



universität
wien

DIPLOMARBEIT

Titel der Diplomarbeit

**Effiziente Prozessgestaltung
am Beispiel eines österreichischen Hotelsaisonbetriebes**

Verfasserin

Lisa Neumann

angestrebter akademischer Grad

Magistra der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften

(Mag. rer. soc. oec.)

Wien, 2012

Studienkennzahl lt. Studienblatt:

A 157

Studienrichtung lt. Studienblatt:

Internationale Betriebswirtschaft

Betreuer:

O. Univ.-Prof. Mag. Dr. Rudolf Vetschera

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre Eides statt,

dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benutzt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe,

dass ich dieses Diplomarbeitsthema bisher weder im In- noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe,

dass diese Arbeit mit der vom Begutachter beurteilten Arbeit übereinstimmt.

Wien, am 06.03.2012

Danksagung

Ich möchte auf diesem Wege bei Herrn o. Univ.-Prof. Mag. Dr. Rudolf Vetschera vom Lehrstuhl für Organisation und Planung der Universität Wien für die Betreuung meiner Diplomarbeit meinen Dank aussprechen. Herrn Mag. Mag. Günther Kainz möchte ich ebenfalls für seine großartige Unterstützung in sämtlichen Phasen recht herzlich danken.

Seitens des Hotels Sonnenburg bin ich Herrn Mag. Gregor Hoch zu großem Dank verpflichtet, der dieses Diplomarbeitsprojekt erst möglich gemacht und unterstützt hat. Weiters bedanke ich mich bei sämtlichen Mitarbeitern des Hotels Sonnenburg, welche bei der Erhebung kooperierend mitgearbeitet haben. Besonderen Dank möchte ich hierbei an Herrn Annemann richten, der steht offen für neue Erhebungsmethoden war und Fragen auch abseits der Saison gerne beantwortete.

Für die Übernahme des Lektorats und der Lösung der Formatänderungen möchte ich Helga Neumann vielmals danken.

Zu guter Letzt möchte ich meinen besonderen Dank meiner Familie, vor allem meinen Eltern, meinen Freunden und meinen Lieben aussprechen. Ich danke euch sehr, dass ihr mich immer und durch die ganze Zeit meines Studiums so toll unterstützt und mir so viel Kraft gegeben habt!

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	8
Tabellenverzeichnis	8
1. Prozessmanagement	12
1.1. Entwicklung	12
1.2. Prozess-Ist-Erhebung	16
1.2.1. Schaffen eines Prozessüberblicks mit Hilfe der Prozesslandkarte	16
1.2.1.1. Schnittstellen und deren Probleme	17
1.2.1.2. Brüche und deren Probleme	18
1.2.2. Prozessauswahl, -Messung und -Analyse	19
1.2.3. Prozesskennzahlen	22
1.2.4. Erhebungsmethoden und Messverfahren	26
1.2.5. Prozessvisualisierung	28
1.2.6. Analyse des Ist-Prozesses	29
1.2. Soll-Prozessgestaltung	30
1.3. Simulation	35
1.4. Implementierung und Betrieb	36
1.5. Wirtschaftlichkeit des Prozessmanagement	37
1.6. Kontroverse des Prozessmanagements	39
2. Prozessmanagement in der Hotelbranche	42
2.1. Die Hotellerie (Besonderheiten und Schwierigkeiten)	42
2.2. Saisonbetrieb	44
2.3. Bedeutung des Qualitätsansatzes und der Kundenorientierung in der Hotellerie	46
2.4. Leistungen und Prozesse im Hotel	47
3. Prozessoptimierung im Hotel Sonnenburg	52
3.1. Einführung in das Hotel Sonnenburg	53
3.2. Sonnenburg Begrifflichkeiten	54
3.3. Sonnenburg-Prozess-Ist-Erhebung	55
3.3.1. Sonnenburg Prozesslandkarte und Schnittstellen	56
3.3.2. Schnittstellenprobleme und Medienbrüche	59
3.3.3. Erste Verbesserungspotentiale (Quick Wins)	64
3.3.4. Auswahl der zu analysierenden Sonnenburgprozesse	66
3.3.5. Messung, Visualisierung und Analyse der Sonnenburgprozesse	69
3.4. Sonnenburg-Soll-Prozesse	82
3.4.1. Simulation der Sonnenburg-Soll-Prozesse	83
3.4.2. Zeitliche Wirtschaftlichkeit der Sonnenburg-Soll-Prozesse und dessen Darstellung	89
4. Fazit und Ausblick	92
Literaturverzeichnis	94
Appendix	102
Abstract (Deutsch)	111
Abstract (English)	111
Curriculum Vitae – Lebenslauf	113

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Prozessmanagement nach Österle „Revolution und Evolution“	14
Abbildung 2: „Auswahlkriterien für Prozesse“	21
Abbildung 3: „Säulenmodell der Dimensionen der Prozessleistung“	24
Abbildung 4: „Magisches Dreieck“	25
Abbildung 5: „Messverfahren und Erhebungsmethoden“	27
Abbildung 6: Verbesserungsansätze in der Prozess(neu)gestaltung	32
Abbildung 7: Lewins Phasenmodell	34
Abbildung 8: Abdeckung der Nutzenbestandteile durch die fünf Prozesskennzahlenkategorien	38
Abbildung 9: Kosten/Nutzen des Prozessmanagements im Bezug auf Zeit	39
Abbildung 10.: Hotel/ Hotelleistungen	46
Abbildung 11: Hotelleistungen	48
Abbildung 12: Grundlegenden Abteilungen im Hotel	50
Abbildung 13: Festgelegte Projektvorangehensweise nach Kick-Off Meeting	52
Abbildung 14: Hotel Sonnenburg	53
Abbildung 15: Prozesslandkarte Sonnenburg/ Prozesse und deren Abhängigkeiten.....	56
Abbildung 16: Quick Wins des Hotels Sonnenburg	65
Abbildung 17: Sonnenburg-Prozessbewertung basierend auf Österle (1995)	67
Abbildung 18: Für die Ist-Erhebung herangezogene Messverfahren.....	69
Abbildung 19: Erklärung der in der Prozessdarstellung MS Visio verwendeten Formstücke.	70
Abbildung 20: Küchen-Ist-Prozess	72
Abbildung 21: Zeitliche Darstellung vom Fertigwerden der ersten Speise bis zum Abservieren aller.....	76
Abbildung 22: Terrassengast-Ist-Prozess.....	78
Abbildung 23: Häufigkeiten: Verweilen des Gastes in Verbindung mit der Höhe der Konsumation	79
Abbildung 24: Verteilung der Anzahl konsumierten Speisen zu bestimmten Zeiten	80
Abbildung 25: Aufbau der Küche mit Positionswechsel des Hotels	85
Abbildung 26: Wartezeiten der zuerst fertig werdenden Speise nach Automatisierung.....	87
Abbildung 27: Sonnenburg-Prozess des Mittagsgeschäftes nach Optimierung.....	91
Abbildung 28: Ist-Prozess Anreise des Gastes.....	103
Abbildung 29: Ist-Prozess Abreise des Gastes.....	105
Abbildung 30: Ist-Prozess Bestellung an der Hotelbar	107
Abbildung 31: Ist-Prozess des Tischmanagemets	109
Abbildung 32: Ist-Prozess des Warenwirtschaftsmanagement	110

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Erklärung der in der Hotel Sonnenburg verwendeten Begrifflichkeiten.....	55
Tabelle 2: Schnittstellen/ Medienbrüche.....	60
Tabelle 3: Zeiten in der Küche	75
Tabelle 4: Exemplarische beobachtende Aufnahme der Verweilzeiten der Terrassengäste....	81
Tabelle 5: Verbesserung und Wirkung der Lösungsvorschläge.....	89
Tabelle 6: Verbesserungen der Lösung “Tausch“ der Posten Patisserie und Garde Manger...	89

Einleitung

Die effektive, ist ein Prozess denn überhaupt notwendig, und effiziente, ist ein notwendiger Prozess auch gut so wie er besteht, Prozessgestaltung ist ein in den letzten Jahren immer wichtiges und nicht abschwellendes Themengebiet. Die Untersuchungen des Prozessmanagements (PM) reichen von Unternehmen bis hin zu Organisationen unterschiedlicher Branchen und Gemeinden und die daraus resultierenden Ergebnisse finden ihre Anwendbarkeit in eben diesen verschiedenen Branchen im privaten oder auch öffentlichen Sektor. Das spezielle Feld Hotellerie bringt besonderes Interesse hervor, als dass bis dato nur wenige Untersuchungen des Prozessmanagements (PM) durchgeführt wurden, was zu einem Mangel an Forschungsarbeiten in diesem Bereich führt, die Anwendbarkeit aus anderen Branchen ohne Zweifel besteht und Praktiken des Prozessmanagements auf die Hotellerie übertragen und adaptiert werden können. Weiters ist die große Bedeutung für die Tourismusbranche nicht außer Acht zu lassen. Der Spezialfall eines Saisonbetriebes, der in dieser Arbeit als Praxisteil analysiert wird, ist insbesondere für die effektive und effiziente Prozessgestaltung deshalb von großer Bedeutung, da eine hohe Fluktuation und geringe Einarbeitungszeit, was Gang und Gebe in einem Saisonbetrieb ist, bei gleich hohen Erwartungen der externen Kunden, der Gäste, seine Herausforderung findet.

