. Schwachstelle 6 hinterlässt selbst bei tadelloser Dienstleistung einen schlechten Eindruck und kratzt am Image. Schwachstelle 8 erfordert ein zweimaliges Ausführen des gleichen Prozessschrittes. Die Eingabe der Daten ins System der Europcar Autovermietung kann aber in einem sich im Tagesverlauf ergebenden Zeitfenster erfolgen und wird deshalb als „weniger gravierend“ in seinen Folgen eingestuft.

⁶⁷ Vgl. Kapitel 8.1.

10.2. Erklärung

Die im Prozessablauf entdeckten Schwachstellen werden nachfolgend erklärt.

10.2.1. Mangelnde Aufgabenteilung

Die beiden Schwachstellen **Auswahl des Pannenhelfers** und **Disposition der Transportaufträge** deren Folgen als „sehr gravierend“ eingestuft wurden sind v. a. auf die mangelnde Aufgabenteilung zurückzuführen. Es fehlt eine klare Zuständigkeit einer oder zwei Personen für eine bestimmte Aufgabe, in diesem Fall die Annahme von Pannen-, Unfall- oder Transportaufträgen.

Grundsätzlich ist es nicht möglich, dass die für eine Aufgabe zuständige Person⁶⁸ alle Telefonate und Faxe selbst entgegennimmt. Zwangsweise nehmen deshalb auch andere, nicht dafür zuständige Personen diese Information entgegen. Das Problem besteht jetzt darin, dass die erhaltenen Informationen wie Aufträge und Anfragen nicht zusammenlaufen und somit koordiniert werden können. Jeder der ein Telefonat entgegennimmt arbeitet entweder fast schon autonom oder muss sich zuerst mit mehreren Personen besprechen, bevor er handeln kann. Die per Fax eingehenden Transportaufträge wandern direkt in den dafür vorgesehenen Ordner⁶⁹ ohne dass die Position und der Ladezustand der eingesetzten Transportmittel nachgeprüft und bei günstigen Bedingungen der Auftrag weitergegeben wird.

10.2.2. Mangelnde Dokumentation

Vor allem die Schwachstelle 3 **Beratung/Information der Kundschaft** ist auf die mangelnde Dokumentation zurückzuführen. Dass der daraus entstehende mögliche Imageschaden „nur“ als „gravierend“ eingestuft wird liegt daran, dass dieser Makel durch die Qualität der Folgeprozesse⁷⁰ meist wieder aufgefangen werden kann. Das Fehlen umfassender, verlässlicher und aktueller Nachschlagewerke, welche die Bedingungen der Auftrag gebenden Organisationen und die der HPG regelt, verunsichert die betroffenen Personen bei der Ausübung ihrer Tätigkeit und führt deshalb mehrmals täglich zu Rückfragen und Absicherungen beim Unternehmer.

⁶⁸ Einsatzleitung Pannen- und Unfallhilfe/Disposition der Transportaufträge.

⁶⁹ Die eingegangenen Faxe mit den Transportaufträgen werden jeden Abend vom Unternehmer selbst disponiert.

⁷⁰ Pannen- oder Unfallhilfe, Transport oder Kranarbeit.

10.2.3. Mangelnde Qualifikation

Die Schwachstellen 1, 2, 6 und 8 sind vor allem auf die diesbezüglich mangelnde Qualifikation bzw. mangelnde Anweisung der Prozesseigner durch die Unternehmensführung zurückzuführen. Die als „gravierend“ eingestufte Schwachstelle 2 **Auftragsannahme** sorgt mehrmals wöchentlich für eine zusätzliche Erschwerung bei den Folgeprozessen. Dies reicht vom Fussmarsch des Pannenhelfers in eine Tiefgarage, weil das Pannenhilfefahrzeug zu hoch ist bis zum Einsatz von nicht zweckgerichtetem, für die Aufgabe überdimensioniertem Material.⁷¹ Die Kosten für den Einsatz des Letztgenannten kann dann nicht dem Kunden verrechnet werden.

Dieser nicht optimale Einsatz von Personal und Material ist im fehlenden Wissen des in der Zentrale tätigen Personals begründet. Sie sind nach der Aufnahme der Basisinformationen nicht in der Lage, die richtigen Zusatzfragen an den Auftraggeber zu richten. Auch hier kommt es im Zweifelsfall zu Rückfragen an den Unternehmer.

10.2.4. Weitere Erklärungen

Die als „gravierend“ eingestufte Schwachstelle 7 **Bestätigung der schadenfreien Ausführung des Transportauftrags** begründet sich im Fehlen eines Instrumentes, welches zur Absicherung der HPG gegen ungerechtfertigte Forderungen tauglich ist, Diskussionen und Gegendarstellungen unnötig macht und somit Zeit und Geld spart.

Trotz der als „weniger gravierend“ eingestuften Folgen der Schwachstelle 6 **Ausfüllen der Rapporte** sei hier eine Ursache für das Auftreten dieser Schwachstelle erwähnt. Die nicht mehr aktuelle Aufteilung der Rubriken lässt für die vollständige und leserliche Niederschrift zusätzlicher Informationen keinen Raum.⁷²

⁷¹ Dieser Extremfall kommt wenige male jährlich vor. Erstaunlicherweise kommt es höchst selten vor, dass man mit unterdimensioniertem Material zu einem Einsatz geschickt wird.

⁷² Vgl. Kapitel 9.2.7.6.

11. Gestaltungsempfehlungen

Im Kapitel Gestaltungsempfehlungen schlägt der Autor Massnahmen vor, die zur Verminderung oder Beseitigung der durch die Schwachstellen ausgelösten Folgen beitragen können und zu einer Verbesserung der Prozesspotenziale führen sollen. Wichtig ist zu erwähnen, dass die folgenden Empfehlungen aufgrund starker Interdependenzen nur als Ganzes ihre volle Wirkung entfalten können.

