



*AutoAzubi*

# Report

- über die Einführung eines Prozessmanagement-Systems  
für die Arbeitsgemeinschaft AutoAzubi -

im Rahmen der Zertifizierung nach EN ISO 17024  
am Wirtschaftsförderungsinstitut der Wirtschaftskammer Österreich zur

## Senior-Process-Managerin

angefertigt von

**Dr. Vera G. Meister**

- Geschäftsführerin der AG AutoAzubi -

Haselbachtal, 04.06.2009

## Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis .....	1
Unternehmenspräsentation: AG AutoAzubi.....	2
Prozesslandschaft und Prozess-Steckbriefe .....	3
Prozessbeschreibung „Leistungen verkaufen“ .....	6
Schritt 1: Identifikation und Abgrenzung.....	6
Schritt 2: Analyse Ist-Prozess.....	6
Schritt 3: Konzeption Soll-Prozess.....	11
Schritt 4: Realisierung Verbesserungspotenzial .....	13
Argumente für die PzM-Einführung bei AutoAzubi.....	14
Change-Management zur PzM-Einführung bei AutoAzubi.....	15
Ausgangssituation.....	15
Änderungsbedarf .....	15
Change-Management-Prozesse im 3-Phasen-Modell.....	15
Aufbau eines Prozess-Reportings .....	18
Informationsbedarf und -quellen .....	18
Reporting-Struktur.....	19
Strategisches Management für AutoAzubi.....	21
Vision, Mission, Strategie .....	21
Auszug aus den Ausarbeitungen zur Strategy-Map.....	22
Ursache-Wirkungskette für das Finanzziel F1 .....	23
Balanced Scorecard AutoAzubi.....	23
Prozessziele und Maßnahmen.....	25
Strategie-Implicationen für den Prozess „Leistungen verkaufen“ .....	27
Fazit und Ausblick .....	28
Verwendete Abkürzungen .....	29

## Unternehmenspräsentation: AG AutoAzubi



### Zweck der Arbeitsgemeinschaft AutoAzubi:

Entwicklung, Implementierung und Betrieb einer elektronischen, prozess- und aufgabenorientierten Lernumgebung für die kaufmännische Ausbildung im Kfz-Gewerbe

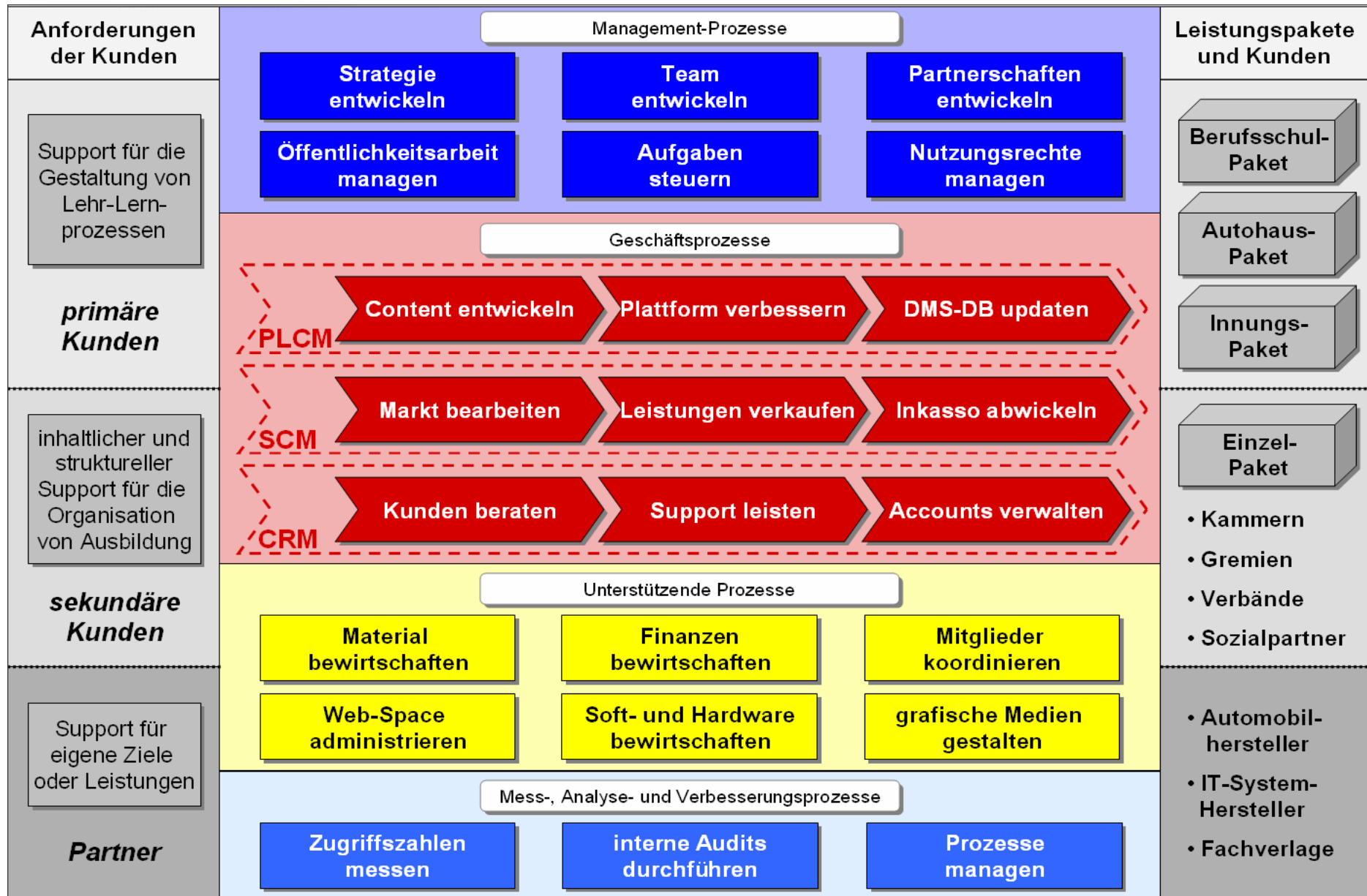
**Entwicklungsstart:** 2006

**Markteintritt:** 2008

### Mitglieder der Arbeitsgemeinschaft AutoAzubi

	<b>IG Metall</b> – Gründung, Sponsoring, Finanzierung, Veranstaltungsmanagement, Asset Management
	<b>UniVera</b> – Geschäftsführung, Entwicklungsleitung, Prozessmanagement, Öffentlichkeitsarbeit an bildungspolitischen und schulischen Einrichtungen
	<b>WERBAS AG</b> – DMS-Entwicklung, Marketing-Support
	<b>pixeltank</b> – Web-Design, Plattform-Anfangsentwicklung
	<b>euromedium</b> – Web-Design, Plattform-Weiterentwicklung, IT-Support
	<b>nevion</b> – Vertrieb, Logistik
	<b>Fürstenberg Consult</b> – Partner-Kontakte Kfz-Gewerbe, Marketing
<b>Axel Rhöse</b>	<b>Axel Rhöse</b> – Chefredaktion Lernmediensystem
<b>Redaktionsteam</b>	<b>Berufspädagogen, Studenten, Auszubildende</b> – Mitarbeit an Lernaufträgen, Zuarbeit zur Datenbankentwicklung, Betreuung von gewerblichen Partnern

## Prozesslandschaft und Prozess-Steckbriefe



Prozess-Name	Zweck	Input	Output	Verantwortung
<b>Management-Prozesse</b>				
<b>Strategie entwickeln</b>	die Strategie für die AG AutoAzubi planen, (weiter-)entwickeln und operationalisieren	Mission, Vision	Strategy Map, BSC	GF Steuerteam
<b>Team entwickeln</b>	Mitarbeiter für die verschiedenen Aufgaben akquirieren, betreuen und qualifizieren	Mitarbeiterprofile, Aufgabenprofile	aktualisierte Mitarbeiterprofile	GF Steuerteam
<b>Partnerschaften entwickeln</b>	Partner in der Branche, im Medienbereich und im assoziierten Bildungssektor akquirieren und betreuen	Gespräche, Besuche, Infomaterial	Partnervereinbarungen	GF NF
<b>Öffentlk.arbeit managen</b>	in Gremien, öffentlichen Einrichtungen und auf Events AutoAzubi präsentieren und vertreten, Kontakte pflegen	Vorträge, Präsentationen, Meetings	Marken-Image AutoAzubi	GF Steuerteam
<b>Aufgaben steuern</b>	Arbeitsaufgaben planen, zuweisen, koordinieren, Erfüllung überwachen	Aufgabenprofil, Aufgabenplan	aktualisierte Aufgabendokumente	GF Steuerteam
<b>Nutzungsrechte managen</b>	Rechte an Namen, Domains, Systemen, Texten und Medien von AutoAzubi verwalten	UrhG, Creative Commons, Verträge	Vereinbarungen, Erklärungen, AGB, Verträge	MM Steuerteam
<b>Geschäftsprozesse – Product-Life-Cycle-Management</b>				
<b>Content entwickeln</b>	Lernaufträge, Prozessbeschreibungen, Darstellungen, Nachrichten u. a. Content (weiter-) entwickeln	Fachliteratur und -medien, Praxisberichte	DB-Inhalte, Webseiten, diverse Dokumente	AR GF
<b>Plattform verbessern</b>	die Lern-, Kommunikations- und Steuerungsfunktionen der Lernplattform weiterentwickeln	Problembereiche im Task-Tracker	verbesserte Features und Funktionen	TV MG
<b>DMS-DB updaten</b>	jährlich das Dealer-Management-System und die AutoAzubi-Datenbank aktualisieren und updaten	DB-Modell, DMS WERBAS	DMS und DB AutoAzubi aktuell (für 1 Jahr)	GF DM
<b>Geschäftsprozesse – Supply-Chain-Management</b>				
<b>Markt bearbeiten</b>	Leistungen kommunizieren, Kunden über Preismodelle informieren, Aktionen koordinieren	Leistungsbeschreibungen, Preismodelle	Info-Material, Infoseiten im Web, Serienbriefe	NF MM
<b>Leistungen verkaufen</b>	Bestellungen für Leistungspakete annehmen, Accounts einrichten und den Zugang zum DMS ermöglichen	Kundenbestellungen	kompletter AutoAzubi-Zugang	MM nevion-Team
<b>Inkasso abwickeln</b>	Zahlungen für Leistungspakete anfordern, annehmen und dokumentieren, Zahlungseingänge kontrollieren	Kundenaufträge, Kundenrechnungen	registrierter Zahlungseingang	MM