Ziel dieser Arbeit ist es, die Anwendbarkeit und Wirtschaftlichkeit des Prozessmanagements in der Hotellerie aufzuzeigen sowie damit verbundene Problematiken und Verbesserungspotentiale mit Hilfe von theoretischen Ansätzen, wie auch einem praktischen Beispiel hervorzuheben und zu unterstreichen. Hierfür werden Prozesse eines österreichischen Hotelsaisonbetriebes mit Sitz in einem Vorarlberger Skigebiet am Arlberg untersucht und analysiert. Ausgewählte Prozesse, wie der Küchenprozess zu Mittag sowie der damit verbundene Prozess des Servicebereiches, werden analysiert, optimiert, auf deren Wirtschaftlichkeit in Bezug mit der Dimension Zeit getestet. Die zu untersuchenden Abläufe weisen eine hohe Komplexität auf. Damit der höchste Grad an Genauigkeit bezüglich Durchlauf- und Verweilzeiten parallel ablaufender Prozesse und Schwierigkeiten aufgenommen werden konnte, ohne dabei die im Prozess involvierten Personen abzulenken oder zu behindern, wurde unter anderem eine Video- und Tonaufzeichnung durchgeführt und als zusätzliches Instrument für die Analyse herangezogen.

Diese Arbeit gliedert sich in vier Teile. Kapitel 1 gibt eine Einleitung in das Thema des Prozessmanagements, seine Entwicklung und Herangehensweisen einer Prozessoptimierung

und deren Implementierung. Kapitel 2 untersucht die Hotelbranche und den Spezialfall eines Saisonbetriebes, seine Schwierigkeiten und Besonderheiten, Leistungen und die Bedeutung der Kundenorientierung. Kapitel 3 widmet sich der Prozessoptimierung eines österreichischen, über den Winter geöffneten Betriebes. Die Arbeit schließt mit einem Fazit im Kapitel 4 ab.

1. Prozessmanagement

Bevor genauer auf die Thematik des Prozessmanagement eingegangen wird, wird vorab erläutert, was man unter dem Begriff Prozess versteht. Der klassischste Prozess ist der so genannte Geschäftsprozess, wie zum Beispiel zahlreiche Prozesse die in einem Büro oder einer Rezeption stattfinden, das Einchecken eines Gastes um nur eines zu nennen. Weiters werden Produktionsprozesse, wie jener in der Küche, wo die Speisenzubereitung stattfindet, oder auch externe Lieferantenprozesse, wie zum Beispiel die Verfrachtung der von einem Hotel bestellten Ware, unterschieden. In der Literatur erscheinen zudem hinzukommend die unterschiedlichsten Synonyme für das Wort Prozess, sei es organisationaler Ablauf, betrieblicher, Arbeits- oder Geschäftsprozess. Da im Praxisteil des Kapitel 3 jegliche Arten an Prozessen, sei es Geschäfts- oder Produktionsprozesse analysiert werden, wird in der folgenden Arbeit nicht auf diese Unterschiede eingegangen, sondern ausschließlich der Begriff Prozess für diese herangezogen. Es wird folglich der Prozess auf Grund der behandelten Thematik und des Praxisschwerpunktes in der folgenden Arbeit nach Allweyer (2005) definiert. Ein Prozess ist eine „Abfolge von funktions- überschreitenden Aktivitäten zur Erfüllung einer Aufgabe für, sowohl interne als auch externe Kunden in einem Unternehmen.“¹ Als Beispiel könnte man eine Bestellung des Gastes in einem Restaurant sehen, beginnend mit der Bestellaufnahme, Zubereitung der Getränke und Speisen, folglich Servieren dieser, und der abschließenden Bezahlung. Dieses Beispiel veranschaulicht, dass ein Prozess nicht nur eine Abfolge von Aktivitäten ist, sondern weiters mit einem Input, in diesem Fall die Bestellung des Gastes, Speisen und Getränke, und einem nachfolgenden Output, die fertige Speise für den Gast bzw. die Bezahlung für den Wirt, verbunden ist. Aufgabe des Prozessmanagements ist es nun, diese Abfolgen von Aktivitäten so effektiv, d.h. ist dieser Prozess denn überhaupt notwendig, und effizient, d.h. ist die Abfolge der Aktivitäten, etc. verbesserungswürdig, wie möglich zu gestalten.

Wie es zu dem heute bekannten und gebräuchlichen Prozessmanagement kam, wird im folgenden Unterpunkt behandelt.

1.1. Entwicklung

Der große Durchbruch der Prozessorientierung in der Unternehmenspraxis fand in den 1980er Jahren statt, nachdem in zahlreichen Arbeiten, wie zum Beispiel in jener von Gaitanides (1983)², Scheer (1990)³, Porter (1989)⁴, und etwas später von Davenport (1993)⁵, Hammer

¹ Vgl. Allweyer (2005); S.51f.

² Vgl. Gaitanides (1983)

³ Vgl. Scheer (1990)

⁴ Vgl. Porter (1989)

und Champy (1993)⁶ diese Thematik aufgegriffen und veröffentlicht wurde. Die Aufbauorganisation, d.h. wie eine Organisation aufgebaut und strukturiert ist, die in der klassischen Organisationstheorie im Fokus steht und stand, wurde nun vom Fokus auf die Ablauforganisation, d.h. der Ablauf der Prozesse einer Unternehmung abgelöst.⁷ Tatsächlich hat bereits Nordsieck in der ersten Hälfte der 1930er Jahre auf die Wichtigkeit einer klaren Prozessgliederung hingewiesen, welches das folgende Zitat bestätigt: „Für die Gliederung der Unternehmensaufgaben anzustreben ist in jedem Fall eine klare Prozessgliederung. Dies ist die dem Ziele, der Entwicklung des Prozessobjektes und insbesondere dem Rhythmus der Aufgaben gemäße Gliederung.“⁸ Fortgeführt wurde dieser Ansatz vom selbigen Autor in den frühen 70er Jahren, wobei dieser eine Unternehmung als „einen fortwährenden Prozess und ununterbrochene Leistungskette“ bezeichnet. Nordsieck (1972) schreibt weiters, da neue Produkte und Dienstleistungen mit gleichen oder leicht abgewandelten Aufgaben geschaffen und angeboten werden, man nun dieser Vorstellung zufolge die Aufgaben eines Betriebes nur nach den „natürlichen technischen Prozessabschnitten“ gliedern kann.⁹ Wie oben erwähnt, war die Unternehmenspraxis erst in den 1980er Jahren, nach der Veröffentlichung zahlreicher Artikel zu diesem Thema, bereit, dieses aufzugreifen und das so genannte Business Process Reengineering (BPR) umzusetzen. Ein weiterer Faktor, der dies mitunter beeinflusste und förderte, war der Fortschritt der Informationstechnologie, wo nun viele neue Türen für Neuerungen und Möglichkeiten zur Erneuerung offen standen, welches ein Argument zur effizienten und effektiven Neugestaltung der Prozesse bot. Organisationskulturelle Ansätze, welche die Wichtigkeit der „weichen Faktoren“ (Image, Wissen, Handlungsweisen) im Gegensatz zu den bis dato dominierenden „harten Faktoren“ (Kosten, Durchlaufzeit) innerbetrieblicher Organisationen betonen,¹⁰ aber auch die Qualitätsbewegung des Total Quality Management, die mit Techniken wie dem Total Quality Control und Just in time Produktion, neben anderen, den prozessorientierten, kontinuierlichen Ansatz des Kaizen oder Continuous Improvement erweiterten,¹¹ zählten zu den neuen Ansätzen des BPR.