11.1. Aufgabenzuteilung

Die fehlende Aufgabenzuteilung führt zu den beiden Schwachstellen mit den als „sehr gravierend“ eingestuften Folgen. Deshalb lautet hier die Empfehlung, für den Prozess „Auftragsannahme einer Panne oder eines Unfalls“ sowie dessen Koordination und die Auftragserteilung an die Prozesseigner der Folgeprozesse und den Prozess „Auftragsannahme eines Transports“ die Verantwortung je einer Person zuzuteilen. Diese Zuteilung soll mindestens für die Dauer eines Arbeitstages gelten.⁷³ Dadurch kann sichergestellt werden, dass während der Verantwortungsdauer eines Prozesseigners sämtliche eingehenden Informationen einen Adressaten haben und diesem auch übermittelt werden können. Dieser wiederum kann dank bestmöglichem Informationsgrad die effektivsten Mittel zur Auftrags erledigung einsetzen.

Auftragsannahme einer Panne oder eines Unfalls

Der Prozessverantwortliche für „Auftragsannahme einer Panne oder eines Unfalls“ nimmt den Anruf entgegen und leitet die erforderlichen weiteren Prozessschritte ein. Ist dieser Verantwortliche besetzt oder kurzzeitig abwesend, so nimmt eine andere Person die Meldung entgegen. Sie reicht anschliessend den Auftragszettel mit den nötigen Informationen an den Verantwortlichen weiter, welcher dann die Koordination der weiteren Prozessschritte übernimmt. Weiter nimmt der Verantwortliche sämtliche Rückmeldungen der Pannen- und Unfallhelfer entgegen oder wenn dieser verhindert ist, handelt eine zweite Person analog des vorhergehenden Beispiels. Dies stellt sicher, dass sämtliche diesbezüglichen Informationen einer Person zufließen und

⁷³ Durch die unregelmässigen Arbeitszeiten und Freitage ist die geringste Verantwortungsdauer mit einem Arbeitstag realistisch. Dies kann besonders bei der Disposition der Transportaufträge zu Schnittstellenproblemen führen, ist aber definitiv eine Verbesserung des jetzigen Zustands.

diese für die weiteren Entscheidungen ein Maximum an Informationen zur Verfügung hat.

Auftragsannahme eines Transports

Analog dem Prozess „Auftragsannahme einer Panne oder eines Unfalls“ fließen sämtliche per Fax oder Telefon eingehenden Informationen und Aufträge der dafür verantwortlichen Person zu. Diese kann durch die vollständigen Informationen und durch die Kenntnis der Position der Chauffeure und deren freien Kapazitäten schnell reagieren, Entscheidungen fällen und dadurch Zusatzfahrten vermeiden.

Während beim Prozess „Auftragsannahme einer Panne oder eines Unfalls“ der tägliche Wechsel der mit der Verantwortung betrauten Person wegen der kurzen Dauer der Folgeprozesse⁷⁴ kein Problem darstellt, hat der Prozess „Auftragsannahme eines Transports“ eher langfristigen Charakter. Deshalb sollte hier die Verantwortungsdauer eher länger sein und die Verantwortung weniger, dafür aber besonders ausgebildeten Personen übertragen werden.⁷⁵

11.2. Dokumentation

Für eine sichere und kompetente Bearbeitung eines Prozessschrittes muss der Prozesseigner auf dafür nötige Informationen zurückgreifen können. Gerade bei der Beratung und Information der Kundschaft wurde eine Schwachstelle mit gravierenden Folgen entdeckt. Der Autor schlägt deshalb die Erstellung folgender Dokumentationen vor:

Preisliste

Vor allem bei den Preisen für die Pannenhilfe herrscht wegen der fehlenden verbindlichen Preisliste allgemeine Unsicherheit. Die Erstellung einer einfachen, für jeden anwendbaren und gerechten Preisliste ist schwierig aber gerade deshalb

⁷⁴ Für die Bearbeitung eines Standardauftrags für eine Pannen- oder Unfallhilfe wird eine Stunde gerechnet. Selbst im Extremfall dauert die Bearbeitung nie mehr als einen Tag.

⁷⁵ Ein Transportauftrag wird in der Regel in den beiden Folgetagen ausgeführt und deshalb sollte die Verantwortungsdauer wegen der Schnittstellenprobleme möglichst lange gewählt werden. Bei der Verantwortlichen Person wird technisches Verständnis und Kenntnis der eingesetzten Transportmittel vorausgesetzt.

notwendig. Zudem sollten Preisberechnungsgrundlagen geschaffen werden, mit welchen sich auch weitere Leistungen wie Transporte von PW und LW leicht und sicher ermitteln lassen.

Auftraggeberdokumentation

Die HPG erhält Aufträge von vielen Organisationen. Für jeden dieser Auftraggeber sollte eine Dokumentation erstellt werden, welche die vertraglich vereinbarten Leistungen regelt. Dadurch können die Kunden deren erhaltenen Leistungen von diesen Organisationen bezahlt werden, umfassend und sicher beraten und die Rückfragen beim Unternehmer oder auch bei der Auftrag gebenden Organisation auf ein Minimum reduziert werden. Gerade hier ist die Aktualität der Dokumentation von entscheidender Bedeutung.

Ablaufdokumentation

Die wichtigsten Abläufe sollen dokumentiert und kommuniziert werden. Eine Erhöhung des Informationsgrades und eine Reduktion der Rückfragen verringern hier die Prozessdauer und erhöhen die Ablaufsicherheit. Zudem stellt sie die Basis zur Identifikation von Schwachstellen und Verbesserungspotenzialen.⁷⁶

11.3. Qualifikation der Mitarbeiter

Die Erarbeitung eines Kursprogramms zur gezielten Schulung der Mitarbeiter soll die Qualität der Prozesse weiter erhöhen. Der Autor schlägt folgende Möglichkeiten vor:

Call Center Kurs

Wie schon in Kapitel 9.1.1.1. erwähnt sollte vor allem die Qualität der Auftragsannahme durch eine spezifische Weiterbildung wie den „Call Center Agent“ gesteigert werden. Der Diskrepanz zwischen der alltäglichen Situation für die MA der HPG und der abgesehen von Stammkunden wie Organisationen und Garagen oftmals einmaligen und neuen Situation der anrufenden Kunden soll besondere Beachtung geschenkt werden.

⁷⁶ Vgl. Kapitel 4.2.4.

Funktionsübergreifende Einblicke

Vor allem die in der Zentrale tätigen Personen wünschen sich Mitfahrgelegenheiten mit den Pannen- und Unfallhelfern, um deren Tätigkeiten besser zu verstehen. Dadurch kann eine Sensibilisierung der in der Zentrale tätigen Personen für den Informationsbedarf der Pannen- und Unfallhelfer erzielt werden. Sie können somit eher die richtigen Zusatzfragen bei der Auftragsannahme stellen und so den Einsatz von nicht zweckgerichtetem Material reduzieren.