Prozess-Name	Zweck	Input	Output	Verantwortung
<b>Geschäftsprozesse – Customer-Relationship-Management</b>				
<b>Kunden beraten</b>	bestehende und potenzielle Kunden zu individuellen Leistungs- und Vertragsanpassungen beraten	Infomaterial, AGB, Verträge	(individuelle) Leistungs- und Vertragskonzepte	NF MM
<b>Support leisten</b>	didaktischen, inhaltlichen und technischen Support vorhalten und bei Bedarf leisten	Hilfedokumente, Tutorials, Richtlinien	Support-Mails, Hotline	GF TV
<b>Accounts verwalten</b>	Kundenaccounts anlegen, up- und downgraden, löschen, aktivieren, passivieren und kontrollieren	DB-Tabelle Benutzer	aktualisierte Nutzertabelle	TV MM
<b>Unterstützende Prozesse</b>				
<b>Material bewirtschaften</b>	Informationsmaterial, DMS-CDs und Versandmaterial beschaffen, vorhalten und verwalten	Inventar- und Versandlisten, Angebote	aktualisierte Listen, Bestellungen	MM GF
<b>Finanzen bewirtschaften</b>	Budget planen, Zahlungen anweisen, Mittelverbrauch kontrollieren, Finanzierungsquellen akquirieren	Gesamtbudget, Eingangsberechnungen, Projektmittel	differenziertes Budget, Abrechnungen, Zahlungen	GF IGM
<b>Mitglieder koordinieren</b>	Informationsaustausch und Commitment zwischen den Mitgliedern der Arbeitsgemeinschaft organisieren	Kontaktinformationen, Terminpläne	Rundmails, Meetings	GF ME
<b>Web-Space administrieren</b>	Zugangsrechte steuern und kontrollieren, Verfügbarkeit und Performance kontrollieren	Provider-Zugangsrechte, Log-Dateien	Rechtstabellen, Protokolle, Auswertungen	TV GF
<b>SW + HW bewirtschaften</b>	DB-Entwicklungs-PC warten; Lizenzen für Software-Systeme (BPM, Medienentwicklung etc.) verwalten	Updates, Lizenzen, Angebote, Inventarliste	aktualisierte Lizenzen und Inventarlisten	GF IB
<b>grafische Medien gestalten</b>	grafische Medien für Print und Online nach dem eingeführten Corporate Design gestalten	CD-Vorgaben, Bild- und Textmaterial	Bilder, Grafiken, Mediendesign	TV NG
<b>Mess-, Analyse- und Verbesserungsprozesse</b>				
<b>Zugriffszahlen messen</b>	differenziert die Plattformzugriffszahlen erfassen, monitoren und auswerten	Log-Dateien	Zugriffsstatistik	TV GF
<b>interne Audits durchführen</b>	interne Audits zur Begutachtung geschäftskritischer Prozesse und Aufgaben planen und durchführen	Auditpläne, diverse Dokumente	Auditberichte	GF Steuerteam
<b>Prozesse managen</b>	Prozessmanagementsystem aufsetzen, betreuen und weiterentwickeln	PLK, Prozessbeschreibungen, Prozessreports	Soll-Konzepte, Prozessziele, Prozess-Leitstände	GF Steuerteam

## Prozessbeschreibung „Leistungen verkaufen“

Die Probleme im Geschäftsprozess „Leistungen verkaufen“ waren der eigentliche Auslöser für die Beschäftigung mit Prozessmanagement bei AutoAzubi. Dieser besonders geschäftskritische Prozess lieferte unbefriedigende Ergebnisse, es gab keine stringente Leistungskommunikation und damit fehlerhafte Wahrnehmung der Leistungen durch die Kunden. Das detaillierte Einzelprozess-Management dieses Geschäftsprozesses ging somit einem ganzheitlichen Prozessmanagement voraus. Im Fokus war also das Ziel, die Kundenansprache in der Gruppe der Supply-Chain-Management-Prozesse für alle Mitglieder der Arbeitsgemeinschaft zu vereinheitlichen.

### Schritt 1: Identifikation und Abgrenzung

**Prozess-Zweck:** Der Prozess dient dem Verkauf und der Bereitstellung von Leistungspaketen der Lernumgebung AutoAzubi für Kunden. Er stellt sicher, dass der Kunde einen aktiven Plattformaccount mit individuellen Zugangsdaten erhält und dass er das Dealer-Management-System (DMS) nutzen kann. Der duale Charakter des Angebots (Plattform und lokal zu installierendes DMS) mit dem Primat des Plattformzugangs soll jederzeit unterstützt werden.

**Auslöser:** Eingang einer elektronischen Bestellung auf dem AA-Server

**Outcome:** Der Kunde verfügt über einen kompletten AutoAzubi-Zugang, d. h. einen individualisierten Plattformaccount und ein lokal lauffähiges DMS.

**Vorgelagerte Prozesse:** Markt bearbeiten, ggf. Kunden beraten

**Nachgelagerte Prozesse:** Inkasso abwickeln

**Verbundene Prozesse:** Kunden beraten, Support leisten, Accounts verwalten

**Erster Prozess-Schritt:** Mail mit Freischaltlink auf dem AA-Server generieren (automatisch)

**Letzter Prozess-Schritt:** Material / DMS versenden / zum Download bereitstellen (in Abhängigkeit von der gewählten Option)

**Erforderliche Ressourcen:** Anlagen - betriebsbereiter Web-Service mit Back-Office und Front-Office, Lager- und Versandinfrastruktur; Material - Infomaterial, DMS auf CD-ROM und Versandmaterial; Personal - Vertriebsfachbearbeiter

**Kunden und ihre Erwartungen:** berufliche Schulen, Autohäuser, Kfz-Innungen sowie Einzelinteressenten erwarten übersichtliche Leistungspräsentation, transparente Bestellabwicklung und ggf. Installationsupport

**Erfolgsfaktoren:** hohe Verfügbarkeit des Web-Servers, ergonomischer Seitenaufbau zur Leistungspräsentation, klare Benutzerführung, schneller Versand, unkomplizierter Support

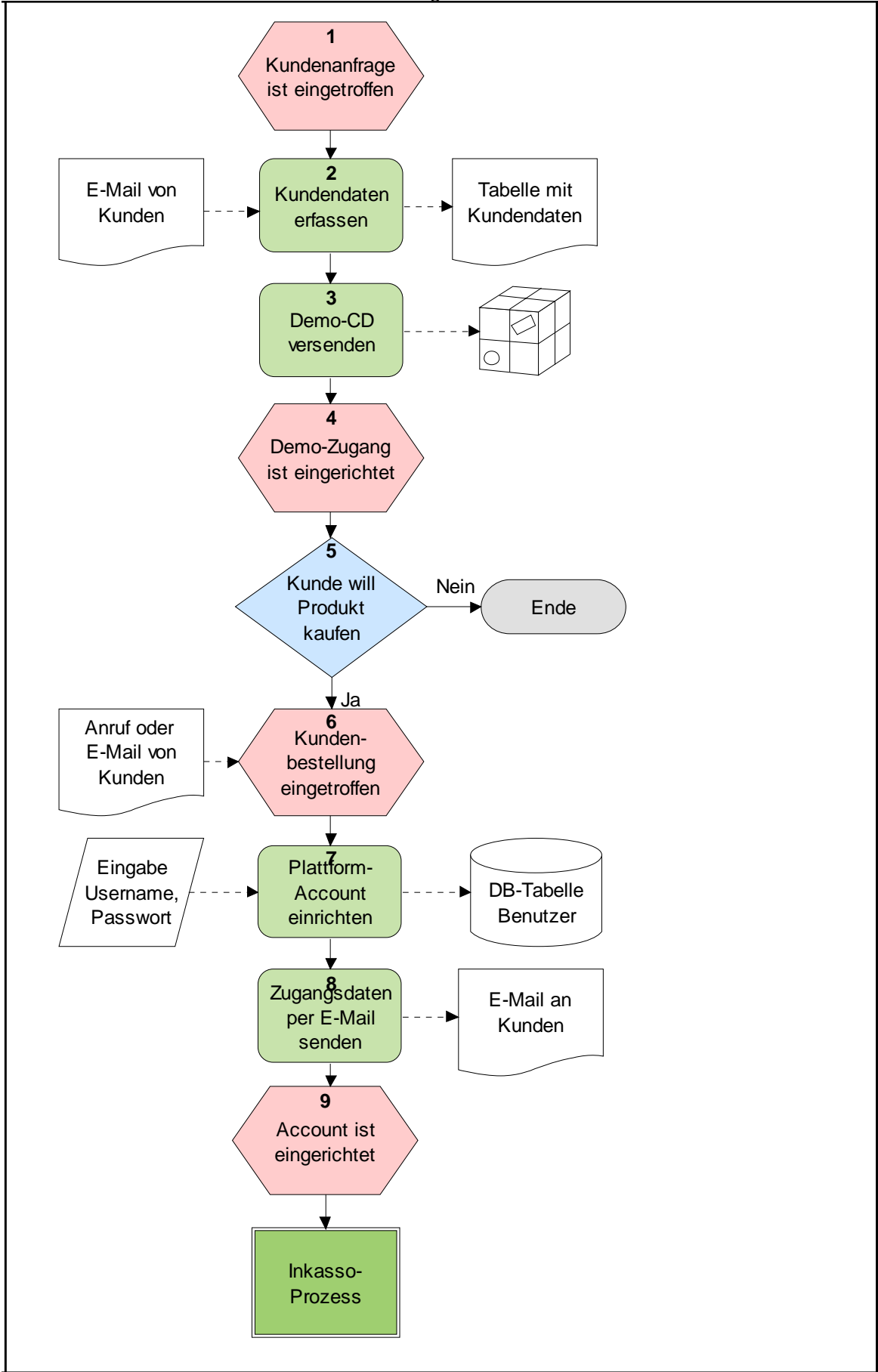
### Schritt 2: Analyse Ist-Prozess

Die Lernumgebung AutoAzubi ist ein hochinnovatives Produkt, bei dem die Produktentwicklung andauert. Der Markteintritt erfolgte 2008 auf der Automechanika – einer der größten Messen der Automobilbranche.

Primär wurde insbesondere das Dealer-Management-System breit gestreut (z. B. durch einen Flächenversand an die Kunden des Systemhauses WERBAS AG). Dadurch wurde AutoAzubi jedoch vielfach nur als Modelldatenbank für das DMS WERBAS und nicht als komplexe Lernumgebung wahrgenommen.

Ein standardisierter Demo-Zugang zur Plattform erlaubte keine Erhebung von Interessenten-Daten. Potenziellen Kunden stand ein undifferenziertes Web-Formular zur Verfügung. Die Anfragen landeten bei der nevon GmbH, die daraufhin die Kunden kontaktierte. Meist blieb es beim Versand einer Demo-CD. Es gelang nicht, den Leistungsumfang von AutoAzubi zu kommunizieren.

Visualisierung des Ist-Prozesses „Leistungen verkaufen“



## Analyse des Ist-Prozesses

Da die gravierendsten Probleme bei der Leistungskommunikation gegenüber den Kunden lokalisiert wurden, wählten wir als erste Analyse-Methode die *Kontaktstellen-Analyse*. Probleme wurden jedoch nicht nur im Prozessablauf selbst, sondern insbesondere auch bei den Schnittstellen geortet. Deshalb schloss sich eine gründliche *Schnittstellenanalyse* an. Zur besseren Sichtbarmachung der Schnittstellen sollte der Visualisierung des Sollprozesses eine Swimlane-Darstellung zugrunde gelegt werden. Der Einsatz weiterer Analyseverfahren wurde kritisch geprüft:

- a) Wertschöpfungsanalyse: Der Prozess „Leistungen verkaufen“ als Kern der Lieferkette ist essenziell für die AutoAzubi-Wertschöpfung. Die Probleme im Prozess konzentrieren sich um die Kommunikation mit dem Kunden und die Verarbeitung von Kundendaten. Der Prozess soll stärker Web- und DB-basiert ablaufen und damit stärker automatisiert werden. Davon wird neben einer Verbesserung der Qualität auch eine Effizienzsteigerung erwartet.
- b) Prozess-FMEA: Fehler sind bislang insbesondere an den Kontakt- und Schnittstellen aufgetreten, sodass eine solche Analyse kaum neue Erkenntnisse liefern würde.
- c) Ursache-Wirkungs-Analysen: Sollte nach Beseitigung der groben Kommunikations- und Schnittstellenstörungen das Problem weiter bestehen, so ist eine detaillierte Ursache-Wirkungs-Analyse, z. B. in Form eines Ishikawa-Diagramms oder spezieller Fragetechniken, sinnvoll. Aktuell scheint dafür die Erfahrungsbasis zu fehlen.