Im Wesentlichen war das frühe BPR von der Prozessorientierung, des radikalen Gestaltungsansatzes und des Potentials der Informationstechnik in der Literatur geprägt. Gestaltungsaspekte wie die Arbeits-, Unternehmensorganisation, das Personalmanagement oder aber auch die Methodik des Prozesses wurden nur am Rande erwähnt bzw. angedeutet.

⁵ Vgl. Davenport (1993)

⁶ Vgl. Hammer und Champy (1993)

⁷ Vgl. Corsten (1997); S.11.

⁸ Vgl. Nordsieck (1934); S.77.

⁹ Vgl. Nordsieck (1972); S.9.

¹⁰ Vgl. Hill/Fehlbaum/Ulrich (1992); S.447ff.

¹¹ Vgl. Imai (1986); Schmelzer und Sesselmann (2006); S.354.

Diese Ansätze entwickelten sich nun auch weiter und Davenport (1993a) und Hammer und Champy (1993) stellten BPR unter dem Namen „Process Innovation“ und „Business Reengineering (BR)“ erstmals als ganzheitliches Konzept vor.¹² Die oben genannten Autoren befürworten eine einmalige und radikale Neugestaltung der Prozesse.¹³ Haist/Fromm (1991), aber auch Harrington (1991) teilen die Einstellung des Vorteils einer stetigen Prozess(neu)gestaltung mit Unterstützung der in den Unternehmungen arbeitenden Angestellten, sodass sich die Organisation und deren Prozesse im Ganzen weiter entwickelt.¹⁴ Österle (1995) hat erstmals diese bis dato bestehenden Ansätze verbindend weiterentwickelt, in dem er schreibt, dass ein grundlegender Wandel generell nur in Projektform durchgeführt werden kann und mit enormen Anstrengungen verbunden ist, und nicht mit dem abgeschlossenen Projekt zu Ende ist. Im Gegenteil, eine stetige Weiterentwicklung, sei es, dass Erfahrungen im Routinebetrieb die Prozesse weiter verbessern oder dass der Prozess an die sich ändernden geschäftlichen Bedingungen angepasst werden muss, muss erfolgen.¹⁵ Die folgende Grafik beschreibt den Ansatz des Prozessmanagements nach Österle (1995). Es erfordert zuerst ein Projekt (Revolution). Durch die ständige Anpassung durch externe Umweltaspekte folgt die Evolution.¹⁶

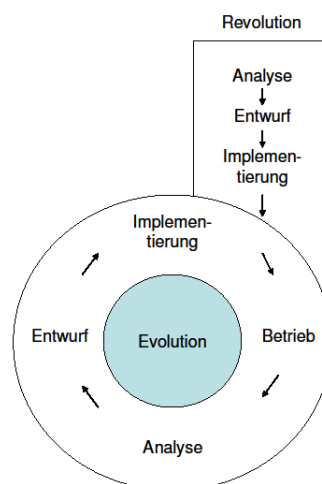


Abbildung 1: Prozessmanagement nach Österle „Revolution und Evolution“¹⁷

In der Revolution wird ein bestehender Prozess zuerst analysiert, danach Verbesserungen ausgearbeitet, die dem bestehenden Prozess bis zu 100 Prozent abweichen können, später

¹² Vgl. Engelmann (1995); S.4.

¹³ Vgl. Davenport (1993a); Vgl. Hammer und Champy (1993)

¹⁴ Vgl. Haist/Fromm (1991); Vgl. Harrington (1991)

¹⁵ Vgl. Österle (1995); S.22f.

¹⁶ Vgl. Österle (1995); S.23.

¹⁷ Österle (1995); S.23.

folgt die Implementierung des neuen Prozesses. Der neu ausgearbeitete Prozess ist Bestandteil eines der vielen Abläufe in der Unternehmung, der sich nun in der Evolutionsphase befindet. Die Weiterentwicklung des Prozesses ist damit noch nicht zu Ende und das Optimum kann womöglich noch nicht erreicht sein. Eine stetige Analyse, Verbesserungen des neugestalteten Prozesses, die zu einer weiteren nicht so radikalen (Neu)gestaltung führen, ist von Nöten.¹⁸ Sämtliche weitere Betrachtungen und Fortführungen können auf diese Herangehensweise zurückgeführt werden, wobei sich Begriffe unterscheiden, deren Definition und Abläufe jedoch miteinander decken. Grundsätzliche kann gesagt werden, dass das Prozessmanagement nun auf die ganzheitliche Entwicklung einer Unternehmung abzielt, wobei Grenzen der verschiedenen Abteilungen gelöscht und sämtliche Ressourcen zu einem zusammengefasst werden, um einem gemeinsamen Ziel nachzugehen. Neues im Prozessmanagement wird von Corsten (2007) wie folgt zusammengefasst:

- die Gestaltung der Prozesse und des Prozessmanagements wird den Kundenerfordernissen angepasst;
- Prozessziele orientieren sich nun nicht nur am Output sondern sowohl am Input;
- Wertschöpfung mehrerer Funktionsbereiche übergreifend steht im Vordergrund;
- die Optimierung von Prozessen steht im Vordergrund, die Optimierung der Funktionsbereiche nun im Hintergrund;
- der Prozess wird nun zum Bewertungsobjekt, nicht mehr nur das Prozessergebnis;
- Entscheidungskompetenzen werden dorthin verlagert wo die Arbeit durchgeführt wird;
- Informationsfluss und -versorgung wird entlang der Prozesse sichergestellt;
- Aufbauorganisation ist nun prozessorientiert (Team- und Rollenbildung).¹⁹

Wenn man nun den Aufbau einer Unternehmung betrachtet, hat dies als Konsequenz, dass die Unternehmung nun nicht mehr vertikal nach Funktionen, sondern nach Prozessen, somit horizontal aufgebaut werden soll. Das Arbeiten in Teams, die Delegation von Entscheidungskompetenzen und der somit verbundene Trend zur flachen Hierarchie rücken in den Vordergrund. Prozessmanagement bedeutet vor allem die Gestaltung der Zukunft aus gesamtunternehmerischer Sicht betrachtet.²⁰

Heutzutage ist das Prozessmanagement aus den Managementkonzepten nicht mehr wegzudenken, da es zahlreiche Möglichkeiten bietet Unternehmensziele, sei es die

¹⁸ Vgl. Österle (1995); S.23f.

¹⁹ Vgl. Carsten (2007); S.70.

²⁰ Vgl. Carsten (2007); S.105.

Verbesserung der Qualität und die Steigerung der Kundenzufriedenheit, oder die Senkung der Kosten und der Durchlaufzeit verschiedener Prozesse, leichter zu erreichen.²¹ Eine Studie des Kompetenzzentrums für Geschäftsprozessmanagement der Fachhochschule Bonn-Rhein-Sieg und weitere aus dem Jahr 2007 hat einen Status Quo des Geschäftsmanagements für das Jahr 2006 präsentiert in dem oben genannten auch von den untersuchten Unternehmen bestätigt wird. In dieser Studie, in der insgesamt 185 Unternehmungen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz befragt wurden, hat sich weiters gezeigt, dass über 80% dieser Unternehmungen Praxiserfahrung im Bereich Prozessmanagement haben.

Bei der Frage nach den Prozesse unterstützenden Managementmethoden wurden vor allem die kontinuierliche Verbesserung (> 70%), Balanced Scorecard und Benchmarking (knapp 40%), Total Quality Management (knapp 35%) und Six Sigma (knapp 25%) genannt,²² welche noch einen Schritt weiter gehen.

Die Herangehensweise des Ablaufes eines Prozessmanagementprojektes und den damit verbundenen Erläuterungen der einzelnen Schritte, werden in den nachfolgenden Kapiteln genauer behandelt.

1.2. Prozess-Ist-Erhebung

Die effiziente (Neu)gestaltung von Prozessen beginnt erstmals mit einer Prozess-Ist-Erhebung, der nachfolgenden Analyse dieser und der anschließenden (Neu)gestaltung. Dieses Kapitel wird nun alle in einer Ist-Erhebung notwendigen Schritte,

1. die Aufnahme der Prozesskennzahlen ausgewählter Prozesse,
2. die Messung,
3. Visualisierung und
4. Analyse des bestehenden Prozesses,

genauer begutachten. Bevor jedoch mit diesen Schritten begonnen werden kann, sollte ein Gesamtüberblick über jegliche Prozesse einer Unternehmung geschaffen werden, mit dessen Hilfe Schnittstellen und dessen Probleme, weiters Medienbrüche eingetragen werden sollen und somit die Auswahl der zu analysierenden Prozesse vereinfacht werden soll. Dies wird im nachfolgenden Abschnitt behandelt.

