

Business Process Management als Programm in Shared Services Organisationen

Beim Business Process Management geht es um das effektive und effiziente Management von Businessprozessen. Es handelt sich dabei um ein kontinuierliches Programm, an dem Mitarbeiter aktiv beteiligt sind. Am Beispiel der HR Shared Services der Deutsche Lufthansa AG wird gezeigt, dass es nicht ausreicht, neue Strukturen, Rollen, Tools und Methoden zu implementieren, sondern dass hierfür auch eine grundlegende Veränderung der Organisationskultur erforderlich ist. Als Planungs- und Steuerungsinstrument spielt dabei eine in die Organisation integrierte Prozesskostenrechnung eine zentrale Rolle.

Organisation der Lufthansa HR Shared Services

Die Erbringung von internen Personaldienstleistungen ist bei Lufthansa als Shared Service organisiert. Dazu gehören beispielsweise die allgemeine Personaladministration sowie die Personal-, Renten- und Reisekostenabrechnung. Diese Dienstleistungen werden für rd. 70.000 Lufthansabeschäftigte in Deutschland von 180 Mitarbeitern der HR Shared Services erbracht.

Lufthansa Mitarbeiter adressieren Ihre Anfragen und Aufträge telefonisch, per eMail oder per Fax an die HR Service Line. Diese dient damit neben den Self Service Lösungen als zentraler Zugangskanal. Die administrativen Prozesse übernehmen Backoffice-Einheiten die von Competence Centern unterstützt werden.

Gestaltung und Entwicklung der Kunden-/Lieferantenbeziehung

Wie viele andere Unternehmen und Verwaltungen nutzt Lufthansa mit der Shared Services Organisation die Vorteile aus der Bündelung von transaktionalen Funktionen zur Optimierung von Ressourceneinsätzen. Im Gegensatz zu den früher üblichen Zentralfunktionen kombinieren die Lufthansa HR Shared Services Skalenvorteile mit Marktelementen, um die Nachteile der klassischen Zentralisierung, wie z. B. schwache Kunden- und Serviceorientierung, Beharrungsvermögen und geringe Kostenflexibilität zu vermeiden. Die Entstehung eines internen Marktes wird dabei wesentlich durch eine Bezugsfreiheit und die damit verbundenen Preis- und Konditionsverhandlungen unterstützt.

Implementierung eines Business Process Managements

Vor rund 15 Jahren begann Lufthansa die Prozesse der Vergütungsabrechnung zu erheben und zu dokumentieren. Dies war die Basis für die nachfolgende Bewertung der Prozesse und für den Aufbau einer Prozesskostenrechnung. In einer ersten Stufe wurde das Prozessmanagement als separate Funktion etabliert. Später wurde das Prozessmanagement als Aufgabe aller Mitarbeiter in die Organisation integriert. Dabei zeigte es sich schnell, dass der Entwicklungspfad der Organisation wesentlich die Qualität zur Pro-

zessbefähigung definierte. Für die nachhaltige Umsetzung der Prozessorientierung mussten in der Organisation zusätzliche Fähigkeiten entwickelt werden. Die Organisationskultur wurde dabei so verändert, dass Kunden, Teamwork, Eigenverantwortung und Veränderungen von den eigenen Mitarbeitern deutlich stärker wertgeschätzt wurden. Für die Mitarbeiter bedeutete eine stärkere Eigenverantwortung im Team mehr Entscheidungskompetenz im Rahmen der definierten Prozesse und die Notwendigkeit einer stärkeren teaminternen Absprache zur Arbeitssteuerung. Der Kontroll- und Dispositionsaufwand der Führungskräfte reduzierte sich entsprechend. Diese konnten dadurch als Key Accounts eine stärkere Nähe zu den Entscheidungsträgern bei den Kunden herstellen und als Prozessowner die Qualität, Aktualität und Performance der ihnen zugewiesenen Prozesse sichern. Insgesamt wurden die Services flexibler, kompetenter und effizienter.

Kritisch war es, die Akzeptanz der Führungskräfte, Mitarbeiter und auch der Betriebsräte für die neue Prozesskostenlogik zu gewinnen, weil diese einen direkten Einfluss auf die Arbeitsbemessung bekam. Hierzu wurde jeder Mitarbeiter in die Lage versetzt, die Bewertung der für ihn relevanten Prozesse nachvollziehen zu können. Als Nebeneffekt wurden die Prozesse und ihre Bewertung dadurch einer wesentlich breiteren Qualitätssicherung unterzogen und die ausgelösten teaminternen Dialoge för-

derden das Denken in Prozessen deutlich.

Die im Bereich der Vergütungsabrechnung gewonnenen Erfahrungen und Fähigkeiten wurden ab 2005 auf die weiteren HR Shared Services Einheiten übertragen.