## Kontaktstellenanalyse

Nr.	MOT / Pz-schr.	Qualitätskriterium (intern / extern)	Gewichtung (1 – 10)	Ziele vorhanden?	Service-Verspr. vorhanden?	Nr. in LVP
1	1	<b>extern:</b> Kunde erwartet umfassende Informationen zum Leistungsumfang und schnelle Bearbeitung seiner Anfrage <b>intern:</b> wir erwarten vollständige Informationen zum Kunden und klar formulierten Kundenwunsch	10	Reaktion innerhalb von 2 Werktagen	schnellstmögliche Bearbeitung	1, 3
2	3	<b>extern:</b> Kunde erwartet einwandfreies und einfach zu handhabendes Produkt	5	nein	auf PCs bis MS XP installierbar	1, 6, 7
3	6	<b>extern:</b> Kunde erwartet transparente und zügige Bestellabwicklung <b>intern:</b> wir erwarten konsistente Bestellung	8	nein	nein	2, 3
4	8	<b>extern:</b> Kunde erwartet zügige und fehlerfreie Information <b>intern:</b> wir erwarten Support bei der E-Mail-Konfiguration	7	Reaktion innerhalb von 2 Werktagen	schnellstmögliche Bearbeitung	4, 9
5	9	<b>extern:</b> Kunde erwartet störungsfreien Zugang zum neu eingerichteten Account	5	nein	Account ist unmittelbar zugänglich	5

### Schnittstellenanalyse

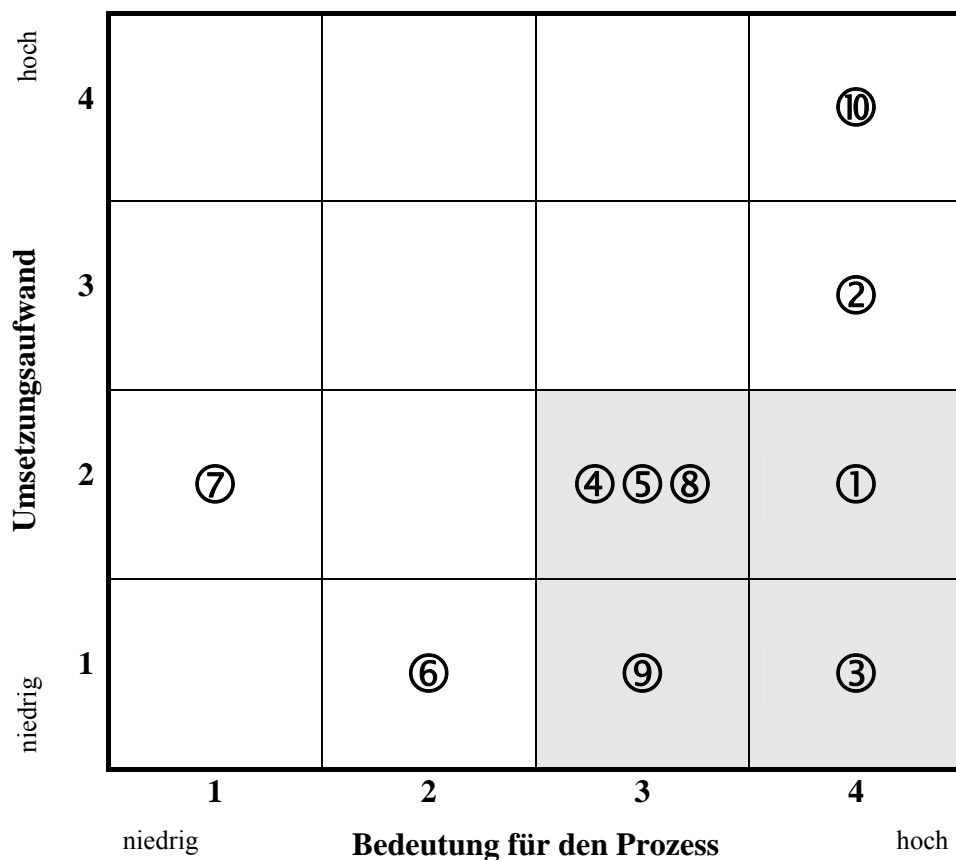
Schnittstelle		Was wird an der Schnittstelle übergeben?	In welcher Form findet die Übergabe statt?	Nr. in LVP
von	zu			
Markt bearbeiten	Kunde	Produktinformationen, Informationen zum Bestellprozess	Texte und Formular auf Webseite(n), Produktflyer	1, 2
Kunde	Leistungen verkaufen, Pz-Schr. 1	Kundendaten, Kundenwunsch	automatische E-Mail, Telefon, persönlich	3, 4
Kunden beraten	Leistungen verkaufen, Pz-Schr. 1	Produkt- und Bestellinformationen, Kundendaten, Kundenwunsch	persönliche E-Mail, Telefon, persönlich	5
Leistungen verkaufen, Pz-Schr. 3	Kunde	Info-Material, CD-ROM mit DMS	per Postversand, ggf. persönlich (Messe)	6, 7
Accounts verwalten	Leistungen verkaufen, Pz-Schr. 7	Zugangsdaten für Kundenaccount	DB-Eingabe	8
Leistungen verkaufen, Pz-Schr. 9	Support leisten	Hilfe bei Systemzugang	E-Mail, telefonisch	5
Leistungen verkaufen, Pz-Schr. 9	Inkasso abwickeln	Zahlungsinformationen	Datenbankeintrag	10

### Liste der Verbesserungspotenziale

Nr.	Verbesserungspotenzial	Bedeutung für den Pz. (1 – 4)	Umsetzungsaufwand (1 – 4)
1	die Produktinformationen und Kundennutzen müssen wesentlich klarer kommuniziert werden	4	2
2	der Bestellprozess muss transparent und intuitiv handhabbar gestaltet werden	4	3
3	das Bestellformular muss Kundeninformationen auf Vollständigkeit und Plausibilität prüfen	4	1
4	die Kundendaten aus dem Bestellformular müssen automatisch in die Datenbank eingepflegt werden	3	2
5	die Supportstruktur ist sauber zu klären, damit der Kunde bei Bedarf einen Ansprechpartner findet	3	2
6	ein Download-Bereich für Infomaterial, Hilfedokumente und den DMS-Download ist einzurichten	2	1
7	der Materialversand soll rationalisiert werden (Etikettendruck aus DB, geeignetes Versandmaterial, elektronische Frankierung)	1	2

8	das System soll aus den im Web-Formular hinterlegten Daten eigenständig Zugangsdaten generieren	3	2
9	die automatisch generierten Zugangsdaten sollen zusammen mit einem Freischaltlink per Automatik-Mail an Kunden versandt werden	3	1
10	eine Synchronisation der Kundendaten in Plattform-DB und CRM-System ist einzurichten – damit Unterstützung des Inkasso und des CRM	4	4

**Klassifikation der Verbesserungspotenziale**



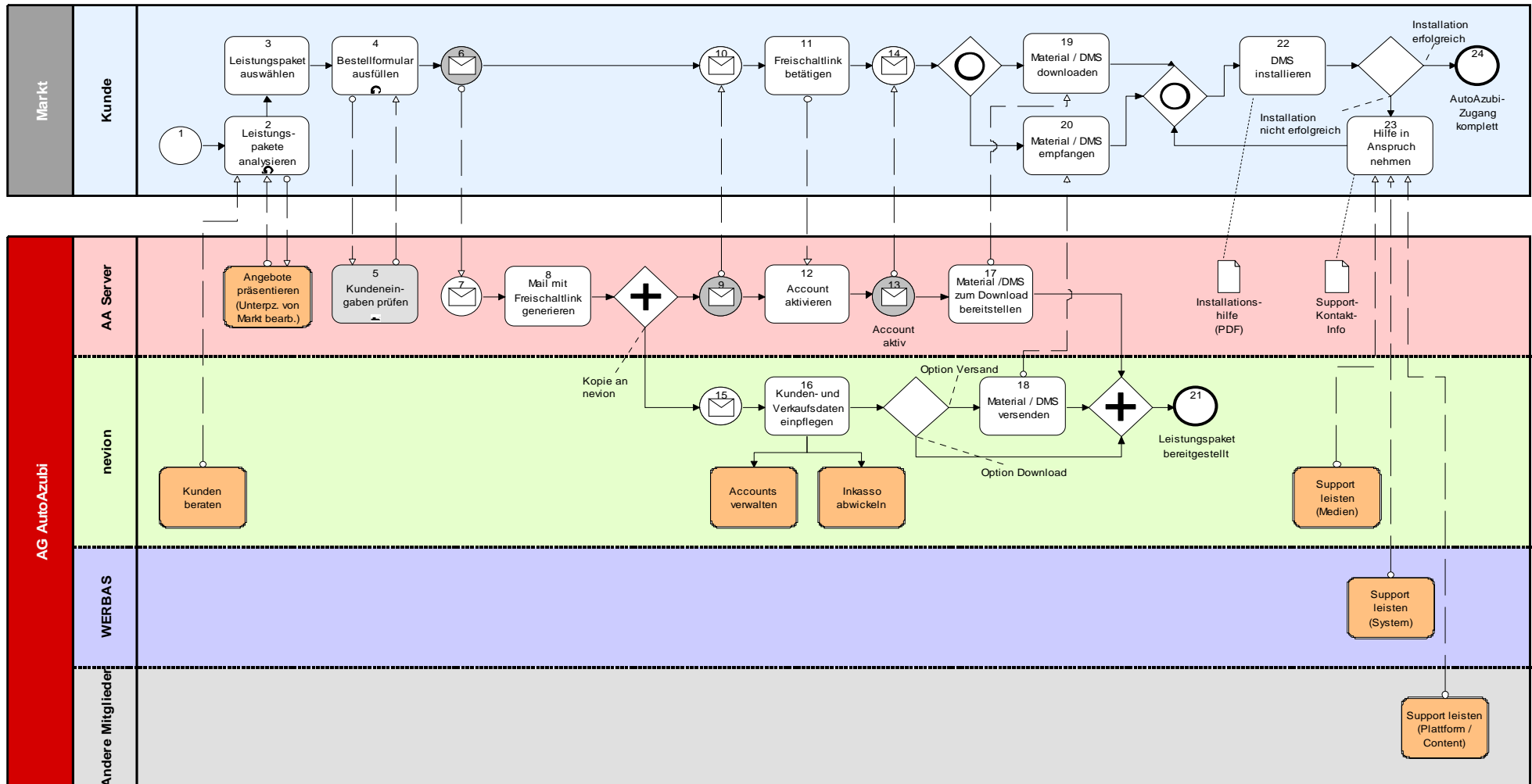
Die Verbesserungspotenziale im grau markierten Bereich werden mit höchster Priorität realisiert. Diesem Paket muss darüber hinaus Listenpunkt 2 zugeordnet werden. Sein Umsetzungsaufwand ist verhältnismäßig hoch, aber er steht in engstem Zusammenhang mit den Punkten 4, 8 und 9, die auf ihm aufsetzen. Listenpunkt 10, obgleich ebenfalls von hoher Bedeutung für den Prozess, wird auf einen späteren Zeitpunkt verschoben. Er gewinnt insbesondere dann an Bedeutung, wenn die Anzahl der Kunden sprunghaft steigt. Aus dem dann generierten Cash Flow kann die für diesen Punkt notwendige IT-Investition getätigt werden.