1.2.1. Schaffen eines Prozessüberblicks mit Hilfe der Prozesslandkarte

Allweyer (2005) ist der Ansicht, dass es sinnvoll ist, sich in erster Linie einen groben Gesamtüberblick über die Prozesse einer Unternehmung zu verschaffen und somit die

²¹ Vgl. Gaitanides et al. (1994a); S.13ff.

²² Vgl. Status Quo Geschäftsprozessmanagement 2006/2007

wesentlichen Problemfelder leichter identifizieren zu können. Der Blick auf die Grundzusammenhänge der Prozesse geht somit nicht verloren und die Unternehmung, aber auch Prozesse, werden ganzheitlich betrachtet, da es Nachteile mit sich bringen könnte, wenn man nur auf bestimmte Abteilungen, beziehungsweise Teilprozesse achtet.²³ Dieser Gesamtüberblick über die Prozesse eines Unternehmens, deren Wirkungszusammenhang und die Verbindung zum Kunden, kann am Einfachsten mittels einer Prozesslandkarte, die oberste aller Darstellungsebenen, dokumentiert werden.²⁴ Als dass es verschiedene Prozessarten gibt, kann dies in der Landkarte entsprechend gekennzeichnet werden. Die Unterteilung jeder Prozesse einer Unternehmung, die sowohl Kernprozesse/Hauptprozesse, Supportprozesse, als auch Managementprozesse sein können, in Subprozesse/Teilprozesse, beziehungsweise Prozessschritte und Arbeitsschritte, wird von Schmelzer und Sesselmann (2006) vorgeschlagen.²⁵ Eine Kategorisierung kann weiters in Verbindung mit der Organisationsebene, des Wiederholungsgrades oder der Objektart geschehen.²⁶ Eine Prozesslandkarte verschafft nicht nur einen Überblick über jegliche Prozesse, sondern veranschaulicht auch Schnittstellen und dessen Probleme, die im nachfolgenden Unterpunkt behandelt werden. Ein Beispiel einer Prozesslandkarte stellt Abbildung 14 auf Seite 56 dar.

1.2.1.1. Schnittstellen und deren Probleme

Schnittstellen sind nach Allweyer (2005) Übergänge von einem Prozess zum nächsten.²⁷ Man unterscheidet zwei Arten von Schnittstellen. Erstens die prozessuale Schnittstelle, die zwischen Prozessen, externen Servicegebern und den Kunden auftritt, zweitens die organisatorischen Schnittstellen, die durch Übergang zwischen Abteilungen bzw. Funktionalbereichen entstehen. Schnittstellen treten nach Feldmayer und Seidenschwarz (2005) immer dann auf, wenn „zu anderen (Teil-)Prozessen Austauschbeziehungen materieller, beziehungsweise immaterieller / informations-technischer Art bestehen.“²⁸ Um dies zu veranschaulichen, wird ein Beispiel im Fall des behandelten Saisonbetriebes herangezogen. Die Speisen werden in der Küche vorbereitet und fertige Speisen werden durch der Küchenpass zum Abservieren für das Service vorbereitet. Hierbei kann es vorkommen, dass Speisen einige Minuten lang auf ein Servicepersonal warten, da diese zur gleichen Zeit Getränke an die Gäste servieren, oder nicht wissen, dass das Abservieren der Speisen schon möglich ist.

²³ Vgl. Allweyer (2005), S.113f.

²⁴ Vgl. Schmelzer und Sesselmann (2006), S.78.

²⁵ Vgl. Schmelzer und Sesselmann (2006), S.74.

²⁶ Vgl. Engelmann (1995), S.48ff.

²⁷ Vgl. Allweyer (2005), S.41.

²⁸ Feldmayer und Seidenschwarz (2005), S.48.

Wie in dem Beispiel schon herauszulesen ist, kann man generell sagen, dass jede Schnittstelle

- eine Liegestelle ist, da zeitliche Abstimmungsprobleme bei der Übergabe entstehen;
- eine Irrtumsquelle ist, da Informationsverluste über den gesamten Kernprozess entstehen können;
- eine Quelle der organisatorischen Unverantwortlichkeit ist, da Fehler schwer zurechenbar sind.²⁹

Generell führen schnittstellenübergreifende Tätigkeiten häufig zu Verzögerungen im Ablauf des Prozesses³⁰, denn es entstehen hier „große Zeitverluste, wenn die einzelnen Aktivitäten nicht aufeinander abgestimmt sind, unterschiedliche Bearbeitungsprioritäten vorgegeben und notwendige Informationen unzureichend weitergegeben werden.“³¹

Man kann also sagen, je geringer die Anzahl der Schnittstellen in einem Unternehmen ist, desto geringer ist die Fehlerrate bei einer zeitlichen, sachlichen aber auch personellen Abstimmung von Subprozessen.

1.2.1.2. Brüche und deren Probleme

Wie oben erwähnt sind Schnittstellen Übergänge von einem Prozess zum nächsten, jedoch gibt es auch innerhalb der einzelnen Prozesse Übergänge, die sogenannten Brüche. Allweyer (2005) unterscheidet drei Arten von Brüchen,

- (a) den Organisationsbruch,
- (b) Medienbruch und
- (c) Systembruch.³²

Erstgenannter ist ein statt findender Wechsel zwischen an einem Prozess beteiligtem Mitarbeiter oder einer beteiligten Organisationseinheit. Ein Medienbruch kann ein Wechsel zwischen verschiedenen Formularen, Dokumenten, aber auch zwischen Papier und Computer gestützten Informationssystemen, beziehungsweise schwach strukturierten Informationen, wie beispielsweise Emails und gut strukturierten Daten, wie beispielsweise Datenbanken sein. Der oben zuletzt aufgezählte Bruch, der Systembruch, ist ein Wechsel zwischen nicht integrierten Informationssystemen.³³ Bei jedem Bruch müssen dieselben Daten erneut erfasst werden, was nicht nur aufwendig, sondern zusätzlich auch fehlerintensiv ist, da nicht sicher gestellt werden kann, dass eine Änderung eines Datensatzes, wie beispielsweise eine Änderung der Anschrift

²⁹ Vgl. Osterloh und Frost (2003), S.22.

³⁰ Vgl. Feldmayer und Seidenschwarz (2005), S.48.

³¹ Schuh et al. (2007), S.45.

³² Vgl. Allweyer (2005), S.14 ,19, 92.

³³ Vgl. Allweyer (2005), S.19.

eines Gastes, korrekt für alle Systeme übernommen wird. Es kann nun vorkommen, dass für ein und denselben Gast mehrere unterschiedliche Anschriften in den verschiedenen verwendeten Systemen gespeichert sind.³⁴

Die Effizienz der Prozesse in einem Unternehmen kann ohne Zweifel erhöht werden, wenn die Anzahl an Organisations-, Medien-, und Systembrüchen minimiert wird. Zur Minimierung der Medien- und Systembrüchen kann die IT unterstützen, und zwar sollen Informationen nur einmal, und zwar dort erfasst werden, wo sie entstehen. Eine Reduktion der Organisationsbrüche kann einerseits durch eine Änderung der Aufbauorganisation, andererseits durch die Zentralisierung umfangreicher Teilprozesse innerhalb einer Organisationseinheit, geschaffen werden.³⁵

Wie im Abschnitt 1.2.1.1 erwähnt, können nun die Schnittstellen jeglicher Prozesse und etwaige Brüche in der Prozesslandkarte dargestellt werden und hinsichtlich ihrer Notwendigkeit hinterfragt und untersucht werden, was Wagner und Patzak (2007) für entscheidend betrachten.³⁶ Es beginnt nun der Analyseteil der im nächsten Abschnitt genauer behandelt wird mit dem Entdecken und Fokus auf besonders verbesserungswürdige Prozesse.

1.2.2. Prozessauswahl, -Messung und -Analyse

Jedes Unternehmen führt eine große Anzahl an Prozessen mit sich, die ineffizient sein können. Um alle jene mit Verbesserungspotential aufzunehmen und zu analysieren, im weiteren Sinn zu verbessern, wird eine Menge Zeit, Kapital - denn jedes Prozessmanagement ist mit Kosten verbunden, sei es Kosten der externen Berater, falls welche eingeschaltet werden, oder auch Kosten der Mitarbeiter, die zusätzlich beansprucht werden - benötigt, was dazu führt, dass eine (Neu)gestaltung aller für diese als fragwürdig identifizierten Prozesse auf einmal, ineffizient wäre.