Pannenhilfekurs extern

Die technische Entwicklung ist rasanter denn je. Um auf dem Stand der Technik zu bleiben ist die regelmässige Weiterbildung der Pannenhelfer nötig. Der TCS wie auch der AGVS bieten regelmässig Kurse an. Zusätzlich soll mit verschiedenen Partnergaragen der Region ein Informationsfluss über die technischen Neuerungen entstehen. In regelmässigen, kurzen Informationsveranstaltungen kann das Wissen der Pannenhelfer aufgefrischt, ergänzt und erweitert werden.

Pannenhilfekurs intern

Die Pannenhelfer erleben viel im beruflichen Alltag und entwickeln oftmals eigene Ideen zur Problemlösung. Diese Informationen sollen gebündelt und anderen Prozessteilnehmern zugänglich gemacht werden. Besonderes Augenmerk ist dabei natürlich auf Pannensachen und deren Lösungsansätze zu richten, die in hoher Frequenz auftreten. Mit diesen Informationen sind interne Kurse zu organisieren.

11.4. Weitere Empfehlungen

Rapporte

Die verwendeten Rapporte sind nicht mehr zeitgemäss. Mittels eines Anforderungskataloges sollte eine optimale Aufteilung und Grösse der einzelnen Rubriken angestrebt werden.

Schadensformulare

Bei der Schwachstelle „Bestätigung der schadenfreien Ausführung des Transportauftrags“ schlägt der Autor folgende Massnahmen vor:

- Auf jedes Transportfahrzeug der HPG kommt eine Digitalkamera zur Aufnahme der vorhandenen Schäden. Diese sollen archiviert und nach einem halben Jahr gelöscht werden.
- Die Entwicklung eines zweckgerichteten Schadensformulars in dreifacher Ausführung.⁷⁷
- Dieses Schadensformular wird für jedes zu transportierende Gut erstellt.

Durch die einfache und zweckgerichtete Art der Mittel soll die Erstellung nicht mehr als fünf Minuten in Anspruch nehmen.⁷⁸

Telefonzentrale

Es ist zu prüfen, ob und inwiefern sich die Telefonzentrale⁷⁹ an die Anforderungen der bedienenden Personen anpassen lässt oder ob man sich mittelfristig über die Anschaffung einer geeigneteren Anlage Gedanken machen muss.

Dienstplan

Zur Verbesserung des Prozesspotenzials „Zufriedenheit der Mitarbeiter“ empfiehlt der Autor die Überarbeitung der Dienste auf Basis der effektiven Auftragsverteilung über den Tag.⁸⁰ Ausserdem ist eine Aufstockung des derzeitigen Personalbestandes um ein bis zwei operativ tätigen Mitarbeiter unter Berücksichtigung eventueller Veränderungen der Dienstzeiten zu prüfen.

⁷⁷ Dadurch kann dem Unterschreibenden bei der Übernahme des Gutes wie auch bei der Abgabe des Gutes eine Kopie überreicht werden.

⁷⁸ Die Fotos der Digitalkamera machen langwierige Beschreibungen der Schäden unnötig. Zusätzlich haben Fotos auch bei nicht unterschriebenen Schadensformularen eine gewisse Beweiskraft und macht es schwerer, ungerechtfertigte Ansprüche durchzusetzen.

⁷⁹ Die Telefonzentrale ist zu Zeitpunkt der Untersuchung knapp vier Jahre alt.

⁸⁰ Eine Erhebung ist mit den im Journal enthaltenen Daten einfach durchzuführen.

12. Schlusswort und Ausblick

12.1. Schlusswort

Durch die Untersuchung⁸¹ haben sich folgende Krisenpotenziale der Unternehmensentwicklung nach Bleicher (2001: 524 ff.) bestätigt:⁸²

Von der Pionier- zur Markterschliessungsphase:

- Abhängigkeit von der Person des Gründers
- Patriarchalische Führungsform
- Mangelnder Professionalismus in der Führung
- Zentralistische Organisationsstruktur mit Improvisationscharakter
- Mangelnde organisatorische Anpassung an die wachsende Grösse
- Nicht-Vorhandensein⁸¹ von Managementsystemen
- Überforderung der Kapazität durch Nacharbeiten

Von der Markterschliessungs- zur Diversifikationsphase:

- Zentralistisch geführte funktionale Organisation mit Kamineffekten
- Unzureichende Berücksichtigung der Kompetenz des mittleren Managements
- Erstarrung im Routinebetrieb

Diese Krisenpotenziale dürfen nach Ansicht des Autors als die Hauptgründe für die festgestellten Schwachstellen angesehen werden. Gerade diese Krisenpotenziale zeigen auch, dass jeder Verbesserungsvorschlag ohne die Unterstützung des Unternehmers keinen Wert hat. Das Interview mit dem Unternehmer hat aber seine Bereitschaft für eine Weiterentwicklung seines Betriebes, gerade im organisatorischen Bereich, klar gezeigt. Dem Autor ist es wichtig zu betonen, dass seiner täglich erbrachten Leistung grössten Respekt zu zollen ist.

12.2. Ausblick: Elektronische Rapporte und Journale

Durch den Einsatz elektronische Rapporte und Journale könnten Medienbrüche vermieden und dadurch die Effizienz der Kernprozesse gesteigert werden.

⁸¹ Interviews und Beobachtungen.

⁸² Vgl. Kapitel 6.2.