Listenpunkt 6 kann mit geringem Aufwand realisiert werden. Seine Bedeutung für den Prozess ist nicht zu vernachlässigen. Er bietet eine Möglichkeit, zusätzliche Quick Wins zu erzeugen.

Listenpunkt 7 ist von eher nachrangiger Bedeutung für den Prozess, er wird von der nevion GmbH im Komplex mit Versandaufgaben aus anderen Geschäftsfeldern angegangen.

### Schritt 3: Konzeption Soll-Prozess

Um die Aktivitäten der verschiedenen Beteiligten und ihr Ineinandergreifen besser monitoren zu können, wurde eine andere Form der Prozessdarstellung gewählt. Die Visualisierung von Swimlanes und Pools sowie die Nutzung des BPMN-Standards mit der transparenten Darstellung der Informationsströme wurden als besonders geeignet eingeschätzt. Auch die Schnittstellen zu den verbundenen Prozessen sind so transparent.



Visualisierung des Soll-Prozesses

### Detaillierte Prozessbeschreibung

Nr.	Element	Erläuterung
1	Startereignis im Pool Kunde	Kunde „betritt“ den Plattformbereich Leistungspakete
2	Leistungspakete analysieren	der Kunde informiert sich über die Leistungspakete; der Prozessschritt 3 kann in Kommunikation mit den präsentierten Angeboten (für alle Leistungspakete werden Kurz- und Detailbeschreibungen einschließlich dynamischer Preiskalkulationen vorgehalten) in mehreren Schleifen ablaufen
3	Leistungspaket auswählen	Kunde wählt ein Leistungspaket nach seinen Bedürfnissen
4	Bestellformular ausfüllen	Kunde gibt seine persönlichen Daten in das dynamisch nach seinen Spezifikationen erzeugte Bestellformular ein, ggf. korrigiert er seine Angaben bzw. verändert die Spezifikationen; optional kann er die Zusendung von Info-Material und / oder einer DMS-CD anfordern
5	Kundeneingaben prüfen	Server prüft die Eingaben auf Vollständigkeit (Pflichtangaben) und Plausibilität (automatischer Unterprozess)
6	Zwischenereignis Meldungsversand	Kunde hat das Bestellformular online versandt
7	Startereignis im Pool AutoAzubi: Meldungsempfang	Bestellung ist auf dem Server erfasst; Kundenaccount (passiv) ist damit vorangelegt
8	Mail mit Freischaltlink generieren	Serverscript erzeugt eine automatische, personalisierte Mail mit allen Bestelldaten und einem Freischaltlink zur Verifizierung der im Bestellformular hinterlegten Mail-Adresse
9	Zwischenereignis Meldungsversand	Server versendet die Mail an den Kunden
10	Zwischenereignis Meldungsempfang	Kunde empfängt die Mail mit den Bestelldaten und dem Freischaltlink
11	Freischaltlink betätigen	Kunden klickt auf den Freischaltlink, um seinen Account zu aktivieren
12	Account aktivieren	Account wird nach automatischer Abprüfung auf dem Server aktiviert
13	Zwischenereignis Meldungsversand	Server sendet Bestätigungsseite über Aktivierung des Accounts
14	Zwischenereignis Meldungsempfang	Kunde empfängt Bestätigungsseite über Aktivierung des Accounts
15	Zwischenereignis Meldungsempfang	nevion erhält eine Kopie der automatischen Mail (Element 10) mit allen Bestelldaten
16	Kunden- und Verkaufsdaten einpflegen	nevion erfasst die Kunden- und Verkaufsdaten im CRM-System

17	Material / DMS zum Download bereitstellen	nach Aktivierung des Accounts wird automatisch der Download-Bereich geöffnet
18	Material / DMS versenden	falls der Kunde die entsprechenden Optionen gewählt hat, versendet nevion an ihn das Info-Material und / oder die DMS-CD
19	Material / DMS downloaden	der Kunde nutzt die Download-Angebote zum Erwerb von Info-Material und / oder DMS
20	Material / DMS empfangen	der Kunde empfängt das von nevion zugesandte Info-Material und / oder DMS
21	Endereignis im Pool AutoAzubi	Leistungspaket ist dem Kunden vollständig bereitgestellt
22	DMS installieren	Kunde installiert das DMS auf seiner lokalen IT (PC, LAN) ggf. unter Rückgriff auf das PDF-Dokument Installationshilfe, das im Hilfebereich der Plattform hinterlegt ist
23	Hilfe in Anspruch nehmen	mit Hilfe des Supports durch die AutoAzubi-Partner können die Installationsprobleme gelöst werden, Support-Kontaktinformationen sind auf dem Server hinterlegt
24	Endereignis im Pool Kunde	AutoAzubi-Zugang komplett – der Kunde kann AutoAzubi im vollen Umfang seines bestellten Leistungspakets nutzen

**Prozessziele**

Nr.	Prozessziel	Messgröße	Zielwert	Messmethode	Messfrequenz	Verantw.
1	ständige Verfügbarkeit des Servers	Reaktionszeit auf Ping unter 3 sec.	98 %	Log-Datei mit automatischer Auswertung	alle 10 "; Ausw. monatl.	Web-Admin
2	zügige Bearbeitung von Kundenbestellungen	Zeit zwischen Bestelleingang und Versand	zu 95 % < 2 Tage	Auswertung der Bestellungs- und Versandstatistiken	quartalsweise	nevion
3	hohe Kundenzufriedenheit mit Bestellprozess	Anteil der Kundenreklamationen per Mail oder Telefon	< 1 %	Dokumentation der Reklamationen	quartalsweise Ausw.	nevion

**Schritt 4: Realisierung Verbesserungspotenzial**

**Maßnahmeplan zur Umsetzung des Sollkonzepts für den Prozess „Leistungen verkaufen“**

Nr.	Maßnahme	Verantwortung	Team
1	Relaunch der Plattformseiten Leistungspakte mit Integration eines transparenten Bestellprozesses	<b>GF</b>	<b>pixeltank</b>
2	Datenbankanbindung des Bestellformulars, Verknüpfung mit automatischen Mailfunktionen und automatische Generation von Zugangsdaten	<b>TV</b>	<b>euromedium</b>

3	Gestaltung und Verankerung einer konsistenten Supportstruktur	GF	Steuerteam
4	Einrichtung eines hochperformanten Download-Bereichs	TV	euromedium

## Argumente für die PzM-Einführung bei AutoAzubi

### Argument 1:

Das PzM-System macht die Aufgaben der Arbeitsgemeinschaft AutoAzubi und deren Abläufe transparent. Damit schafft es die Grundlage für eine effiziente Ressourcensteuerung.

*Sichtbar wird insbesondere, welche Prozesse Mehrwert für Kunden generieren. Ihr Ressourcenbedarf kann deutlicher herausgearbeitet und besser unterstützt werden. So zeigte eine Analyse des Geschäftsprozesses „Leistungen verkaufen“, dass die Kommunikation mit dem Markt falsch aufgesetzt war. Der neu aufgesetzte Prozess erfordert weniger Handarbeit, verläuft zu einem großen Prozentsatz automatisiert, ist so weniger fehleranfällig und kommt fast ohne zusätzlichen Support aus.*

### Argument 2:

Das PzM-System sorgt für eine einheitliche Leistungspräsentation gegenüber Kunden.

*Das ist für AutoAzubi besonders wichtig, da einerseits die Leistungspakete komplex sind und uneinheitlich wahrgenommen wurden und andererseits die verschiedenen Mitglieder der Arbeitsgemeinschaft in Abhängigkeit von ihren Kerngeschäften bei der Kommunikation über AutoAzubi unterschiedliche Schwerpunkte setzten.*

### Argument 3:

Das PzM-System ermöglicht eine gute Orientierung für neue, potenzielle Mitglieder der Arbeitsgemeinschaft bzw. für neue Mitarbeiter.

*Die Arbeitsgemeinschaft AutoAzubi muss sich den Problemen einer Fluktuation stellen. Mitarbeiter wechseln oder verlassen ein Mitgliedsunternehmen, Aufgaben werden von Honorarkräften bzw. von Studenten übernommen. Ein PzM-System erleichtert neuen Akteuren die Orientierung und ermöglicht so eine schnellere und zielgenauere Einarbeitung. Das ist insbesondere deshalb nötig, da die Prozesse bei AutoAzubi z. T. sehr stark von den Prozessen der Mitgliedsunternehmen abweichen.*

### Argument 4:

Das PzM-System ist ein unabdingbares Instrument zur nachhaltigen Umsetzung der Unternehmensstrategie.

*Da alle Prozesse visualisiert und auch in ihren Interdependenzen beschrieben werden, können sie in Gänze auf Strategiekonformität geprüft und gegebenenfalls angepasst werden. Die strategische Ausrichtung von AutoAzubi zielt auf die Unterstützung innovativer Lehr-Lernsettings in der kaufmännischen Ausbildung im Kfz-Gewerbe. Daran haben sich insbesondere die Geschäftsprozesse zu orientieren. Es kann z. B. nicht Ziel des Prozesses „Content entwickeln“ sein, Trainingstools für die optimale Prüfungsvorbereitung zu bieten. Ziel muss eher sein, eine Umgebung für kompetenzorientierte Leistungsbeurteilungen zu schaffen, sowohl technologisch als auch bildungspolitisch.*

### Argument 5:

Das PzM-System ermöglicht die Erarbeitung eines strategiestützenden Zielsystems mit klarer Verankerung in den Schlüsselprozessen.

*Für die meisten Mitglieder der Arbeitsgemeinschaft ist das Engagement bei AutoAzubi eine Belastung zusätzlich zu den Aufgaben in ihren Unternehmen. Umso wichtiger ist es, klare und gemeinsam vereinbarte, strategiekonforme Ziele herauszuarbeiten und zu kommunizieren.*

# Change-Management zur PzM-Einführung bei AutoAzubi

## Ausgangssituation

AutoAzubi ist eine Arbeitsgemeinschaft, in der Unternehmen, Verbände und freiberufliche Dienstleister gemeinsam an einer klar umrissenen Aufgabenstellung arbeiten. Es liegt also keine streng abgrenzbare Unternehmensstruktur mit Abteilungen, Bereichen und Stellen vor, sondern ein eher lockerer Verbund ansonsten selbstständiger Partner. Die Implementierung eines Prozessmanagementsystems kann hier nur durch das Commitment aller Mitglieder der Arbeitsgemeinschaft zum Erfolg geführt werden.