Ziele der Einführung einer Prozesskostenrechnung

Die internen Kunden fordern von den HR Shared Services transparente, benchmarkfähige Leistungen. Gleichzeitig differenzieren sich die Kundenanforderungen zunehmend. Dies erfordert ein flexibleres Prozesscustomizing und Produktpricing. Mit einer Prozesskostenrechnung als Teil des Prozessmanagements wird die Erfüllung folgender Ziele unterstützt:

1. Bestimmung prozessorientierter Produktpreise
2. Planung und Steuerung der Mitarbeiterkapazitäten nach Prozesszeiten
3. Bewertung von Fertigungsalternativen (Fertigungstiefe, Automatisierungsgrad)
4. Bereitstellung einer Zahlenbasis für Planungs- und Istrechnungen auf verschiedenen Objektebenen (Produkte, Kunden, Kanäle, Kostenstellen, Prozesse etc.)
5. Bewertung von Prozessveränderungen als Basis für kontinuierliche Verbesserungsprozesse.

Als Nebenbedingungen soll die Prozesskostenrechnung verständlich und transparent für alle Mitarbeiter sein und sich mit einer steigenden Prozessanzahl in ihrer Komplexität lediglich linear entwickeln.

Gestaltung der Prozesskostenrechnung

Im Prozesskostenmodell werden die Kostenstellen nach Kostenpools organisiert, in denen Ressourcen für eine spätere Zuordnung auf Prozesse oder übergeordnete Bezugsobjekte (z. B. Kunden) gebündelt werden. Für die personalabhängigen Kosten¹ gibt es beispielsweise Kostenpools für Fachkräfte, Sachbearbeiter, Experten und Führungskräfte. Diese Kosten können weitgehend über die Prozesszeiten direkt Prozessen zugeordnet werden. Der verbleibende Gemeinkostenblock wird erst auf der Produktebene verrechnet. Dazu werden IT-Kosten nach IT-Systemen gegliedert in weiteren Kostenpools ausgewiesen. Die wenigen noch verbleibenden Sachkosten werden möglichst nach Produktobergruppen (z. B. Vergütungsabrechnung, Personaladministration, Service Line) gebündelt.

Prozessvarianten für einzelne Kundengruppen werden im Modell modular abgebildet. Dies ist wichtig, um Abweichungen vom Standard verursachungsgerecht einzelnen Kunden zuordnen zu können. Für jeden Prozess liegen Prozesszeiten und -mengen vor. Die Mengen werden dabei nach Kunden differenziert ausgewiesen, um eine kundenbezogene Auswertung von Ressourcenverbräuchen zu gewährleisten. Sie werden periodisch aus dem ERP oder CRM System gewonnen (z. B. Zählung von Transaktionen) oder, wo dies technisch nicht möglich oder ineffizient ist, qualifiziert geschätzt. Prozesszeiten werden bei jeder Veränderung direkt gemessen oder qualifiziert in Arbeitsgruppen geschätzt.

Schritt 1: Aus den Kostenpools der personalabhängigen Kosten werden die Kosten der Ressourcen pro Kapazitätseinheit ermittelt. Wenn also beispielsweise der Pool der Sachbearbeiter Kosten in Höhe von 2 Mio. EUR p. a. verursacht und diese Sachbearbeiter eine Nettokapazität² von 2,4 Mio. Minuten pro Jahr bereitstellen, dann ergeben sich für die Ressource „Sachbearbeiter“ Kapazitätskosten von rd. 0,83 EUR/Min.

Schritt 2: Für jeden Prozess können jetzt die personalabhängigen Stückkosten ermittelt werden, indem die Prozesszeit mit den Kapazitätskosten der eingesetzten Ressource multipliziert wird. Ein Prozess, der vier Sachbearbeiterminuten bindet, verursacht in unserem Beispiel also Stückkosten in Höhe von 3,32 EUR (4 Min. x 0,83 EUR/Min.).

Schritt 3: Die Gesamtkosten für den Personalbedarf des geplanten Produktionsprogramms ergeben sich jetzt aus der Multiplikation der Prozessstückkosten mit den jeweiligen Prozess(plan)mengen (z. B. Anzahl der Mutterschaften, Anzahl der Einstellungen etc.) und der anschließenden Summierung der Ergebnisse über alle Prozesse. Über eine Prozess-/Produktmatrix können die Gesamtkosten des Personalbedarfs anschließend pro Produkt ermittelt werden.

Ein Vorteil des Modells ist die Möglichkeit, Leerkosten direkt ausweisen zu können. Dazu wird das geplante Produktionsprogramm lediglich mit dem Nettozeitbedarf für die eingesetzten Ressourcen berechnet. Aus der Gegenüberstellung mit den verfügbaren Kapazitäten ergibt sich dann direkt die Kapazitätsüber- oder -unterdeckung.

¹ Diese beinhalten nicht nur die direkten Personalkosten, sondern beispielsweise auch Kosten der Arbeitsplatzausstattung.

² Die Nettokapazität ist hier definiert als Arbeitsminuten pro Jahr abzüglich sachlicher und persönlicher Verteilzeiten und abzüglich von krankheitsbedingten Abwesenheiten.

Schritt 4: Auf der Produktebene werden die Kosten der übrigen Gemeinkostenpools möglichst verursachungsgerecht zugeschlüsselt. Damit sind alle Kosten, mit Ausnahme der Leerkosten aus dem Personaleinsatz, den Produkten zugeordnet, sodass ein Pricing stattfinden kann.