Ziel muss es sein, jede Information nur noch einmal eingeben zu müssen. Die Erarbeitung eines solchen Systems, welches in der Branche zurzeit nicht existiert, schafft ganz neue Möglichkeiten in der Koordination der Einsätze und dem Informationsfluss. Dem Autor schwebt folgendes vor:

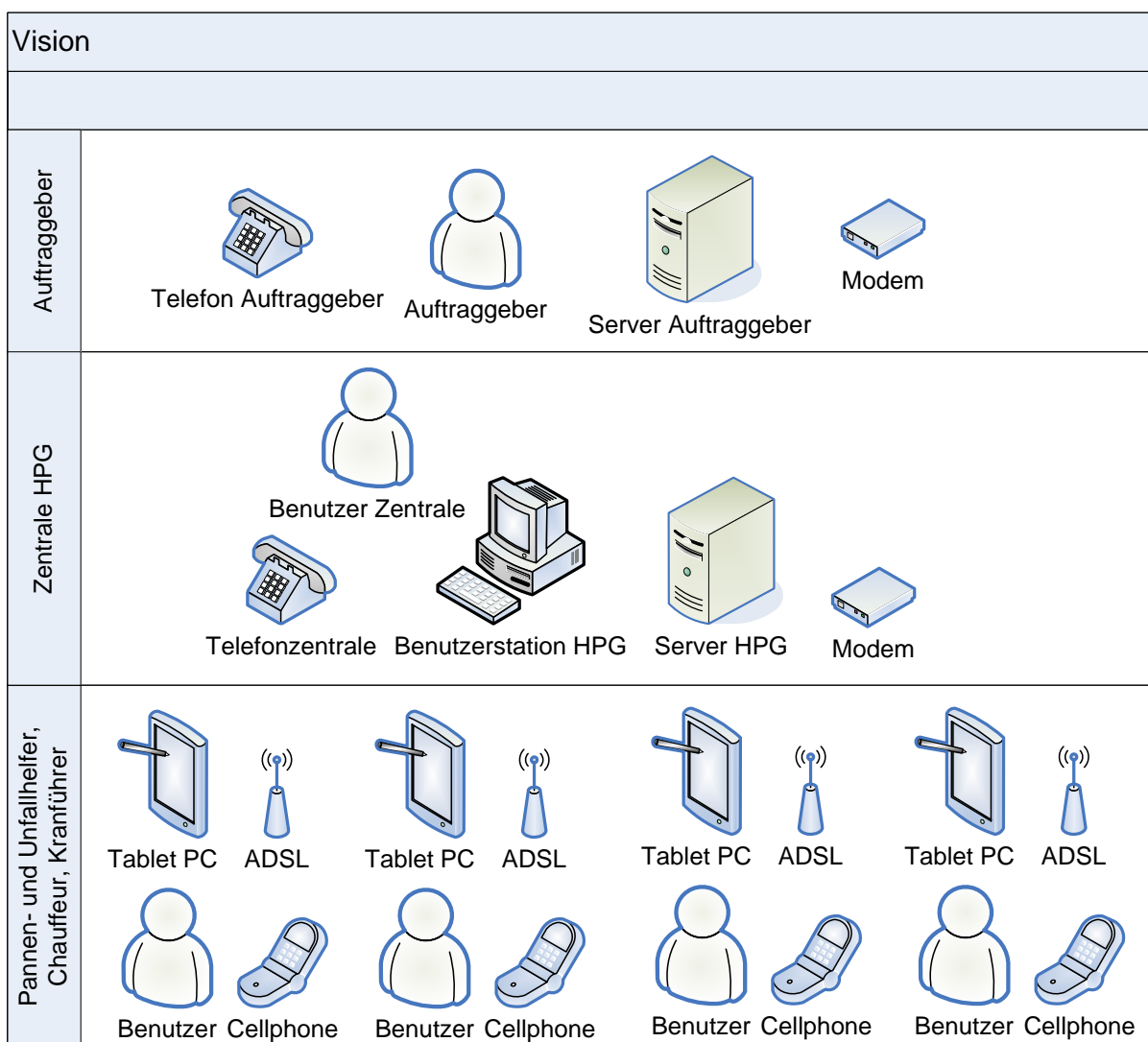


Abbildung 31: Vision des Autors für die Auftragsübermittlung und Koordination der Mitarbeiter

Der Auftraggeber übermittelt die notwendigen Daten elektronisch der HPG. Ein erster Eintrag ins elektronische Journal erfolgt. Ist ein Rückruf an den Kunden notwendig, können ergänzende Daten zugefügt werden. Die komplettierten Daten werden dann auf den Tablet PC des den Auftrag ausführenden Mitarbeiters übertragen.⁸³ Dieser

⁸³ Hier ist eine Übertragung per Wireless LAN oder, wenn der Mitarbeiter nicht im Haus ist, per Datenübermittlung wie beispielsweise Data Option 1000 von Swisscom Mobile denkbar, welche eine

führt den oder die Aufträge aus und komplettiert den elektronischen Rapport mit den erforderlichen Daten und verlangt vom Kunden eine Unterschrift. Dem Kunden kann auf Verlangen eine Kopie ausgedruckt werden. Die Daten können sofort nach Beendigung des Auftrags übermittelt oder nach der Rückkehr per Wireless LAN auf den Server der HPG übertragen werden. Der Auftraggeber erhält darauf folgend elektronisch eine Rückmeldung.

Zusätzlich sind natürlich weitere Optionen denkbar wie die direkte Übertragung von Schadensfotos von der Kamera auf den Tablet PC bei Transportaufträgen und die Bestätigung dieser per Unterschrift auf den Tablet PC. Auch hier ist ein Ausdruck für den Unterschreibenden kein Problem.

Die Vorteile dieser Art der Auftragsübermittlung und Koordination der Mitarbeiter sind folgender Art:

- Jede Information wird, sofern sie nicht schon vom Auftraggeber übermittelt wurde, nur einmal erfasst.
- Durch die fehlenden Medienbrüche können potentielle Fehlerquellen bei der Datenübertragung ausgeschlossen werden.
- Die erfassten Daten sind aktuell und zentral abrufbar. Sie vereinfachen die Koordination der Mitarbeiter.
- Der durch Rapporte, Aufträge und Formulare entstehende Papierkrieg wird drastisch reduziert.

Bei der Entwicklung eines solchen Systems ergeben sich folgende Schwierigkeiten:

- Die Betriebssoftware, die Software der Auftraggeber und die neuen Applikationen wie elektronische Rapporte und Journale müssen aufeinander abgestimmt werden.

Übertragungsrate von bis 384 Kbit/s (Datenübertragungsrate einer Standard ADSL Verbindung) erlaubt. Da bei diesem Angebot mengenmässig, aber nicht zeitlich abgerechnet wird, kann der Tablet PC immer online betrieben und somit mit Daten versorgt werden.