Initiiert durch offensichtlich mangelnde Qualität erfolgsentscheidender Geschäftsprozesse hat sich im Rahmen der Arbeitsgemeinschaft AutoAzubi ein Steuerteam gebildet. Es hat begonnen, ein Prozessmanagementsystem schrittweise zu entwickeln und zu implementieren. Bei dieser Arbeit stellte sich heraus, dass die Arbeitsgemeinschaft im Grunde mit denselben Problem- und Zielqualitäten zu tun hat, für die Unternehmen zu Prozessmanagement greifen. Im Gegensatz zu den Unternehmen gibt es keine zentrale Weisungsinstanz, die Prozessmanagement „von oben“ verordnen könnte. Auch fällt die Rolle von Abteilungen den Mitgliedern der Arbeitsgemeinschaft zu, allerdings mit dem zusätzlichen Problem der räumlichen und organisatorischen Trennung.

## Änderungsbedarf

Für eine sofortige Änderung der Organisationsstruktur von AutoAzubi fehlen momentan die Voraussetzungen, dieses Ziel wird mittelfristig angegangen. Im Rahmen der Arbeitsgemeinschaft, so wie sie heute besteht, haben sich folgende Aspekte als besonders änderungsbedürftig herauskristallisiert:

- 1) Die Abläufe zur Erfüllung der Aufgaben von AutoAzubi sind nicht ausreichend transparent.
- 2) Die Leistungskommunikation gegenüber dem potenziellen Markt ist nicht einheitlich und somit unklar.
- 3) Neue Mitarbeiter bzw. neue Mitglieder der Arbeitsgemeinschaft finden zu wenig Support, um sich reibungsarm in die Prozesse einzugliedern.
- 4) Es ist keine einheitliche Strategie und vor allem kein strategiekonformes Handeln aller Mitglieder der Arbeitsgemeinschaft erkennbar.
- 5) Die Ziele der Arbeitsgemeinschaft sind nicht klar formuliert, operationalisiert und für alle Beteiligten heruntergebrochen.

Dieser Ansatz wird von allen Mitgliedern der Arbeitsgemeinschaft mitgetragen. In den ersten Meetings des Steuerteams wurde beschlossen, die besonders kritischen Punkte 1) und 2) vorrangig anzugehen. Diese Änderungen wurden Ende 2008 konzipiert und bis März 2009 umgesetzt. Die Ausarbeitungen im Rahmen dieses Zertifizierungsprojektes stellen gleichzeitig die Voraussetzung für die Bearbeitung der Problempunkte 3) bis 5) dar.

## Change-Management-Prozesse im 3-Phasen-Modell

### (1) Unfreezing-Phase (November 2008 – Januar 2009)

<b>sachliche Prozesse</b>	
Veränderungsbedarf bestimmen	Mitte November kamen in Kassel vier Akteure aus den Tätigkeitsfeldern: Entwicklungsleitung, Vertrieb und Plattformentwicklung zu einem ersten Meeting zusammen. Ziel war es, Veränderungen zur Lösung gravierender Probleme bei der internen Arbeitskommunikation und in der Leistungskommunikation anzustoßen.

Unterstützung und Teilnahme des Top-Managements	Zu diesem ersten Meeting des Steuerteams wurde ein Vertreter des Sponsors eingeladen, der sich aktiv an der Bestimmung des Veränderungsbedarfs beteiligte und auch konstruktive Vorschläge einbrachte. Er erklärte, den Fortschritt der Veränderungen verfolgen zu wollen und erbat sich regelmäßige Informationen per E-Mail.
<b>emotionale Prozesse</b>	
Erhöhe die Dringlichkeit	Es wurden besonders gravierende Beispiele für falsch laufende Aufgaben- und Leistungskommunikation dargestellt. So wurde z. B. das Dealer-Management-System auf CD-ROM an mehrere tausend Kunden des Systemhauses versandt, ohne dass ausreichend klar der duale Charakter der Lernumgebung kommuniziert werden konnte. Offensichtlich war auch, dass das aktuell verwendete web-basierte Bestellformular ebenso problematisch ist. Eine einheitliche Leistungskommunikation aller Mitglieder der AG erschien als außerordentlich dringlich.
Baue das Leitteam	Die Teilnehmer des ersten Meetings verpflichteten sich zur Arbeit im Steuerteam (Leitteam), allerdings mit unterschiedlichen Schwerpunkten. Die arbeitsintensiven Tätigkeiten wurden von den mit Entwicklung befassten Akteuren (UniVera und pixeltank) übernommen, der Vertreter von nevion (Vertrieb) behielt sich punktuelle Zuarbeiten vor. Das Team wurde durch eine Vertreterin der Projektverwaltung verstärkt.
Entwickle die Vision	Ziel war es, die Leistungspakete von AutoAzubi so zu präsentieren, dass der duale Charakter der Lernumgebung (Internet-Plattform + DMS mit integrierter DB) klar kommuniziert wird und dass jeder Interessent zwingend (automatisch) im System registriert wird. Darüber hinaus sollten die Inhalte der Projekthomepage in die Plattform integriert werden. Das Veränderungsprojekt erhielt den Arbeitstitel „Plattform-Relaunch“.
Kommuniziere um zu überzeugen	Die avisierten Veränderungen und der zu erwartende Nutzen wurden in der gesamten Arbeitsgemeinschaft kommuniziert. Im Bereich „Aktuelles“ der Projekthomepage wurden die geplanten Veränderungen dargestellt und terminiert.

**(2) Moving-Phase (Januar 2009 – März 2009)**

<b>sachliche Prozesse</b>	
Ressourcen definieren	Die konzeptionelle Arbeit am Plattform-Relaunch und die Spezifikationen übernahm VM. Die Plattformentwicklung reservierte einen Großteil der Kapazität für die Umsetzungsprogrammierung. Ferner wurden Aufträge für Medienentwicklung vergeben. Für die Prozessmodellierung kam das BPM-Tool iGrafx zum Einsatz. Auf dem proprietären Server von pixeltank wurde eine Entwicklungs- und Testplattform eingerichtet. Für die Kommunikation zwischen Entwicklungsleitung und Entwicklung wurden regelmäßige Telefonkonferenzen im Abstand von 2 Wochen sowie ein Kommunikationsschema für Probleme und Fragen zwischendurch vereinbart.

Prozess-Messung und Feedback	Im Zuge der Entwicklungen zum Plattform-Relaunch hatten alle Mitglieder von AutoAzubi Gelegenheit, die bereits umgesetzten Features zu testen und ihr Feedback abzugeben. Dafür war ein geschütztes Google-Docs-Dokument eingerichtet und vorkonfiguriert worden. Ein weiteres Dokument dieser Art diente dazu, den Entwicklungsprozess zu monitoren, um das Steuerteam jederzeit aktuell informieren zu können.
datengestützte Entscheidung	Als die Einhaltung des Zeitplans gefährdet war, wurde Mitte Februar ein zusätzliches Entwicklungsmeeting angesetzt. Dort konnten einige „Flaschenhalse“ beseitigt werden. Allerdings zeichnete sich ab, dass mittelfristig ein weiterer Entwicklungspartner gefunden werden muss.
<b>emotionale Prozesse</b>	
Beseitige Barrieren	Die anfangs auf reine Telekommunikation ausgelegte Kooperation zwischen Entwicklungsleitung und Entwicklung führte zunehmend zu Missverständnissen und Problemen, die auf dem Entwicklungsmeeting erfolgreich ausgeräumt werden konnten.
Erziele Quick-Wins	Die grafischen Änderungen im Seitenaufbau wurden als erstes umgesetzt und in der Arbeitsgemeinschaft kommuniziert. Die wesentlich bessere Seitenergonomie und das ansprechende Lay-out wurden mit Freude begrüßt.
Nicht locker lassen	Nach der erfolgreichen Lösung von Fortschrittshemmnissen wurde eine engmaschige Kommunikations- und Austauschstruktur umgesetzt, die dafür sorgte, dass keine weiteren Verzögerungen aufließen. Auf dem Entwicklungsserver und auf der Projekthomepage wurde der Entwicklungsfortschritt kommuniziert.

**(3) Refreezing-Phase (März 2009 – jetzt)**

<b>sachliche Prozesse</b>	
Qualität darstellen	Ende März fand in Kassel ein Experten-Meeting mit potenziellen Multiplikatoren aus dem Bereich der beruflichen Bildung statt, an dem Vertreter aller Mitglieder der Arbeitsgemeinschaft teilnahmen. In der praktischen Anwendung konnten sich die Anwesenden von den Vorzügen der neuen Leistungskommunikation und Benutzerführung überzeugen.
Zufriedenheit kommunizieren	Über das Experten-Meeting sowie weitere Veranstaltungen in Bildungszentren, in Autohäusern und bei Verbänden wurde zeitnah und positiv auf den zentralen Seiten der relaunchten Plattform berichtet.
<b>emotionale Prozesse</b>	
Mache die Veränderung dauerhaft	Mit der Freischaltung der relaunchten Plattform sind die materiellen Voraussetzungen für eine stringente Leistungskommunikation und einen transparenten Bestellprozess gegeben. Mit allen Beteiligten wurden die sie konkret betreffenden veränderten Abläufe besprochen und bewertet sowie ihre Implementierung überprüft.

## Aufbau eines Prozess-Reportings

Als junge Arbeitsgemeinschaft – hervorgegangen aus einer schwach strukturierten Projektgruppe – verfügt AutoAzubi bislang kaum über eine eingeführte Reporting-Struktur. Eine Zeit lang wurden Zugriffszahlen auf dem Webserver über Google-Statistics reportiert, allerdings ohne systematische Auswertung. Es gibt in der Projektverwaltung eine Budgetplanung und ein Finanzcontrolling, allerdings noch ohne etabliertes Kennzahlensystem. Der Aufbau eines Prozess-Reportings ist also eine herausfordernde Aufgabe, die hier in Ansätzen angegangen wird.

### Informationsbedarf und -quellen

Primär wollen wir klären, welche Informationen für ein effektives Prozess-Reporting benötigt werden und wo und wie sie erhoben werden können. Ferner ist festzuhalten, an wen, in welcher Form und in welchen Zyklen die erhobenen Informationen zu reportieren sind.