Das aufgestellte Prozesskostenmodell berücksichtigt also unterschiedliche Faktorkosten auf der Prozessebene. Dort sind Prozesszeiten und -mengen hinterlegt. Teilprozesse werden zu Prozessen, Oberprozessen und Produkten aggregiert. Die Produkte werden dann einzelnen Kunden zugeordnet. Weitere Bezugshierarchien, wie z. B. Zugangskanäle, können abgebildet und damit bewertet werden. Das Prozessmanagement ist so gestaltet, dass drei bis viermal jährlich ein neues Prozessrelease erstellt wird.

Praktische Einsatzmöglichkeiten der Prozesskostenrechnung

Die HR Shared Services setzen das Prozesskostenmodell ein, um den Kapazitätsbedarf unterschiedlicher Ressourcen (Mitarbeiterqualifikationen) zu bestimmen und die Mitarbeiterkapazitäten prozessmengenabhängig zu steuern. Das Produktionsprogramm wird einzelnen Teams oder sogar einzelnen Arbeitsplätzen zugeordnet, um den Kapazitätsbedarf auf der Arbeitsplatzebene ermittelt zu können. Bei Veränderungen des Produktionsprogramms oder einzelner Prozesse werden die Auswirkungen auf die benötigte Kapazität einzelner Qualifikationen bereits in der Planung simuliert.

Weiterhin werden auf Basis der Planmengen und der aktuellen Prozesszeiten einfach und verursachungsgerecht die Produktpreise ermittelt. Kostentreiber, die nicht durch Kunden induziert sind (z. B. Faktorkostensteigerungen, neue gesetzliche Anforderungen),

sind den Kunden in ihrer Auswirkung auf die Produktpreise leicht vermittelbar, da eine Bewertung der Veränderungen bis auf die unterste Prozessebene stattfindet. Neue Kundenanforderungen sind damit für HR Shared Services sehr effizient bewertbar, und die resultierenden Angebote lösen durch ihre hohe Transparenz wertschöpfende Lenkungseffekte bei den Konzerngesellschaften aus.

Einen integralen Bestandteil des Prozessmanagements bildet ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP). In strukturierten Workshops werden Prozesse revolvierend einem Review unterzogen. Dabei können anhand des Prozessmodells sehr einfach „what if?“-Simulationen durchgeführt werden. Einsparungseffekte werden so schnell bewertet und ggf. den Kosten für die damit verbundene Automatisierung von Teilprozessen gegenübergestellt. Da die Bewertung der Ergebnisse aus dem KVP direkt von den Mitarbeitern vorgenommen wird, ist gleichzeitig eine hohe Akzeptanz für die daraus resultierende Kapazitätsanpassung gesichert. Auch im Rahmen eines Optimierungsprogramms konnten durch diese Simulationsmöglichkeiten beispielsweise mehr als 400 Prozessverbesserungsvorschläge effizient bewertet und für die Umsetzung priorisiert werden. Als Ergebnis aus dem Programm ergab sich ein um 30 % gesenkter Bedarf an Mitarbeiterkapazitäten im folgenden Prozesskostenrelease.

In Krisenzeiten werden die Aktivitäten mit dem Prozesskostenmodell so gesteuert, dass, trotz Vollauslastung der Kernmannschaft, die Arbeitszeit zeitlich befristet im gewünschten Maße herabgesetzt werden kann. Dies gelingt, weil im Prozessmodell temporär verzichtbare Prozesse priorisiert sind und krisenbedingte Rückgänge von Teilprozessmengen schnell im Prozesskostenmodell einfließen.

Fazit

Die Implementierung eines Business Process Managements für Serviceprozesse erfordert nach unseren Erfahrungen einen komplexen Veränderungsprozess, der bis in die Organisationskultur eingreift. Das volle Potenzial kann dabei nur ausgeschöpft werden, wenn auch die Prozesskostenrechnung integrierter Bestandteil eines gelebten Prozessmanagements ist. Die Prozessmodellierung ist dabei auf das gewählte Prozesskostenrechnungsmodell abzustimmen. Durch ihre direkte Relevanz für die Arbeitsbemessung gewinnt die Prozesskostenrechnung einen hohen Stellenwert bei den Mitarbeitern. Für die Akzeptanz des Modells ist daher Verständlichkeit und Transparenz eine unbedingte Voraussetzung. Sind diese Bedingungen erfüllt, dann entsteht in der gesamten Organisation eine neue Qualität der Prozessorientierung mit positiven Effekten auf Wirtschaftlichkeit, Qualität und Nachhaltigkeit.

Neuaufgabe

Hrsg. AWW

Speichern sichern und Archivieren auf Bandtechnologien



2. Vollständig überarbeitete Auflage, Eschborn 2009, 116 S., 21,- €, Best.-Nr.: 06 630. ISBN: 978-3-931193-36-8

In der Schrift werden die aktuellen Bandspeichertechnologien vollständig und übersichtlich dargestellt. Neben der Darstellung der Eigenschaften der einzelnen Technologien werden Hilfestellungen zu Einsatzgebieten sowie zu Lebensdauerabschätzungen gegeben und Trends dargestellt.