- Durch den Mix aus Auftragseingängen per Telefon, Fax und Mail ergibt sich v. a. in der Anfangs- und Umstellungsphase ein erhöhter Koordinationsaufwand.
- Vor allem die Pannen- und Unfallhelfer, Chauffeure und Kranführer müssen sich an ein solch radikal anderes System gewöhnen. Den Widerständen ist mit umfassender Information, guter Einschulung und Beteiligung bei der Entwicklung entgegenzutreten.⁸⁴

Mittels einer solchen Einrichtung könnten die Schwachstellen 6 „Ausfüllen der Rapporte“ und 7 „Bestätigung der schadenfreien Ausführung des Transportauftrags“ vollständig, die Schwachstellen 1 „Telefonische Anfrage/Annahme eines Auftrags“, 2 „Auftragsentgegennahme“, 4 „Auswahl des Pannenhelfers“ und 5 „Disposition der Transportaufträge“ teilweise behoben werden.

Die technische Machbarkeit des Visionsmodells ist aber gegeben.⁸⁵ Ein Kostenvergleich zwischen dem Ist-Zustand und dem Visionsmodell ist aufgrund fehlender Daten über die Kostenhöhe der Schwachstellen nicht möglich. Im Rahmen einer Kosten-/Nutzenanalyse müssten vorgängig zum Investitionsentscheid die nötigen Daten erhoben und die Einsparungspotenziale quantifiziert werden.

⁸⁴ Vgl. Kapitel 4.1.2.

⁸⁵ Laut der Aussage von A. Kleibl von der Firma Beltronic aus Bülach.

Anhang A

Interview mit Hans-Peter Gerber

Anhang B

Interviewleitfaden zur Modellierung der Ist-Prozesse

Anhang C

Interviewleitfaden zur Analyse der Ist-Prozesse

Anhang D

Dokumente der Hans-Peter Gerber Pannendienst AG

- Rapport
- Totalmobilrapport
- TCS-Rapport für Partnergaragen
- Handvertrag der Europcar
- Journalblatt
- Auftragszettel

Anhang E

Berechnungsgrundlagen

Literaturverzeichnis

Becker, Jörg/Kahn, Dieter (2005)

Der Prozess im Fokus, In: Prozessmanagement. Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung, 5. Auflage, hrsg. v. Jörg Becker, Martin Kugler und Michael Rosemann, Berlin/Heidelberg/New York 2005, S. 3-16

Becker, Jörg/Berning, Wilhelm/Kahn, Dieter (2005)

Projektmanagement, In: Prozessmanagement. Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung, 5. Auflage, hrsg. v. Jörg Becker, Martin Kugler und Michael Rosemann, Berlin/Heidelberg/New York 2005, S. 17-44

BFS (2002)

Betriebszählung 2001. Pressemitteilung Nr. 6, Industrie und Dienstleistungen, Neuchâtel 2002

BFS (2003)

Die Klein- und Mittelunternehmen - Rückgrat der Schweizer Volkswirtschaft. Eine Analyse anhand der Betriebszählungen 1985, 1991, 1995, 1998 und 2001 durch das Forschungsinstitut für Empirische Ökonomie und Wirtschaftspolitik (FEW-HSG), Neuchâtel 2003

BFS (2005)

Industrie und Dienstleistungen – Panorama. KMU dominieren. [Online] URL: http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/industrie_und_dienstleistungen/uebersicht/blank/panorama/kmu_dominieren.html, 17. Juni 2005

Binner, Hartmut F. (2004)

Handbuch der prozessorientierten Arbeitsorganisation. Methoden und Werkzeuge zur Umsetzung, Hemsbach 2004

Bleicher, Knut (2004)

Das Konzept integriertes Management. Visionen – Missionen – Programme, 7. Auflage, Frankfurt a. M. 2004

Brauchlin, Emil (2000)

Reflexionen aus wissenschaftstheoretischer und didaktischer Sicht anhand der Beispiele der Internationalisierung und Informatisierung der Wirtschaft. In: Unternehmer und Unternehmensperspektiven für Klein- und Mittelunternehmen, hrsg. v. Emil Brauchlin und J. Hanns Pichler, Berlin/St. Gallen 2000, S. 689-700

Brendl, Erich (1997)

Wandel kompetent managen. Umbruch meistern. RoutineFallen meiden, Neuwied et al. 1997

Brodbeck, Harald (1998)

Strategie, In: Erfolg in kleinen und mittleren Unternehmen. Ein Leitfaden für die Führung und Organisation in KMU, 2. Auflage, hrsg. v. Eberhard Ulich, Zürich 1998, S. 31-48

Chandler, Alfred D. (1972)

Strategy and Structure. Chapters in the History of the American Enterprise, 6. Auflage, Cambridge/London 1972

Clifford, Don/Cavanaugh, Dick (1985)

The winning performance in a changing environment, New York/London 1985, zit. n. Doppler, Klaus/Lauterburg, Christoph (1994) Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten, Frankfurt a. M./ New York 1994

Conrad, Hanspeter/Lang, Hans-Christoph (1998)

Unternehmensstruktur und Organisation, In: Erfolg in kleinen und mittleren Unternehmen. Ein Leitfaden für die Führung und Organisation in KMU, 2. Auflage, hrsg. v. Eberhard Ulich, Zürich 1998, S. 17-27

Cicourel, Aaron V. (1974)

Methode und Messung in der Soziologie, Frankfurt a. M. 1974

Davenport, Thomas H. (1993)

Process Innovation. Reengineering Work through Information Technology, Boston 1993

Dembinski, Paul H. (2004)

KMU in der Schweiz. Profile und Herausforderungen, Zürich/Chur 2004

Diekmann, Andreas (2005)

Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen, 13. Auflage, Reineck bei Hamburg 2005

Doppler, Klaus/Lauterburg, Christoph (1994)

Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten, Frankfurt a. M./ New York 1994

Epple, Martin (2000)

Prozessqualität. Ansätze zum Qualitätsmanagement bei innerbetrieblichen und zwischenbetrieblichen Prozessen, St. Gallen 2000

Europäische Kommission (1996)

Empfehlung der Kommission vom 3. April 1996 betreffend die Definition der kleinen und mittleren Unternehmen. In: Amtsblatt der Europäischen Kommission, o. Jg. 1996, L 107/4-9

Europäische Kommission (2003)