Welche Informationen werden benötigt?	Wo und wie können sie erhoben werden?	An wen soll in welcher Form berichtet werden?	Reporting-Zyklus
<b>Finanz-Reports</b>			
Budget-Status und Finanzbericht	Zahlungsausgänge IGM Projektverwaltung	von IB an GF als Excel-Tabelle nach Vorlage	Quartal
Umsatz- und Inkassobericht	Aufzeichnungen der nevion GmbH	von MM an GF als Excel-Tabelle	Quartal
<b>SCM-Reports</b>			
Verkaufszahlen Leistungspakete	Aufzeichnungen der nevion GmbH	von MM an GF per E-Mail	Quartal
Bestellungseingänge	Serverdokumentation und Aufzeichnungen der nevion GmbH	von TV und MM an GF	Quartal
Versandstatistik Infomaterial und CD-R	Aufzeichnungen der nevion GmbH	von MM an GF per E-Mail	Quartal
Downloadstatistik DMS	Log-Datei	von TV an GF (Automatik-E-Mail)	Quartal
Reklamationsstatistik	Aufzeichnungen der nevion GmbH, ggf. andere Aufzeichnungen	primär von MM, sekundär von allen Mitgliedern der AG (in geschütztem Internet-Bereich)	Quartal
Serververfügbarkeit	Log-Datei	von TV an GF (Automatik-Mail)	Monat
Serverzugriffsstatistik	Log-Dateien	von TV an GF (Automatik-Mail)	Monat
<b>Material-Report</b>			
Lagerstatistik Infomaterial, CD-ROMs	Aufzeichnungen der nevion GmbH	von MM an GF als Excel-Tabelle	Halbjahr

<b>PLCM-Reports</b>			
Entwicklungsstand Content	Dokumentation der Content-Entwickler	Tabelle bei Google-Docs (geschützter Internet-Bereich)	Halbjahr
Entwicklungsstand Plattform	Dokumentation der Plattform-Entwickler	Problembearbeitungsberichte im Mantis-Task-Tracker (geschützter Internet-Bereich)	Quartal
Entwicklungsstand DMS und DB	Dokumentation der DB-Entwickler	DB-Update-Roadmap (dynamische MindMap in geschütztem Internet-Bereich)	Jahr
<b>CRM-Reports</b>			
Beratungs- und Support-Statistik	Aufzeichnungen aller Mitglieder der AG	an GF als Word-Dokument bzw. per E-Mail	Quartal
differenzierte Benutzer-Statistik	Auswertung der Server-Accounts	von TV an GF (Form ist zu bestimmen)	Monat
<b>PR-Reports</b>			
PR-Berichte Branchen-Partnerkontakte	Dokumentation durch Fürstenberg-Consult	von NF an GF als Word-Dokument nach Vorlage	Quartal
PR-Berichte Kontakte zu Bildungszentren	Dokumentation durch UniVera	durch GF als Word-Dokument nach Vorlage	Quartal
<b>PzM-Report</b>			
PzM-Aufwand	Aufzeichnungen GF und Steuerteam	von Steuerteam (in geschütztem Internet-Bereich)	Quartal

## Reporting-Struktur

Das Reporting erfolgt in mehreren Aggregations- und Konsolidierungsetappen. Alle in der obigen Tabelle aufgeführten Primärberichte werden vom Prozessmanagement entgegengenommen. Ihr Eingang wird überwacht und im Bedarfsfall angemahnt.

Aus den Primärberichten wird ein Übersichtsbericht für jedes Quartal angefertigt sowie der Längsschnittbericht der wichtigsten Kennziffern fortgeschrieben. Beide Berichte werden im geschützten Plattformbereich von AutoAzubi veröffentlicht. Die Mitglieder der Arbeitsgemeinschaft werden per Rundmail über die Veröffentlichungen informiert.

Im Zusammenhang mit der Einführung einer strategischen Ausrichtung über Balanced Scorecards ist die Reporting-Struktur regelmäßig zu prüfen und gegebenenfalls anzupassen.

Die aktuelle Struktur des Reportings auf Stufe 1, so wie sie auch aus der Tabelle hervorgeht, findet sich zur besseren Übersichtlichkeit in der Grafik auf der folgenden Seite wieder.

**Stufe 1 der Reporting-Struktur**



Legende der verwendeten Symbole			
	Tabellen-Dokument		Termin
	Text-Dokument		geschlossener Webspace
	E-Mail		zu definieren

## Strategisches Management für AutoAzubi

Die Arbeitsgemeinschaft AutoAzubi entstand im Ergebnis eines Innovationsprojektes initiiert durch Dr. Michael Ehrke und seine Mitarbeiter vom Ressort Bildungs- und Qualifizierungspolitik beim Vorstand der Industriegewerkschaft Metall. Gewerkschaftliches Bildungsengagement wird in der Öffentlichkeit deutlich weniger wahrgenommen als medienwirksame Tarifstreitigkeiten, obgleich es zu einem der wirksamsten Motoren der Modernisierung des deutschen dualen Bildungssystems gehört.

Im Zentrum dieser Arbeit stehen individuelle Werte wie Employability, die Entwicklung der Fähigkeit zur Weltaneignung, die Förderung intrinsischer Lernmotivation sowie strukturelle Innovationen, wie die größere Durchlässigkeit der Ebenen und Fraktionen des Bildungssystems. Vor diesem Hintergrund sind Vision, Mission und Strategie von AutoAzubi zu betrachten.

### Vision, Mission, Strategie

#### Vision

Wir setzen uns für die konsequente Ausrichtung kaufmännischer Berufsbildung auf berufliche Arbeitsaufgaben sowie auf Arbeits- und Geschäftsprozesse ein. Damit untrennbar verbunden ist ein modernes System der beruflichen Zertifizierung – die Kammerprüfungen zum Erwerb eines Berufsabschlusses müssen sich zu beruflichen Kompetenzmessungen entwickeln.

#### Mission

Wir wollen eine komplexe, elektronisch basierte Lern- und Zertifizierungsumgebung für prozess- und aufgabenorientierte kaufmännische Aus- und Weiterbildung in der Kfz-Branche entwickeln, implementieren und betreiben.

#### Strategie

Innerhalb der nächsten zwei Jahre wollen wir die Marke AutoAzubi als Qualitätsstandard für moderne Berufsbildung in der Branche etablieren. Mittelfristig soll die Arbeitsgemeinschaft in eine nachhaltig tragfähige Unternehmensstruktur überführt werden, die kostendeckendes Arbeiten gewährleisten kann. Dazu soll die Arbeitsgemeinschaft als kompetentes, nachhaltig entwicklungsfähiges Fachteam und tragfähige Vertriebsstruktur gefestigt werden. In der Branche und im assoziierten Bildungsbereich soll der Unterstützerkreis um AutoAzubi – als Grundlage für das Einwerben von Fördermitteln – ausgebaut werden.

Zur Auswahl des Finanzziels für die Ausarbeitungen zur Balanced Scorecard sollen im Folgenden die beiden Kernstrategien bis zu den Finanzziele heruntergebrochen werden:

Die Lernumgebung AutoAzubi soll nachhaltig am Markt etabliert werden.		
	Wirtschaftlichkeitsstrategie	Wachstumsstrategie
	kostendeckende Unternehmensstruktur entwickeln	AutoAzubi als Qualitätsmarke für Bildung in der Branche etablieren
Finanzperspektive	F1 belastbare Kostenstruktur etablieren	F3 Autohäuser als Referenzkunden gewinnen
	F2 Fördermittel akquirieren	F4 Lehrer-Arbeitskreise als Partner gewinnen

Die weiteren Betrachtungen konzentrieren sich auf das Finanzziel F1 „belastbare Kostenstruktur etablieren“.

## Auszug aus den Ausarbeitungen zur Strategy-Map

Strategie 1 kostendeckende Unternehmensstruktur entwickeln						
Perspektive	Aussage / Thema / Maßnahme	Nr.	strategisches Ziel (knowledge/ change objectiv.)	KPI (Key Performance Indicator)	Verantw.	Begründung/Zweck für das gewählte strategische Ziel
<b>Finanzperspektive</b>						
<b>Wirtschaftlichkeitsstrategie</b>	die Kostenstruktur muss transparent werden, um planbar zu sein	F1	belastbare Kostenstruktur etablieren (change objective)	Dispersion der Ist-Kosten in Bezug auf die Plan-Kosten	IGM GF	die Kosten genau zu kennen und planen zu können ist eine Grundvoraussetzung für tragfähigen Businessplan
<b>Kundenperspektive</b>						
<b>Zielmärkte</b>	Autohäuser und Berufliche Schulzentren	K2	Marktanteile in den Zielmärkten erhöhen (change objective)	Marktanteile in den Zielmärkten	MM	kostendeckendes Arbeiten erfordert eine höhere Marktdeckung in den Zielmärkten
<b>Attribut Preis</b>	für Erstausbildung wird wenig Geld ausgegeben; an Fachmedien orient.	K3	Akzeptanz des Preismodells stabilisieren (change objective)	Preis-Zufriedenheits-Index	MM	ein zentraler Faktor für kostendeckendes Wirtschaften ist die Akzeptanz der Preise durch die Kunden
<b>(interne) Prozessperspektive</b>						
<b>Produktions- und Logistikprozesse</b>						
<b>Auslieferung / Vertrieb</b>	die Leistungs- und Sicherheitsfeatures des Servers optimal ausnutzen	P4	fixe und variable Server-Adminkosten ermitteln (knowledge obj.)	Server-Admin-Kosten je 100 Benutzer	TV	optimale Performanz und Verfügbarkeit sind wichtige Leistungsparameter für Kunden - die Kosten müssen planbar sein
<b>Kundenmanagementprozesse</b>						
<b>Neukunden-Akquise</b>	individuelle Beratung, regionale Informationsveranstaltungen	P5	Budget für Referenzkundengewinnung ermitteln (knowledge obj.)	Kosten je Referenzkunde	NF	Die Gewinnung von neuen Referenzkunden, insbesondere für noch nicht abgedeckte Marken muss einkalkuliert werden
<b>Kundenbindung</b>	Newsletter, Regionaltreffen	P6	Bestandskunden dauerhaft binden (change objective)	Kundenbindungsindex	MM	die Bindung von Bestandskunden ist kostengünstiger und nachhaltiger als die Gewinnung von immer neuen Kunden
<b>Innovationsprozesse</b>						
<b>Management von Innov.-Pz.</b>	der Prozess "DMS-DB updaten" soll transparent sein	P7	Zeitaufwand für DB-Jahres-Up-date ermitteln (knowledge obj.)	Aufwand in Mann-Tagen	GF	dieser Innovationsprozess fällt alljährlich an, ist somit ein fixer Kostenblock (Rationalisierung?)
<b>Entwicklungsperspektive</b>						
<b>Humankapital</b>						
<b>Strategische Rolle</b>	die Rolle des Prozessmanagers muss gesichert werden	E8	Arbeitsaufwand für Prozessmanager ermitteln (knowledge obj.)	Gesamtkosten (Entgelt + Reisekosten)	IGM GF	die Sicherung dieser Rolle ist erfolgskritisch für das gesamte Vorhaben
<b>Organisationskapital</b>						
<b>Strategische Ausrichtung</b>	Prozessmanagement weiterentwickeln, für weitere Prozesse	E9	Reifegrade der Prozesse erhöhen/stabilis. (change objective)	Anteil der Prozesse mit Capability-Level > 2	GF	ein stabiles Prozessmanagement bildet die Grundlage für den Aufbau einer kostendeckenden Unternehmensstruktur