Es ist selbstverständlich ohne Zweifel, dass dies auch nach und nach der Gesamtheit an verbesserungsfähigen Prozessen widerfährt. In der Praxis verwenden in etwa die Hälfte aller Unternehmen im deutschsprachigen Raum nur die wichtigsten ausgewählten Prozesse für das Business Engineering (BE).³⁷ Doch welche Prozesse sind die wichtigsten? Welche sollen für das Prozessmanagement herangezogen werden und in die Analyse aufgenommen werden? Es wird hier Österle (1995) herangezogen, da seine Punkte auch noch heute die Basis für etliche

³⁴ Vgl. Allweyer (2005), S.19.

³⁵ Vgl. Allweyer (2005), S.26.

³⁶ Vgl. Wagner und Patzak (2007), S.153.

³⁷ Vgl. Kompetenzzentrum für Prozessmanagement (2007), S.7.

Weiterentwicklungen dieser bieten. Österle (1995) nennt die folgenden acht Punkte, die zur Auswahl der Prozesse herangezogen werden sollen:

1. Strategische Bedeutung: jene Prozesse, die langfristig von strategischer Bedeutung sind, haben den Vorrang.
2. Kernkompetenz: Prozesse, die dem Kerngeschäftsbereich der Unternehmung entsprechen, müssen anderen vorgezogen werden.
3. Potential: all jene Prozesse, die ein großes Verbesserungspotential versprechen, sei es aufgrund der benötigten Ressourcen, oder einer hohen Anzahl an Medienbrüchen oder Schnittstellenproblemen, sollen in das Modell aufgenommen werden.
4. Kundenbedürfnisse: Prozesse, die für den Kunden von hoher Wichtigkeit sind, sollen behandelt werden.

Diese ersten vier Kriterien zur Auswahl der wichtigsten zu analysierenden Prozesse beziehen sich auf die unternehmerische Bedeutung dieser. Die nachfolgenden vier behandeln die Steuerung dieser:

5. Standardisierbarkeit: hierbei wird überprüft, ob Aussagen bezüglich der Abläufe verschiedenster Prozesse stimmig sind.
6. Einheitliche Führungsgrößen: hierbei soll geklärt werden, ob relevante Prozesskennzahlen³⁸ gegebenenfalls schon vorhanden oder leicht zugänglich sind.
7. Prozessmanager: stellt die Frage, ob der Prozessmanager von allen im Prozess involvierten Personen akzeptiert wird.
8. Beherrschbarkeit: der letzte, aber auf keinen Fall unwichtigste Punkt, soll die Frage erörtern, ob der Prozess überblickbar ist und es überhaupt möglich wäre, diesen oder jenen in das Prozess(neu)gestaltungsprojekt aufzunehmen oder ob jeglicher Aufwand, sei es zum Beispiel der Koordinationsaufwand, überstiegen wird.³⁹

Zur Veranschaulichung der Verwendbarkeit der oben genannten acht Kriterien wird die folgende Abbildung dienen.

³⁸ Prozesskennzahlen dienen zum Messen eines Prozesses. Genauere Behandlung auf den nachfolgenden Seiten.

³⁹ Vgl. Österle (1995), S.135f.

Eigenschaften Prozess- kandidaten	Strategische Bedeutung	Kern- kompetenz	Potential	Standardisier- barkeit	Kunden- bedürfnis	Einheitliche Führungsgr.	Prozess- manager	Beherrsch- barkeit
Verkauf					✓	✓	✓	✓
Logistik					✓	✓	✓	✓
Personal- entwicklung					✓		✓	✓
Organisations- und Systementwicklung					✓		✓	✓
Führung					✓	✓	✓	✓
Kundendienst					✓	✓	✓	✓

 erfüllt    trifft wenig / mittel / genau zu

Abbildung 2: „Auswahlkriterien für Prozesse“⁴⁰

Diesem Beispiel zufolge wären die wichtigsten und zuerst zu analysierenden Prozesse jene des Verkaufs und der Logistik, da sie neben der größten strategischen Bedeutung und des Potenzials, die höchsten zutreffenden Kriterien aufweisen. In einem nächsten Schritt und einer nächsten Analyse würden dann die Prozesse „Führung“ und „Kundendienst“ ausgewählt werden. Vernachlässigt werden können die restlichen zwei Prozesse, da diese wenige zu erfüllende Punkte, im Weiteren nur in einem geringen Ausmaß erfüllen.

Nachdem die Auswahl der Prozesse getroffen wurde, kann anschließend mit deren Analyse, der Aufnahme des Ist-Zustandes begonnen werden. Über die folgenden Punkte muss mit Hilfe der Analyse Klarheit verschafft werden, um eine so transparent als mögliche Struktur und Leistung des Prozesses dokumentieren zu können, um mit dieser Dokumentation als Basis folglich weiter arbeiten zu können.⁴¹

Im 1.2.1.2 wurde bereits auf die Erstellung einer Prozesslandkarte hingewiesen, mit dessen Hilfe ein Überblick über die gesamten Prozesse einer Unternehmung geschaffen werden soll. Dies ist die erste und oberste Darstellungsebene der Prozesse, doch es muss eine Ebene weiter in die Tiefe gegangen werden, um die Struktur, also den sequenziellen, zeitlichen Abläufen

⁴⁰ Österle (1995), S.136.

⁴¹ Vgl. Grantanides et al. (1994), S.40ff.

der zu analysierenden Prozesse dokumentieren zu können. Diese Darstellung geschieht meist mit Hilfe von Ablaufdiagrammen von Tätigkeiten, Aktivitäten und Entscheidungen; der Prozess wird visualisiert.⁴²

Da hier noch keine Aussagen über die Prozessleistung getroffen werden kann und noch keine höchst mögliche Transparenz vorherrscht, muss diese im Folgenden mit Hilfe von Prozesskennzahlen gemessen werden. Scheermesser (2003) unterstreicht die Wichtigkeit und Notwendigkeit des Messens mit folgender Aussage: „Ein Prozess ist beherrschbar, wenn er messbar ist. Nur was messbar ist, ist steuerbar, und was steuerbar ist, kann auch verbessert werden.“⁴³ Zahlreiche Messverfahren, die im Kapitel 1.4.2. erörtert werden, können unterschieden und herangezogen werden. Zunächst werden jedoch die Prozesskennzahlen genauer erläutert, mit dessen Hilfe die Prozessleistung gemessen wird.

1.2.3. Prozesskennzahlen

Wie oben erwähnt, dienen Prozesskennzahlen als Messinstrument der Leistung eines Prozesses, um Aufschlüsse über dessen Effektivität und Effizienz zu geben. In den nachfolgenden Absätzen werden die wichtigsten fünf Dimensionen:

1. Kundenzufriedenheit,
2. Zeit,
3. Kosten,
4. Qualität und
5. Flexibilität,

und deren Prozesskennzahlen näher erklärt, beginnend mit der aussagekräftigsten für die Effektivität, nachfolgend mit den vier wichtigsten der Effizienz eines Prozesses.