Empfehlung der Kommission vom 6. Mai 2003 betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen. In: Amtsblatt der Europäischen Union, o. Jg. 2003, L 107/36-41

Fischer, Dieter/Scherer, Eric/Hafen, Urs (1997)

Klein, aber fein – Reorganisation und Innovation in kleinen und mittelgrossen Betrieben, In: Unkonventionelle unternehmerische Konzepte. Reorganisation und Innovation in Klein- und Mittelbetrieben – erfolgreiche Beispiele, hrsg. v. Dieter Fischer, Eric Scherer und Urs Hafen, Zürich 1997, S. 9-10

Fischer, Dieter/Hafen, Urs (1997)

Reengineering – Immer die gleichen Fehler bringen Projekte zum Scheitern, In: Unkonventionelle unternehmerische Konzepte. Reorganisation und Innovation in Klein- und Mittelbetrieben – erfolgreiche Beispiele, hrsg. v. Dieter Fischer, Eric Scherer und Urs Hafen, Zürich 1997, S. 17-28

Friedrich, Jürgen (1982)

Methoden empirischer Sozialforschung, 10. Auflage, Opladen 1982

Füglister, Urs (2000)

Das Stärken-/Schwächen-Profil von Unternehmern in KMU und deren Erfolgsfaktoren – dargestellt anhand einer empirischen Untersuchung bei schweizerischen KMU, In: Unternehmer und Unternehmensperspektiven für Klein- und Mittelunternehmen, hrsg. v. Emil Brauchlin und J. Hanns Pichler, Berlin/St. Gallen 2000, S. 309-322

Gaitanides, Michael (1983)

Prozessorganisation, München 1983

Gaitanides, Rainer/Scholz, Rainer/Vrohling, Alwin (1994)

Prozessmanagement – Grundlagen und Zielsetzungen, In: Prozessmanagement. Konzepte Umsetzungen und Erfahrungen des Reengineering, hrsg. v. Michael Gaitanides, Rainer Scholz, Alwin Vrohling und Max Raster, München/Wien 1994, S. 1-19

Garvin, David A. (1988)

Managing Quality, New York, 1988 zit. n. Kamiske, Gerd F. (1996) Problemstellung und Zielsetzung, In: Rentabel durch TQM. Return on Quality – ROQ, hrsg. v. Gerd F. Kamske, Berlin et al. 1996, S. 1-10

Gemperle, Walter A. (1987)

Moderne Menschenführung. Ein praxisnaher, psychologisch orientierter Berater für Vorgesetzte aller Stufen, 2. Auflage, Münsingen-Bern 1987

Greif, Siegfried/Runde, Bernd/Seeberg, Ilka (2004)

Erfolge und Misserfolge beim Change Management, Göttingen et. al. 2004

Griese, Joachim/Sieber, Pascal (1999)

Betriebliche Geschäftsprozesse. Grundlagen Beispiele Konzepte, Bern 1999

Grochla, Erwin (1995)

Grundlagen der organisatorischen Gestaltung, Stuttgart 1995

- Grünig, Rudolf/Kühn, Richard** (2002)
Methodik der strategischen Planung. Ein prozessorientierter Ansatz für Strategieplanungsprojekte, 2. Auflage, Bern/Stuttgart/Wien 2002
- Hafen, Urs/Künzler, Cuno/Fischer, Dieter** (1999)
Erfolgreich restrukturieren in KMU. Werkzeuge und Beispiele für eine nachhaltige Veränderung, Zürich 1999
- Haid, Josef Alexander** (1995)
Einführung einer Prozessorganisation. AM Beispiel eines mittelständischen Unternehmens, Zürich 1995
- Hamel, Gary/Prahalad, C.K.** (1994)
Competing for the future. Breakthrough strategies for seizing control of your industry and creating the markets of tomorrow, Boston 1994
- Hammer, Michael/Champy, James** (1994)
Business Reengineering. Die Radikalkur für das Unternehmen, 2. Auflage, Frankfurt a. M. 1994
- Hammer, Michael/Champy, James** (2001)
Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution, updated and revised edition, New York 2001
- Hentze, Joachim/Heinecke, Albert/Kammel, Andreas** (2001)
Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Bern/Stuttgart/Wien 2001
- Herzberg, Frederick** (1959)
The Motivation to Work, 2. Auflage, New York 1959
- Hilb, Martin** (2000)
Persönlichkeit des Unternehmers, In: Unternehmer und Unternehmensperspektiven für Klein- und Mittelunternehmen, hrsg. v. Emil Brauchlin und J. Hanns Pichler, Berlin/St. Gallen 2000, S. 173-182
- Hungenberg, Harald/Wulf, Torsten** (2004)
Grundlagen der Unternehmensführung, Berlin 2004
- Jung, Berndt** (2002)
Prozessmanagement in der Praxis. Vorgehensweisen Methoden Erfahrungen, Rheinland/Berlin-Brandenburg/Köln 2002
- Kamiske, Gerd F.** (1996)
Problemstellung und Zielsetzung, In: Rentabel durch TQM. Return on Quality – ROQ, hrsg. v. Gerd F. Kamske, Berlin et al. 1996, S. 1-10
- Kamphausen, Jens/Pfeifer, Tilo/Meier-Kortwig, Klaus** (1995)
Verbesserung der Prozessqualität in der Produktentwicklung. Ein Beispiel aus der Automobilindustrie, In: Qualität und Zuverlässigkeit, 40. Jg. 1995, Nr. 8, S. 941-944