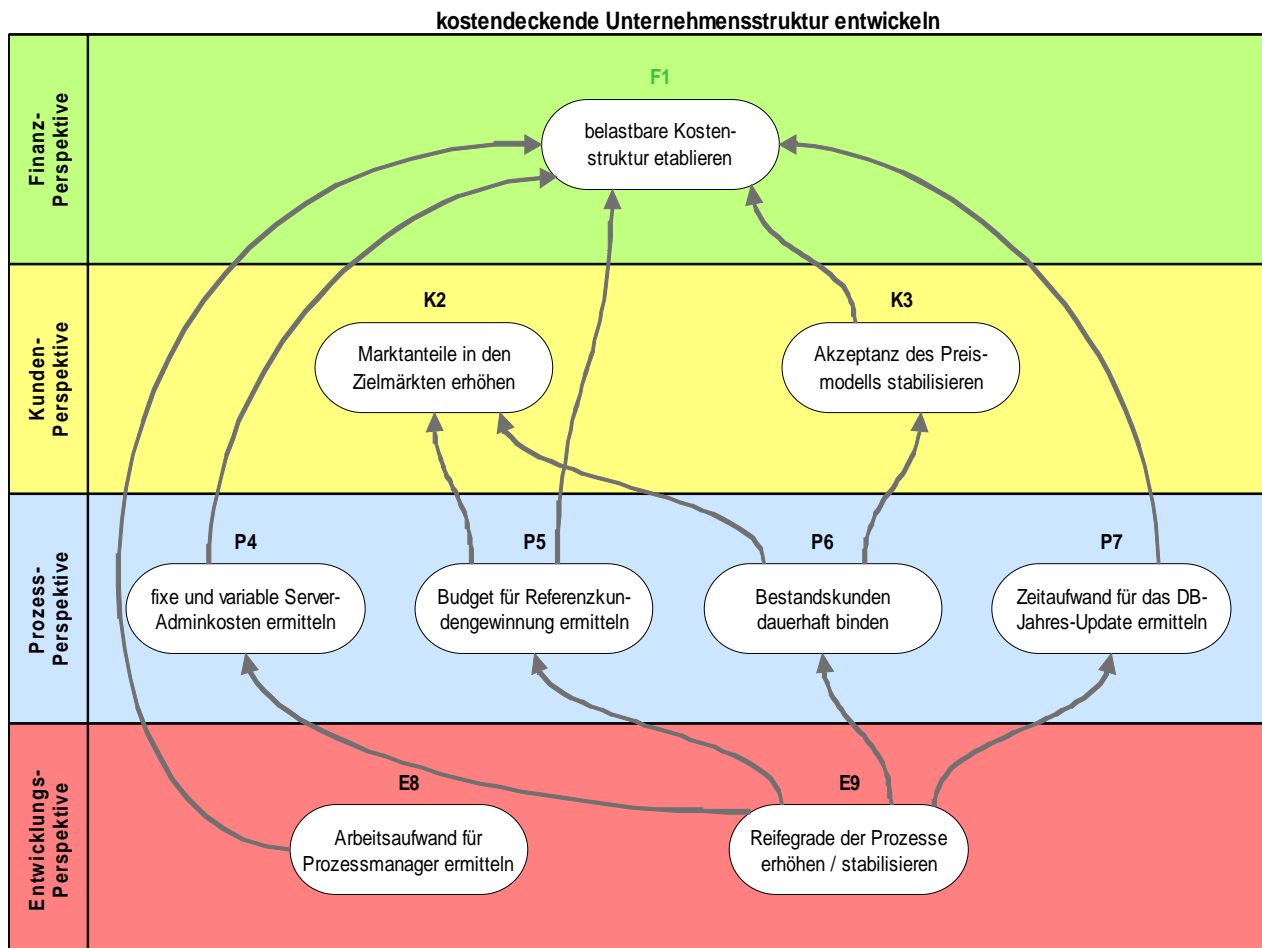
Die vorstehende Tabelle ist ein Auszug aus den Ausarbeitungen zur Strategy-Map. Dargestellt sind nur jene strategischen Ziele, die in einem Ursache-Wirkungs-Zusammenhang mit dem ausgewählten Finanzziel F1 „belastbare Kostenstruktur etablieren“ stehen.

Unterhalb des Finanzziels finden sich in gleichem Maße Erkenntnis-Ziele (knowledge objectives) wie auch Änderungsziele (change objectives). Das ist nicht verwunderlich, da die strategische Ausrichtung von AutoAzubi noch am Anfang steht. Es gibt somit viele Erkenntnis-Defizite, u. a. zur Kostenstruktur.

### Ursache-Wirkungs-Kette für das Finanzziel F1

Die folgende Grafik visualisiert die ermittelte Ursache-Wirkungs-Kette. Sie wurde mit dem BPM-Tool iGrafx angefertigt, das leider eine autonome Nummerierung in den verschiedenen Perspektiv-Bereichen nicht zulässt. Deshalb laufen die Nummern der Ziele fortlaufend, verfügen darüber hinaus aber über das jeweilige Perspektiv-Kürzel.

Es fällt auf, dass eine Reihe von strategischen Zielen der unteren Ebenen eine direkte Ursache-Wirkungs-Beziehung zum strategischen Finanzziel aufweist. Der Grund dafür liegt darin, dass es sich um ein grundlegendes Strukturziel handelt, was über direkte und indirekte Implikationen mit allen Perspektiven verknüpft ist.



### Balanced Scorecard AutoAzubi

In der folgenden Balanced Scorecard sind alle bereits identifizierten und in einer Ursache-Wirkungs-Kette stehenden strategischen Ziele mit Bezug zum strategischen Finanzziel F1 zusammengetragen. Für jedes Ziel ist eine charakteristische Messgröße (KPI) einschließlich Maßeinheit und Zielgröße (nur für Änderungsziele) bestimmt. Angaben zu Messverfahren und -frequenz sowie zur Verantwortung machen die Balanced Scorecard zum praktikablen Instrument des strategischen Controllings.

**Balanced Scorecard AutoAzubi für das Finanziel „belastbare Kostenstruktur etablieren“**

	Ziel Nr.	strategisches Ziel	Key Performance Indicator (KPI)	Einheit	Zielwert	Messmethode	Messfrequenz	Verantw.
Fin.-P.	F1	belastbare Kostenstruktur etablieren	Dispersion der Ist-Kosten in Bezug auf die Plan-Kosten	%	< 10%	nach Formel* berechnen (Budgetplanung und Finanzbericht)	Jahr	IGM GF
Kunden-P.	K2	Marktanteile in den Zielmärkten erhöhen	Marktanteile in den Zielmärkten	%	15%	Kundenstatistik auswerten	Jahr	MM
	K3	Akzeptanz des Preismodells stabilisieren	Preis-Zufriedenheits-Index	ohne	95	Kundenbefragung durchführen	Jahr	MM
Prozess-P.	P4	fixe und variable Server-Admin-Kosten ermitteln	Server-Admin-Kosten je 100 Benutzer	€	ohne	nach Formel** berechnen (Finanzbericht und Aufwandsdokumentation)	Quartal	TV
	P5	Budget für Referenzkundengewinnung ermitteln	Kosten je Referenzkunde	€	ohne	Aufwand und Erfolg dokumentieren	Quartal	NF
	P6	Bestandskunden dauerhaft binden	Kundenbindungsindex	ohne	80	Kundenstatistik auswerten	Jahr	MM
	P7	Zeitaufwand für DB-Jahres-Update ermitteln	Aufwand in Mann-Tagen	MT	ohne	Aufwand dokumentieren	Quartal	GF
Entw.-P.	E8	Arbeitsaufwand für Prozessmanager ermitteln	Gesamtkosten (Entgelt + Reisekosten)	€	ohne	Aufwand dokumentieren	Quartal	IGM GF
	E9	Reifegrade der Prozesse erhöhen / stabilisieren	Anteil der Prozesse mit Capability-Level > 2	%	50%	Assessment-Methoden anwenden	Jahr	GF

Für die Erkenntnis-Ziele kann es keine Zielwerte geben. Hier geht es darum, innerhalb eines Jahres einen Ausgangswert zu ermitteln. Dessen kritische Prüfung kann dann als Basis für Zielwerte in den folgenden Jahren genommen werden.

\* Formel zur Berechnung des KPI für das strategische Ziel F1:

$$D = \frac{\sqrt{\sum_{i=1}^n \Delta_i^2}}{PB} * 100\%$$

mit PB – Planbudget gesamt,  $\Delta_i$  – Abweichung der Budgetposition vom Planwert, n – Anzahl der Budgetpositionen.

\*\* Formel zur Berechnung des KPI für das strategische Ziel P4:

$$K = \frac{K_{fix} + K_{var}}{N} * 100$$

mit  $K_{fix}$  – fixe Providerkosten,  $K_{var}$  – variabler Administrationsaufwand, N – Anzahl der registrierten Benutzer.

## Prozessziele und Maßnahmen

### Korrelationsmatrix Strategische Ziele und Prozesse

	Nr.	strategisches Ziel	Strategie entwickeln	Team entwickeln	Partnerschaften entwickeln	Öffentlichkeitsarbeit managen	Aufgaben steuern	Nutzungsrechte managen	Content entwickeln	Plattform verbessern	DMS-DB updaten	Markt bearbeiten	Leistungen verkaufen	Inkasso abwickeln	Kunden beraten	Support leisten	Accounts verwalten	Material bewirtschaften	Finanzen bewirtschaften	Mitglieder koordinieren	Web-Space administrieren	SW und HW bewirtschaften	grafische Medien gestalten	Zugriffszahlen messen	interne Audits durchführen	Prozesse managen
<b>F.P.</b>	F1	belastbare Kostenstruktur etablieren	3	3	1	1	3	3	1	1	1	1	3	3	1	1	1	3	3	1	1	3	1	1	3	3
<b>Kd.-P.</b>	K2	Marktanteile in den Zielmärkten erhöhen	0	1	1	1	0	0	3	3	1	3	3	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
	K3	Akzeptanz des Preismodells stabilisieren	0	1	0	1	0	1	3	3	3	3	3	1	3	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Prozess-P.</b>	P4	fixe und variable Server-Admin-Kosten ermitteln	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	3	0	3	0	3	3	0	3	0	1
	P5	Budget für Referenzkundengewinnung ermitteln	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	1	1	3	1	1	3	3	1	0	1	1	0	1	3
	P6	Bestandskunden dauerhaft binden	0	1	0	1	0	0	3	3	3	1	3	3	3	3	3	1	0	0	1	1	3	0	1	3
	P7	Zeitaufwand für DB-Jahres-Update ermitteln	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	1	1	0	0	3	3	0	3	1	3	1	3
<b>Ent.-P.</b>	E8	Arbeitsaufwand für Prozessmanager ermitteln	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	0	0	0	0	3	3
	E9	Reifegrade der Prozesse erhöhen/ stabilisieren	3	3	0	0	3	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	3	1	1	0	3	3	3
<b>Strategischer Zielbeitrag</b>			<b>6</b>	<b>9</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>14</b>	<b>13</b>	<b>15</b>	<b>14</b>	<b>17</b>	<b>11</b>	<b>15</b>	<b>14</b>	<b>12</b>	<b>8</b>	<b>16</b>	<b>11</b>	<b>6</b>	<b>12</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>20</b>

Aus Platzgründen wurden in dieser Tabelle die Key-Performance-Indikatoren für die strategischen Ziele nicht nochmals aufgeführt. Sie können bei Bedarf in den Tabellen auf den Seiten 22 und 24 nachgelesen werden.