1. Die Prozesskennzahl Kundenzufriedenheit ist die am aussagekräftigsten, wenn die Frage nach der Notwendigkeit eines Prozesses beantwortet werden soll. Hierbei ist anzumerken, dass sowohl externe Kunden, wie Lieferanten oder Gäste, als auch interne, wie Mitarbeiter heranzuziehen sind. Der Erfolg eines Unternehmens hängt vor allem heutzutage von der Zufriedenheit dessen Kunden ab. Ein Indikator für eine hohe Kundenzufriedenheit kann beispielsweise eine hohe Loyalität zur Unternehmung darstellen (ein Gast, der jedes Jahr zur gleichen Zeit in dieselbe Pension fährt um Urlaub zu machen), oder aber auch in Bezug auf die internen Kunden der Unternehmung, eine geringe Fluktuationsrate. Gemessen werden kann diese Dimension direkt, das heißt durch Befragung der Kunden

⁴² Vgl. Gaintanides et al. (1994), S.52

⁴³ Scheermesser (2003), S.70.

via Fragebogen oder Interviews sofort nach Inanspruchnahme der Leistung oder dem Kontakt mit der Unternehmung (beispielsweise eine mündliche Befragung der Rezeption nach der Zufriedenheit des Aufenthaltes an den Gast kurz vor Abreise), oder aber auch indirekt, via Befragung der im häufigen Kundenkontakt stehenden Mitarbeitern.⁴⁴

2. Die Zeit als Prozesskennzahl soll vor allem Aufschluss über die Durchlaufzeit, die sich aus der Bearbeitungs-, Transfer-, und Liegezeit zusammensetzt, bringen.⁴⁵ Unter der Bearbeitungszeit versteht man die Zeit, an der tatsächlich an beispielsweise einem Dokument gearbeitet wird. Die Transferzeit ist die Zeit die die Übergabe des Dokumentes an eine andere Stelle oder Person einnimmt. Liegezeit ist jene, wo das Dokument bei der zuständigen Person auf die Bearbeitung oder das Weiterleiten wartet. Anzustreben ist auf jeden Fall eine geringe Durchlaufzeit zu schaffen, bei welcher die Liegezeiten, die in vielen Fällen 90% der gesamten Zeit in Anspruch nehmen kann, und die Transferzeit, somit die nicht wertschöpfenden Tätigkeiten, auf ein Minimum reduziert werden sollen.⁴⁶
3. Kosten als nächste Kennzahl soll Transparenz über die entstehenden Prozesskosten, die wiederum in fünf verschiedene Kostenarten, nämlich in
 - (a) Gehalts- und Sozialkosten,
 - (b) Zahlungen an Dritte,
 - (c) Kosten für Datenverarbeitungssysteme,
 - (d) Gebäudekosten und
 - (e) sonstige Kosten wie etwa Büromaterial, Abschreibungen,gegliedert werden, gegeben werden. Diese Gesamtkosten sind in einem nächsten Schritt auf die Prozesse (Kern- bzw. Subprozesse) aufzuteilen, Schwachstellen zu identifizieren und mit Hilfe eines Kostenvergleiches verschiedene potentielle Sollprozesse zu vergleichen und Prozesskosten (direkt und indirekt zurechenbare) zu minimieren, um so unter anderem wettbewerbsfähiger sein zu können.⁴⁷
4. Qualität ist eine Prozesskennzahl, die über die bestehende Fehlerquote eines Prozesses Aufschluss gibt. Anzustreben ist eine Verringerung von Fehlern im Allgemeinen, Fehlerkorrekturkosten und Schwachstellen innerhalb eines Prozesses, um somit die

⁴⁴ Vgl. Schmelzer und Sesselmann (2006), S.245ff.

⁴⁵ Vgl. Gaitanides (1994), S.68.

⁴⁶ Vgl. Mende (1995), S.79f.

⁴⁷ Vgl. Braun (1999), S.34ff.

Kundenzufriedenheit zu erhöhen, denn jeder Fehler hat eine enttäuschte Erwartung des Kunden als Konsequenz.⁴⁸

5. Flexibilität als Kennzahl gibt Aufschluss darüber, ob Prozesse, wenn notwendig, leicht auf spezielle Kundenbedürfnisse angepasst werden können. Können also abweichende Kundenbedürfnisse ohne große Schwierigkeiten befriedigt werden. Dies ist nicht leicht zu messen. Mit Hilfe von den Kennzahlen Prozessvolumen und Sortimentstruktur wird dies veranschaulicht. Das Prozessvolumen beschreibt die Anzahl der wie oft ein Ablauf in einem Prozess durchgeführt wird, die Sortimentstruktur wie viele unterschiedliche Leistungen im Gesamten angeboten werden.⁴⁹

Es bleibt ohne Zweifel, dass die Kundenzufriedenheit steigt, je schneller der Kunde seine Leistung in Anspruch nehmen kann oder ob die Leistung verfügbar ist, und je günstiger die Leistung ist. Die Qualität soll dabei hoch, Fehler gering gehalten werden. Ein bestimmtes Maß an Flexibilität soll vorherrschen, um auf etwaige Spezialwünsche eingehen zu können. Zeit, Kosten, Qualität und Flexibilität sind Prozesskennzahlen, die Aufschluss über die Effizienz eines Prozesses geben. In Bezug auf die Kundenzufriedenheit heißt es, diese in den zuvor folgenden Absätzen knapp erklärten Dimensionen ganzheitlich zu optimieren.⁵⁰

Die folgende Grafik fasst dies nochmalig bildlich zusammen.

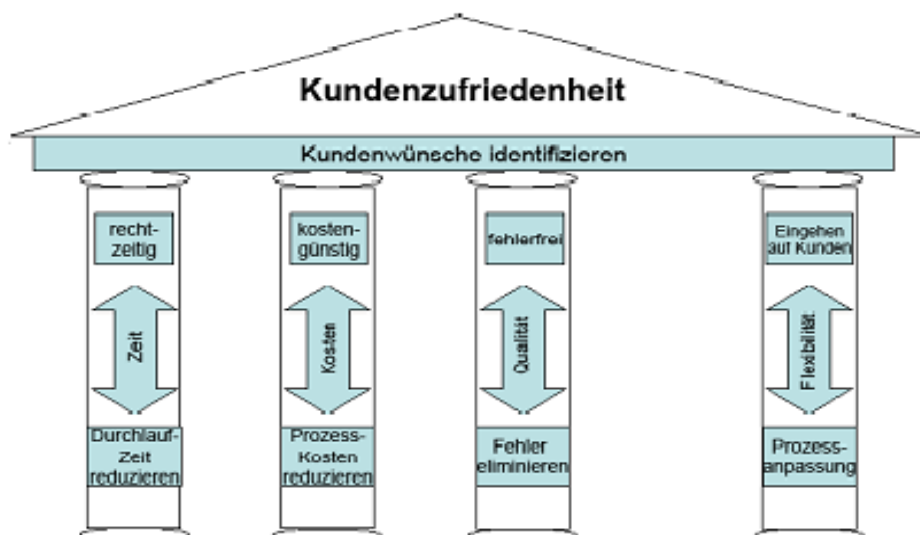


Abbildung 3: „Säulenmodell der Dimensionen der Prozessleistung“⁵¹

⁴⁸ Vgl. Gaitanides et al. (1994), S.104.

⁴⁹ Vgl. Mende (1995), S.88.

⁵⁰ Vgl. Mende (1995), S.76f..

⁵¹ Gaitanides et al. (1994a), S.16; Ausschnitt; Anmerkung: die Säule Flexibilität wurde vom Autor aufgrund der Aktualität von eben diesem hinzugefügt.

Nicht nur die vier Dimensionen Zeit, Kosten, Qualität und Flexibilität beeinflussen den Grad der Kundenzufriedenheit, sondern auch diese selbst stehen in einer ständigen Wechselwirkung miteinander, die nun im Anschluss mit Hilfe des „magischen Dreiecks“, welches wiederholt um die Dimension Flexibilität erweitert wird, erläutert werden.

Wie oben erwähnt, wird die Kundenzufriedenheit erhöht, in dem die vier restlichen Dimensionen optimiert werden. Doch ist eine ganzheitliche Maximierung jeder einzelnen Dimension nur schwer bis gar nicht möglich und es muss ein Optimum gefunden werden. Die folgenden Beispiele veranschaulichen dies. Verringert man die Durchlaufzeit auf ein Minimum, fallen nun auch weniger Prozesskosten an. Doch wird die Qualität - Fehlerquoten können steigen - und Flexibilität darunter leiden müssen. Dieses Szenario kann natürlich auch in entgegen gesetzter Richtung durchgespielt werden. Verringert man die Fehlerquote auf ein Mindestmaß, hat dies zur Folge, dass z.B. mehr Kontrollen durchgeführt werden müssen, was die Prozesskosten hebt, oder es wird genauer gearbeitet, was wiederum die Durchlaufzeit erhöht. Reagiert man auf unterschiedliche Kundenbedürfnisse, d.h., bietet man Flexibilität an, hat dies wiederum einen negativen Einfluss auf die Durchlaufzeit, da Adaptionen des bestehenden Prozesses durchgeführt werden müssen, diese beeinflussen unter anderem auch die Prozesskosten auf keine positive Art und Weise.⁵²

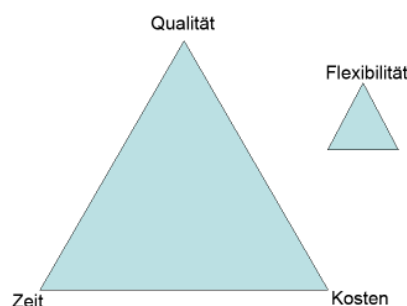


Abbildung 4: „Magisches Dreieck“⁵³

Notwendig ist nun die Dimensionen untereinander abzustimmen und je nach Bedarf Abstriche zu machen.