- Keidel, Stephan** (1995)
Das Lean Management Konzept. Ursprünge Bestandteile Auswirkungen Eine kritische Beurteilung unter normativen Aspekten, Hallstadt 1995
- Kieser, Alfred/Kubicek, Herbert** (1992)
Organisation, 3. Auflage, Berlin/New York 1992
- Kirstein, Henning** (2000)
Von ISO 9000 zum Excellence-Modell. Versionen 2000 der ISO 9001 und des EFQM-Modells, In: Der Weg zur Spitze. Business Excellence durch Total Quality Management, hrsg. v. Gerd F. Kamiske, 2. Auflage, München/Wien 2000, S. 27-42
- Kraus, Georg/Becker-Kolle, Christel/Fischer, Thomas** (2004)
Handbuch Change-Management. Steuerung von Veränderungsprozessen in Organisationen, Einflussfaktoren und Beteiligte, Konzepte, Instrumente und Methoden, Berlin 2004
- Kromrey, Helmut** (2002)
Empirische Sozialforschung, 10. Auflage, Opladen 2002
- Krummenacher, Stefan** (1993)
Prozessmanagement und Quality Engineering als Bausteine von Total Quality Management für die Maschinenindustrie, St. Gallen 1993
- Kubicek, Herbert/Thom, Norbert** (1976)
Umsystem, betriebliches, In: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, hrsg. v. Erwin Grochla und Waldemar Wittmann, 4. Auflage, Stuttgart 1976, S. 3977-4017
- Kugeler, Martin/Vieting, Michael** (2005)
Gestaltung einer prozessorientiert(er)en Aufbauorganisation, In: Prozessmanagement. Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung, 5. Auflage, hrsg. v. Jörg Becker, Martin Kugler und Michael Rosemann, Berlin/Heidelberg/New York 2005, S. 221-267
- Kühlechner, Peter** (1994)
Visionen als Katalysator, In: Prozessmanagement. Konzepte Umsetzungen und Erfahrungen des Reengineering, hrsg. v. Michael Gaitanides, Rainer Scholz, Alwin Vrohling und Max Raster, München/Wien 1994, S. 245-275
- Kühn, Richard/Fankhauser, Katrin** (1996)
Marktforschung. Ein Arbeitsbuch für das Marketing-Management, Bern/Stuttgart/Wien 1996
- Küll, Roland** (1999)
Petri-Netz-basierte Simulation von Geschäftsprozessen. Einsatzmöglichkeiten und Vorgehensmethodik, St. Gallen 1999

- Laatz, Wilfried** (1993)
Empirische Methoden. Ein Lehrbuch für Sozialwissenschaftler, Thun/Frankfurt a. M. 1993
- Leist, Ralph** (1994)
Total Quality Management und Qualitätsmanagement, In: Qualitätsmanagement. Methoden und Werkzeuge zur Planung und Sicherung der Qualität, hrsg. v. Ralph Leist und Anna Scharnagl, Augsburg 1994
- Lotmar, Paula/Tondeur, Edmond** (2004)
Führen in sozialen Organisationen. Ein Buch zum Nachdenken und Handeln, 7. Auflage, Bern 2004
- Mayring, Philipp** (2002)
Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zum qualitativen Denken, 5. Auflage, Weinheim/Basel 2002
- Mende, Martin** (1995)
Ein Führungssystem für Geschäftsprozesse, St. Gallen 1995
- Mugler, Josef** (1995)
Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe, 2. Auflage, Wien/New York 1995
- Mugler, Josef** (1998)
Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe, 3. Auflage, Wien/New York 1998
- Müller, Hansruedi** (2000)
Qualitätsorientiertes Tourismus-Management, Bern/Stuttgart/Wien 2000
- Müller, Mathias** (1999)
Prozessorientierte Veränderungsprojekte. Fallbeispiele des Unternehmenswandels, St. Gallen 1999
- Nippa, Michael** (1995)
Anforderungen an das Management prozessorientierter Unternehmen, In: Prozessmanagement und Reengineering. Die Praxis im deutschsprachigen Raum, hrsg. v. Arnold Picot, Frankfurt a. M./New York 1995, S. 39-58
- Nordsieck, Fritz** (1972)
Betriebsorganisation, 4. Auflage, Stuttgart 1972, zit. n. Scholz, Rainer (1995) Geschäftsprozessoptimierung. Crossfunktionale Rationalisierung oder strukturelle Reorganisation, 2. Auflage, Bergisch Gladbach/Köln 1995
- Österle, Hubert** (1995)
Business Engineering. Prozess- und Systementwicklung, Berlin/Heidelberg/New York 1995

- Osterloh, Margit/Frost, Jetta (2003)**
Prozessmanagement als Kernkompetenz. Wie Sie Business Reengineering strategisch nutzen können, 4. Auflage, Wiesbaden 2003
- o. V. (2005)**
Journal H.P. Gerber Pannendienst AG, Pratteln 2005
- Pepels, Werner (2001)**
Produktmanagement. Produktinnovation Markenpolitik Programmplanung Prozessorganisation, 3. Auflage, München/Wien/Oldenbourg 2001
- Perlitz, Manfred (1995)**
Internationales Management, 2. Auflage, Stuttgart/Jena 1995
- Pfohl, Hans-Christian (1997)**
Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe. Grössenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung, 3. Auflage, Berlin 1997
- Picot, Arnold/Franck, Egon (1995)**
Prozessorganisation. Eine Bewertung der neuen Ansätze aus sicht der Organisationslehre, In: Prozessmanagement und Reengineering. Die Praxis im deutschsprachigen Raum, hrsg. v. Arnold Picot, Frankfurt a. M./New York 1995, S. 13-38
- Picot, Arnold/Dietl, Helmut/Franck, Egon (2005)**
Organisation. Eine ökonomische Perspektive, 4. Auflage, Stuttgart 2005
- Pleitner, Hans Jobst (1996)**
„Faktor Mensch“. ...und es kamen Menschen, In: Management in KMU. Die Führung von Klein- und Mittelunternehmen, hrsg. v. J. Hanns Pichler, Bern/Stuttgart/Wien 1996, S. 69-87
- Porter, Michael E. (1992)**
Wettbewerbsvorteile, 3. Auflage, Frankfurt a. M. 1992
- Ringgenberg, Rainer (2004)**
Medikationsprozess im Spital. Konzeptionelle Grundlagen – Empirische Untersuchung in der Klinik für Nephrologie/Hypertonie im Inselfspital Bern – Schwachstellen – Gestaltungsempfehlungen, Bern 2004
- Rosemann, Michael/Schwegmann, Ansgar/Delfmann, Patrick (2005)**
Vorbereitung der Prozessmodellierung, In: Prozessmanagement. Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung, 5. Auflage, hrsg. v. Jörg Becker, Martin Kugler und Michael Rosemann, Berlin/Heidelberg/New York 2005, S. 45-103
- Rothlauf, Jürgen (1999)**
Interkulturelles Management, München/Wien/Oldenbourg 1999

Schärer, Ueli (1998)