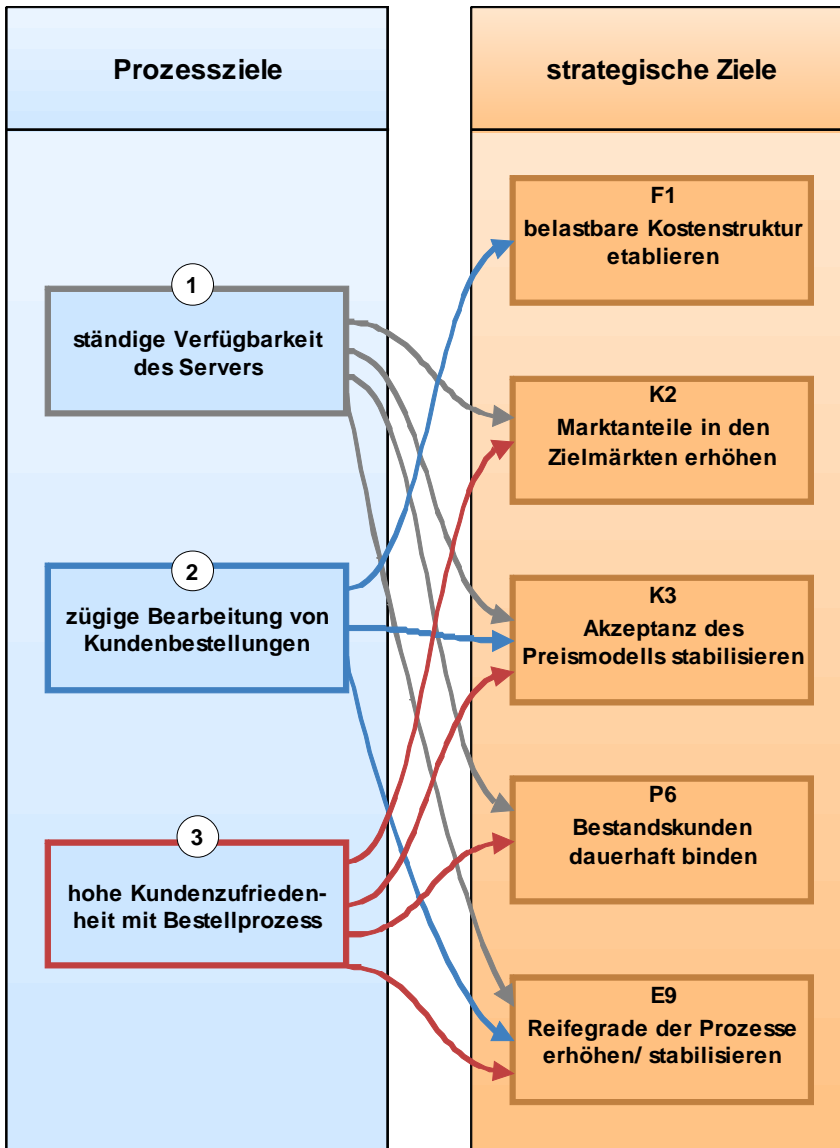
Die Matrix dokumentiert eine hohe Relevanz fast aller Geschäftsprozesse sowie des Verbesserungsprozesses „Prozesse managen“ und des Supportprozesses „Finanzen bewirtschaften“ für das strategische Finanzziel F1. Die strategischen Implikationen des Prozesses „Leistungen verkaufen“ (hier hervorgehoben) werden später genauer analysiert.

Für die Prozesse mit den höchsten strategischen Zielbeiträgen (ab 15 Summenpunkten) sollen nun beispielhaft geeignete Umsetzungsmaßnahmen entlang der am höchsten korrelierten strategischen Prozessziele dargestellt werden.

Prozess	Ziel-Nr.	Maßnahmen
<b>DMS-DB updaten</b>	K3	Modellpalette jährlich an die Entwicklungen des Automobilmarktes anpassen (betrifft die Datenbanktabellen Fahrzeuge und Kundenfahrzeuge)
	P6	jährlich ein Update des Dealer-Management-Systems einschließlich einer erneuerten / erweiterten und aktualisierten Autohaus-Datenbank bereitstellen
	P7	alle Entwicklungsschritte für das DMS-DB-Update dokumentieren und systematisieren
	E9	den Reifegrad des Prozesses von Capability-Level 1 (performed) schrittweise auf Capability-Level 3 (established) anheben
<b>Leistungen verkaufen</b>	F1	Kundenreklamationen analysieren und kontinuierliche Verbesserungen anstoßen
	K2	Neukunden-Akquise in den Bestellprozess implementieren (in Anlehnung an Abonnement-Prozesse bei Printmedien)
	K3	Preiswürdigkeit der Leistungspakete im Bestellprozess hervorheben
	P6	im Bestellprozess auf regelmäßige Aktualisierungen hinweisen
	E9	den Reifegrad des Prozesses von Capability-Level 1 (performed) schrittweise auf Capability-Level 3 (established) anheben
<b>Kunden beraten</b>	K3	Preiswürdigkeit der Leistungspakete im Beratungsprozess hervorheben
	P5	alle Aufwendungen bei der Gewinnung von Referenzkunden dokumentieren und systematisieren
	P6	Kundenberatungen bedarfsgerecht und effizient steuern
	E9	den Reifegrad des Prozesses von Capability-Level 0 (incomplete) schrittweise auf Capability-Level 2 (performed) anheben
<b>Finanzen bewirtschaften</b>	F1	belastbare Kosten- und Budgetsystematik erarbeiten
	P4	Kostenbestandteile für Server-Administration identifizieren
	P5	Kostenbestandteile für Referenzkundengewinnung identifizieren
	P7	Entgelt-Bestandteile für DB-Jahres-Update identifizieren
	E8	Entgelt-Bestandteile für Prozessmanagement identifizieren
<b>Prozesse managen</b>	F1	Schlüsselprozesse auf das strategische Ziel F1 ausrichten
	E8	alle Aufwendungen für das Prozessmanagement dokumentieren und systematisieren
	E9	Plan für die Anhebung der Reifegrade von Prozessen aufstellen

## Strategie-Implicationen für den Prozess „Leistungen verkaufen“

Der Prozess „Leistungen verkaufen“ war Gegenstand der systematischen Prozessdefinition nach der 4-Schritte-Methodik im ersten Teil dieser Arbeit (S. 6 ff.). Dabei wurden im Schritt 3 „Konzeption Soll-Prozess“ Prozessziele herausgearbeitet und operationalisiert. Es gilt nun, die dort ermittelten Prozessziele mit den strategieabgeleiteten Prozesszielen abzugleichen.



Es lässt sich zeigen, dass die Prozessziele jeweils mindestens drei der strategischen Ziele unterstützen, mithin eine gute strategische Ausrichtung aufweisen.

Die Argumentation für Prozessziel 3 lautet wie folgt:

Sind Kunden mit dem Bestellprozess zufrieden, so ist zu erwarten, dass sie sich positiv zur Plattform äußern und sie weiterempfehlen. Das könnte zur Erhöhung des Marktanteils im Zielmarkt beitragen.

Zufriedenheit fördert auch die Akzeptanz des Preises und ist eine wichtige Voraussetzung für eine dauerhafte Bindung des Kunden an den Anbieter.

Nicht zuletzt ist die Kundenzufriedenheit ein wichtiger Baustein der Prozessfähigkeit und damit des Reifegrades.

Auch die umgekehrte Argumentationskette verläuft schlüssig.

Die Arbeitsgemeinschaft AutoAzubi verfolgt die *Vision*, die kaufmännische Berufsbildung konsequent auf berufliche Arbeitsaufgaben sowie auf Arbeits- und Geschäftsprozesse auszurichten. Eine unabdingbare Voraussetzung dafür sind geeignete Lernumgebungen, wie sie AutoAzubi für das Kfz-Gewerbe entwickelt, implementiert und betreibt (*Mission*). Deshalb soll die Arbeitsgemeinschaft mittelfristig in eine nachhaltig tragfähige Unternehmensstruktur überführt werden, die kostendeckendes Arbeiten gewährleistet (*Strategie*). Das erfordert im ersten Schritt die Etablierung einer belastbaren Kostenstruktur (*strategisches Finanzziel*), was zwingend höhere Reifegrade der wertschöpfenden Geschäftsprozesse (*abgeleitetes strategisches Ziel*) und damit ein effektives Prozessmanagement voraussetzt. Für den Geschäftsprozess „Leistungen verkaufen“ heißt das beispielsweise, dass die Zugänglichkeit der Prozessleistung jederzeit gewährleistet sein muss (Prozessziel 1) und die Arbeitsprodukte des Prozesses in definierter Qualität und Zuverlässigkeit erbracht werden müssen (*Prozessziele 2 und 3*).

## Fazit und Ausblick

Die Arbeitsgemeinschaft AutoAzubi ist aus einer tiefen Unzufriedenheit mit der Leistungs- und Kundenkommunikation heraus zum Prozessmanagement gekommen. Es drängte sich als Methode zur Problemlösung geradezu auf. In einer sukzessiven Herangehensweise wurde zuerst der Prozess „Leistungen verkaufen“ – als derjenige mit den offensichtlichsten und drängendsten Problemen – einer Analyse unterzogen, zu großen Teilen neu gestaltet und implementiert. Erst in einer weiteren Etappe wurde dann ein größerer Bogen geschlagen und eine Prozesslandschaft für die gesamte Arbeitsgemeinschaft konstruiert. Dadurch wurden die Schlüsselstellung und auch die Schnittstellen des untersuchten Prozesses sichtbar.

Bevor nun weitere Prozesse definiert und optimiert werden, erwies es sich als äußerst nützlich, das Gesamtsystem mit Hilfe der Balanced Scorecard an der Strategie auszurichten. Dieser Ansatz lieferte einerseits die Bestätigung dafür, dass die im Prozess „Leistungen verkaufen“ vorgenommene Neufassung wichtige strategische Ziele unterstützt und somit intuitiv richtig war. Andererseits ergaben sich daraus weitere Verbesserungsansätze und Zielvorgaben für den Prozess sowie zielgenauere Anforderungen an das Reporting-System.

Von höchstem Wert jedoch erweist sich der BSC-Ansatz in Bezug auf das weitere Vorgehen im Prozessmanagement. So kann sauber geklärt werden, welche Prozesse strategische Schlüsselpositionen einnehmen und deshalb vordringlich analysiert und definiert werden sollten. Nicht zuletzt liefert die Balanced Scorecard mit ihrem ganzheitlichen Kennzahlensystem einen hervorragenden Ansatzpunkt für strategisch schlüssige Zielvorgaben, die auf jeden einzelnen Akteur der Arbeitsgemeinschaft heruntergebrochen werden können.

## Verwendete Abkürzungen

AG.....	Arbeitsgemeinschaft
AA.....	AutoAzubi
Ausw.....	Auswertung
BPM.....	Business Process Management
BPMN.....	Business Process Management Notation
BSC.....	Balanced Scorecard
CD.....	Corporate Design
CD-R, CD-ROM.....	Compact Disc (Read Only Memory)
CRM.....	Customer Relationship Management
DB.....	Datenbank, Database
DMS.....	Dealer Management System
FMEA.....	Fehler-Möglichkeit-Einfluss-Analyse
HW.....	Hardware
IGM.....	Industriegewerkschaft Metall
Kfz.....	Kraftfahrzeug
KPI.....	Key Performance Indicator
LAN.....	Local Area Network
LVP.....	Liste der Verbesserungspotenziale
MOT.....	Moments of Truth
MT.....	Mann-Tage
PLCM.....	Product Life Cycle Management
PLK.....	Prozesslandkarte
PR.....	Public Relations
Pz.....	Prozess
PzM.....	Prozessmanagement
Pz-Schr.....	Prozessschritt
SCM.....	Supply Chain Management
sec., ”.....	Sekunden
SW.....	Software
UrhG.....	Urheberrechtsgesetz
Verantw.....	Verantwortung

Alle anderen verwendeten Kürzel sind entweder trivial oder stehen für Nummerierungen von Prozesszielen bzw. für Akteure oder Rollen in Prozessen.