Im oben genannten Unterpunkt wurden die Prozesskennzahlen vorgestellt. Der nachfolgende Punkt erläutert die unterschiedlichsten Erhebungsmethoden, mit dessen Hilfe die eben genannten Kennzahlen der Dimensionen erhoben und gemessen werden sollen.

⁵² Vgl. Sommerlatte und Mollenhauer (1992), S.374; Schmelzer und Sesselmann (2006), S.248

⁵³ Sommerlatte und Mollenhauer (1992), S.26.; um Dimension Flexibilität vom Autor erweitert

1.2.4. Erhebungsmethoden und Messverfahren

Es wurde nun die Frage beantwortet, wie man die Leistung eines Prozesses messen kann, und zwar mittels Prozesskennzahlen. Diese Prozesskennzahlen können wiederum mittels folgender Messverfahren und Erhebungsmethoden aufgenommen werden.

Grundsätzlich unterscheidet man einerseits manuelle, andererseits automatische Messverfahren. Mit ersteren werden, wie der Name schon erahnen lässt, die für die Analyse benötigten Prozesskennzahlen manuell erhoben, im Gegenzug zu automatischen Messverfahren, welche die Erhebung und Messung mit Hilfe von Informationssystemen durchführt. Wobei es bei automatischen Verfahren zwei Möglichkeiten gibt, nämlich das bereits Bestehen der notwendigen Daten im System, bei dem die gespeicherten Informationen sofort für die Erstellung der benötigten Kennzahlen zur Verwendung gezogen werden können, oder noch nicht im System bestehende Daten, die jedoch mit Hilfe von spezieller Monitoring- oder Workflow-Management-Systemen elektronisch generiert werden können. Es gibt zahlreiche Messverfahren, welche die benötigten Daten und Zeiten manuell erheben und somit Prozesskennzahlen messen.⁵⁴ Diese Methoden erscheinen nachfolgend aufgelistet:

- Laufzettel: einem Prozess angehängtes Formular, welches den Ablauf des Prozesses mit Hilfe von Mitarbeitereingetragen dokumentiert. Mit Hilfe eines Laufzettels können beispielsweise Durchlaufzeiten und die damit inkludierten Bearbeitungszeiten, Transfer- und Liegezeiten ermittelt werden.⁵⁵
- Aufschreibung: Prozesse und Abläufe der Mitarbeiter werden von eben diesen dokumentiert in leicht verständliche Formulare eingetragen, wobei die subjektive Verzerrung meist außer Acht gelassen werden kann. Mit Hilfe der Aufschreibungen können beispielsweise Mengen oder aber auch Zeiten verschiedenster Abläufe ermittelt werden.⁵⁶
- Dokumentenanalyse: bereits vorliegende Dokumente, wie beispielsweise Rechnungen, Briefe, Anweisungen und dergleichen werden für die Messung herangezogen.⁵⁷
- Befragung: Man unterscheidet grundsätzlich zwei Formen der Befragung, die verbale oder mündliche, auch Interview genannt, oder aber auch die schriftliche via eines Fragebogens. Befragt werden können sowohl interne als auch externe Prozesskunden.⁵⁸ Mit Hilfe der Befragung interner Kunden können relevante

⁵⁴ Vgl. Mende (1995), S.110ff.

⁵⁵ Vgl. Mende (1995), S.116.

⁵⁶ Vgl. Scheermesser (2003), S.75.

⁵⁷ Vgl. Scheermesser (2003), S.75.

⁵⁸ Vgl. Scheermesser (2003), S.74f.

Prozesskennzahlen erörtert werden,⁵⁹ mit Hilfe externer Kunden können Wahrnehmungsverzerrungen der Kundenbedürfnisse, aber auch nicht wahrgenommene Versprechungen aufgedeckt werden und dem externen Kunden signalisiert wird, dass auf dessen Meinung Wert gelegt wird.⁶⁰

- Beobachtung: Hierbei kann zwischen der Dauerbeobachtung, mit dessen Hilfe Prozesse und dessen Abläufe sequenziell und lückenlos dokumentiert werden, und der „Multimomentaufnahme“, mit dessen Einzelbeobachtungen auf den gesamten Prozessablauf geschlossen wird, unterschieden werden.⁶¹ Prozesskennzahlen jeglicher Art können auf diese Art und Weise generiert und gemessen werden.

Die folgende Grafik fasst nun nochmalig die verschiedenen Messverfahren bildlich zusammen.

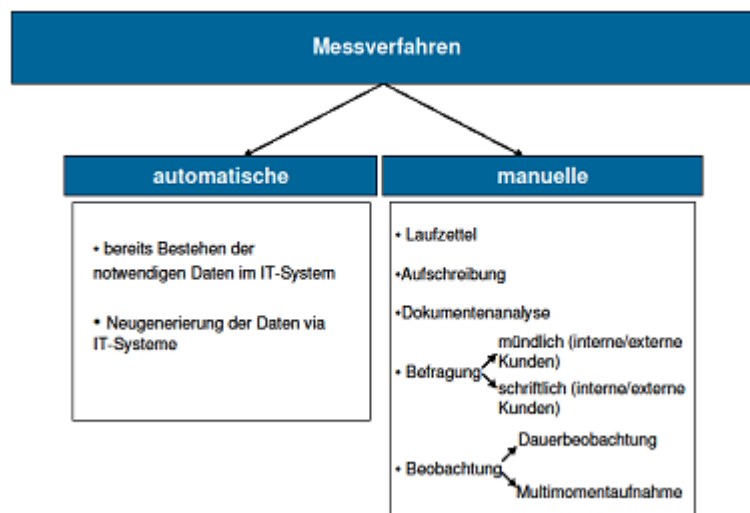


Abbildung 5: „Messverfahren und Erhebungsmethoden“⁶²

Mit Hilfe dieser Erhebungsverfahren können nun die im nächsten Absatz beschriebenen Prozesskennzahlen, welche die Leistung der Prozesse beschreiben, gemessen werden.

Bevor jedoch mit dem Messen begonnen werden kann, wären die folgenden Punkte abzuklären:

1. Welche Merkmale sollen gemessen werden?
2. Zu welchem Zeitpunkt soll gemessen werden?

⁵⁹ Vgl. Gaitanides et al. (1994), S.90.

⁶⁰ Vgl. Mende (1995), S.115.

⁶¹ Vgl. Roth (1995), S.125.

⁶² Vgl. Grantanides et al. (1994), Scheermesser (2003), Mende (1995), Roth (1995).

3. An welcher Stelle soll gemessen werden⁶³?
4. Welche Messtechniken sollen verwendet werden?
5. Soll eine Stichprobe oder eine Dauermessung durchgeführt werden (Ausmaß)?
6. Soll ein Mensch oder eine Maschine die Messung durchführen (wer)?
7. Welche Auswertung/en sollen erfolgen⁶⁴?

Letzterer Punkt muss erst nach dem Erheben und dem Erhalt der gemessenen Werte diskutiert werden, wobei sämtliche weitere Punkte vor der Messung zu klären sind. In Verbindung mit den zu messenden, beziehungsweise zu dokumentierenden Merkmalen und Informationen aus Punkt eins nennt Kühlechner (1994) und Feldbrügge und Brecht-Hadraschek (2008) zehn, während der Analyse wichtig zu beantwortende Fragen. Bei jedem einzelnen ausgewählten Prozess ist zu klären, wie die internen und externen Kunden lauten, beziehungsweise um welchen Input und Output es sich handelt. Welche Abläufe und Aktivitäten, wie bzw. wann stattfinden und welche Person hierfür die Verantwortung trifft, soll neben dem verwendeten Medium dokumentiert werden. Welche Kosten entstehen bei bestimmten Prozessen und wie viel Zeit nimmt ein bestimmter Teilprozess in Anspruch, wie oft wird ein Prozess wiederholt? Diese Antworten können mit Hilfe der oben angeführten Prozesskennzahlen gegeben werden. Schnittstellen und Fehlerquellen müssen dokumentiert und erörtert werden.⁶⁵

1.2.5. Prozessvisualisierung

Bevor es zu einer Analyse der Prozesse kommt, empfiehlt es sich diese mit den bis dahin generierten Informationen abzubilden, um eine Basis für den Analyseprozess zu schaffen und diesen zu vereinfachen.⁶⁶ Meist geschieht dies mit Hilfe von IT und unterschiedlichen Softwareprogrammen wie zum Beispiel „ARIS“, „MS Visio“, die vor allem in der Praxis Anwendung finden, gefolgt von „ADONIS“.⁶⁷ Während sich MS Visio in ihrer Funktionalität auf die Prozessmodellierung beschränkt, wird diese in ADONIS oder ARIS auf eine Simulations- und Controllingfunktion erweitert. Die Abläufe der jeweiligen Prozesse und die zusätzlich generierten Informationen können nun auf unterschiedliche Art und Weise dargestellt werden. Gaitanides et. al. (1994) legt fest, dass die beste Darstellungsmethode Ablaufdiagramme sind, mit dessen Hilfe einzelne Arbeitsschritte und Bezüge zu Lieferanten und Kunden, sowohl interner aber auch externer Natur deutlich gemacht werden.⁶⁸ Daher

⁶³ Vgl. Grantanides et al. (1994), S.60ff.