Mitarbeiterführung, In: Erfolg in kleinen und mittleren Unternehmen. Ein Leitfaden für die Führung und Organisation in KMU, 2. Auflage, hrsg. v. Eberhard Ulich, Zürich 1998, S. 115-132

Scheffler, Eberhard (1992)

Konzernmanagement. Betriebswirtschaftliche und rechtliche Grundlagen der Konzernführungspraxis, München 1992

Scherer, Eric (1997)

Hilfe zur Selbsthilfe – Reorganisationsstrategien für KMU, In: Unkonventionelle unternehmerische Konzepte. Reorganisation und Innovation in Klein- und Mittelbetrieben – erfolgreiche Beispiele, hrsg. v. Dieter Fischer, Eric Scherer und Urs Hafen, Zürich 1997, S. 11-16

Schertler, Walter (1995)

Unternehmensorganisation, 6. Auflage, München 1995

Schmalzl, Bernhard/Schröder, Jakob (1998)

Managementkonzepte im Wettstreit. Total Quality Management vs. Business Process Reengineering, München 1998

Schmelzer, Hermann J./Sesselmann, Wolfgang (2003)

Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, 3. Auflage, München/Wien 2003

Schmidt, Karl-Heinz (2000)

Vergangenheit und Zukunft der wirtschaftswissenschaftlichen KMU-Forschung, In: Unternehmer und Unternehmensperspektiven für Klein- und Mittelunternehmen, hrsg. v. Emil Brauchlin und J. Hanns Pichler, Berlin/St. Gallen 2000, S. 701-711

Schnabel, Ulrich G./Roos, Alexander W. (1998)

Business Reengineering in mittelständischen Unternehmen, 2. Auflage, Frankfurt a. M. 1998

Scholz, Rainer/Vrohling, Alwin (1994)

Prozess-Struktur-Transparenz, In: Prozessmanagement. Konzepte Umsetzungen und Erfahrungen des Reengineering, hrsg. v. Michael Gaitanides, Rainer Scholz, Alwin Vrohling und Max Raster, München/Wien 1994, S. 37-56

Schuh, Günther (1999)

Erfahrungen mit Change Management Projekten, In: Motion-Change Management. Von der Strategie zur Umsetzung, hrsg. v. Günther Schuh, Aachen 1999, S. 9-19

Schuh, Günther/Eversheim, Walter (1999)

Partizipative Geschäftsanalyse und Geschäftsprozessoptimierung, In: Motion-Change Management. Von der Strategie zur Umsetzung, hrsg. v. Günther Schuh, Aachen 1999, S. 107-127

- Schulte-Zurhausen, Manfred** (2002)
Organisation, 3. Auflage, München 2002
- Schwegmann, Ansgar/Laske, Michael** (2005)
Istmodellierung und Istanalyse, In: Prozessmanagement. Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung, 5. Auflage, hrsg. v. Jörg Becker, Martin Kugler und Michael Rosemann, Berlin/Heidelberg/New York 2005, S. 155-184
- Seghezzi, Hans Dieter** (1996)
Integriertes Qualitätsmanagement. Das St. Galler Konzept, München/Wien 1996
- Siegle, Klaus Peter** (1994)
Geschäftsprozesse und Kernkompetenzen, In: Prozessmanagement. Konzepte Umsetzungen und Erfahrungen des Reengineering, hrsg. v. Michael Gaitanides, Rainer Scholz, Alwin Vrohlings und Max Raster, München/Wien 1994, S. 164-180
- Speck, Mario/Schnetgöke, Norbert** (2005)
Sollmodellierung und Prozessoptimierung, In: Prozessmanagement. Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung, 5. Auflage, hrsg. v. Jörg Becker, Martin Kugler und Michael Rosemann, Berlin/Heidelberg/New York 2005, S. 185-220
- Steiner, Frank** (1989)
Erfolgsorientierte Unternehmungsführung im Klein- und Mittelbetrieb. Ein Leitfaden zur Analyse und Verbesserung betrieblicher Sachverhalte, Muri bei Bern 1989
- Tanner, Hans Rudolf** (1995)
Konzeption eines ressourcenorientierten Prozesskostenrechnungssystems, St. Gallen 1995
- Thom, Norbert** (1997)
Management des Wandels. Rundlagen für ein differenziertes und integriertes „Change Management“, In: Die Unternehmung, 51. Jahrgang. 1997, Nr. 3, S. 201 - 214
- Thom, Norbert** (2003)
Organisation II. Skript zur Vorlesung Organisation II, 9. Auflage, Bern 2003
- Thom, Norbert/Wenger, Andreas P.** (2002)
Organisations Wissen Nr. 9. Die effiziente Organisation, Bewertung und Auswahl von Organisationsformen, Winterthur 2002
- Ulich, Eberhart** (1999)
Vorwort, In: Erfolgreich Restrukturieren in KMU. Werkzeuge und Beispiele für eine nachhaltige Veränderung, hrsg. v. Paul Schönsleben, Zürich 1999, S. 9-10

- Vahs**, Dietmar (2001)
Organisation. Einführung in die Organisationstheorie und –praxis, 3. Auflage, Stuttgart 2001
- Weth**, Martin (1997)
Reorganisation zur Prozessorientierung, Frankfurt a. M. et al. 1997
- Weuster**, Arnulf (2004)
Unternehmensorganisation. Organisationsprojekte – Aufbaustrukturen, 2. Auflage, München/Mering 2004
- Womack**, James P./**Jones**, Daniel T./**Roos**, Daniel (1992)
Die zweite Revolution in der Autoindustrie. Konsequenzen aus der weltweiten Studie des Massachusetts Institute of Technology, 4. Auflage, Frankfurt a. M./New York 1992
- Zaugg**, Robert J. (2002)
Bezugsrahmen als Heuristik der explorativen Forschung. Grundlagen – Bezugsrahmen – Forschungsstrategien – Forschungsmethoden. Arbeitsbericht Nr. 57 des Instituts für Organisation und Personal der Universität Bern, Bern 2002

Selbständigkeitserklärung

„Ich erkläre hiermit, dass ich diese Arbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäss aus Quellen entnommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Mir ist bekannt, dass andernfalls der Senat gemäss dem Gesetz über die Universität zum Entzug des auf Grund dieser Arbeit verliehenen Titels berechtigt ist.“

Pratteln, 14. November 2005

Roman Gerber