⁶⁴ Vgl. Scheermesser (2003), S.76.

⁶⁵ Vgl. Kühlechner (1994); S.256; Vgl. Feldbrügge und Brecht-Hadraschek (2008), S.164f.

⁶⁶ Vgl. Wagner und Patzak (2007),;S.109.

⁶⁷ Vgl. Gesellschaft für Prozessmanagement (2007); S.20.

⁶⁸ Vgl. Gaitanides et. al. (1994); S.41.

verwendet diese Diplomarbeit ausschließlich das Softwareprogramm „MS Visio“ für die Visualisierung.

Grundsätzlich ist das oberste Ziel einer Visualisierung, Prozesse so darzustellen, dass eine, für jegliche Positionen und im Prozess involvierten Personen, Transparenz geschaffen wird. Weiters kann sie natürlich als Anstoß fungieren, über sei es, den Ablauf des Prozesses oder sogar die Aufbauorganisation nachzudenken.⁶⁹ Folgende Punkte sollen jedoch unbedingt zur ordnungsgemäßen Modellierung beachtet werden:

- Richtigkeit: Prozesse sollen möglichst realitätsgetreu abgebildet werden.
- Relevanz: nur relevante/wichtige Inhalte sollen abgebildet werden.
- Wirtschaftlichkeit: nur relevante und solche Prozesse deren Darstellung ohne zu viel Aufwand möglich ist sollen visualisiert werden.
- Klarheit: Abbildungen sollen klar und einfach verständlich sein.
- Vergleichbarkeit: Abbildungen sollen einheitlich erstellt werden.
- Systematischer Aufbau: der Zusammenhang soll möglichst systematisch aufgebaut sein⁷⁰.
- Text: die Erklärung der Abbildung soll einfach gehalten werden⁷¹.

Wenn nun eine Basis, die Visualisierung der Prozesse, geschaffen wurde, kann nun mit der Bewertung der erhobenen Prozesse und Informationen begonnen und mit Kennzahlen verglichen werden. Darauf folgend kann mit der Analyse begonnen werden, die im nachfolgenden Kapitel behandelt wird.

1.2.6. Analyse des Ist-Prozesses

Schwegmann und Laske (2008) sehen die Prozessanalyse wie folgt: „Ziel der Ist-Analyse ist es, auf Basis der erhobenen Modelle eine möglichst vollständige, konsistente Liste aller Schwachstellen und Verbesserungspotenziale zu erstellen.“⁷² Das bedeutet, mit Hilfe der Prozessanalyse sollen Schwachstellen anhand der vorher festgelegten Bewertungskriterien, welche im Kapitel 3 für das Praxisbeispiel festgelegt wurden, erscheinen, identifiziert und im Anschluss dokumentiert werden.⁷³ Die Analyse der Schwachstellen kann mit Hilfe unterschiedlicher Methoden, wie zum Beispiel der Prozessdaten-, oder Informationsfluss-Analyse, Output-, oder Wertschöpfungs-Assessment oder auch mit Hilfe unsystematischer

⁶⁹ Vgl. Gaitanides et. al. (1994); S.40.

⁷⁰ Vgl. Becker und Schütte (2004), S.121ff.

⁷¹ Vgl. Feldbrügge und Brecht-Hadraschek (2008), S.64.

⁷² Schwegmann und Laske (2008), S.179.

⁷³ Schwegmann und Laske (2008), S.184.

Methoden, wie zum Beispiel des Rückwärtsdesigns der Prozesse, Ideal-Prozesse oder einem Input-Output-Vergleich vollzogen werden. Letzt genannte Methoden werden mittels Brainstorming, -writing, der 6-3-5 Methode⁷⁴, um nur einige zu nennen, unterstützt.⁷⁵

Generell kann man vier Arten von Schwachstellen unterscheiden.

1. Die organisatorische Schwachstelle, wobei Strukturfehler in der Organisation, wie etwa multiple Zuständigkeiten, vorherrschen.
2. Die informationelle Schwachstelle, die Fehler in den Informationswegen vorweist, wie etwa Medienbrüche.
3. Eine weitere Art von Schwachstellen ist die technische, wie etwa Softwarefehler, die auf eine nicht ausreichende IT-Ausstattung schließen lässt.
4. Zuletzt unterscheidet man sonstige Schwachstellen, welche alle weiteren Gründe, die nicht organisatorischer, informationeller oder technischer Art sind, zusammenfassen.⁷⁶

Wenn nun Schwachstellen, welche unter anderem mit Hilfe der im oberen Abschnitt erläuterten erhobenen Daten und Kennzahlen identifiziert sind, kommt die zweite Funktion der Ist-Analyse zum Vorschein. Sie dient weiters wiederum als Grundlage der Sollmodellierung und Analyse der Wirtschaftlichkeit des Prozessmanagements, welches im Kapitel 1.5. behandelt wird, wenn Ist- und Soll-Prozess miteinander verglichen werden. Welche Aspekte, Kennzahlen genau untersucht werden, hängt jedoch von den Zielen und Wünschen der einzelnen Unternehmungen bzw. Geschäftsleitung ab und je größer der Grad der (Neu)gestaltung und Veränderung des Prozesses ist, umso weniger detailliert ist die notwendige Ist-Modellierung, da auf Grund des hohen Grades der (Neu)gestaltung etwaige durch aufwendige Verfahren erlangten Informationen nicht genutzt werden müssen.⁷⁷

Nachdem die Analyse vollbracht ist, kann mit der Sollmodellierung begonnen werden.

1.2. Soll-Prozessgestaltung

Wie im vorangegangenen Abschnitt beschrieben, kann nach der Analyse der ausgewählten Prozesse einer Unternehmung und den ermittelten Schwachstellen dieser, mit der Gestaltung der ratsamen, verbesserten und wünschenswerten Modellierung der Prozesse begonnen werden. Eine Soll-Gestaltung soll und wird natürlich nur dann durchgeführt werden, wenn ein Bedarf einer Veränderung und Neuorganisation besteht, was in dieser Arbeit als gegeben

⁷⁴ Erklärung: sechs Teilnehmer, drei Ideen in fünf Minuten. Lösungsvorschläge und Ideen zu einer Impulsfrage werden in fünf Minuten von teilnehmenden Personen die in eine Kleingruppe gewürfelt werden auf einem Blatt Papier notiert und der nächsten Gruppe nach Zeitablauf weitergeben, die weiter Lösungsvorschläge zu der selben Frage, mit unter auch eine Weiterentwicklung der zuerst gebrachten Lösung niederschreibt.

⁷⁵ Vgl. Posch (2007), S.229ff.

⁷⁶ Vgl. Krallmann et al. (2002), S.95.

⁷⁷ Vgl. Speck, Schnetgöke (2008), S.187.

betrachtet wird,⁷⁸ beziehungsweise meistens besteht und orientiert sich an den strategischen Zielen des Unternehmens und deren Geschäftsleitung.⁷⁹ Eine (Neu)gestaltung ist natürlich auch mit vielen zuvor festgelegten und diskutierten Erwartungen, sowohl interner, Erwartungen der Geschäftsleitung und den Mitarbeitern, als auch externer, Erwartungen der Kunden, Natur, verbunden. Die Erlössteigerung oder die Einsparung von Kosten, die Verbesserung von Arbeitsabläufen, die Minimierung von Bearbeitungs- und Liegezeiten, höhere Transparenz und Verbesserung der Kommunikation zählen zu den internen Aussichten. Externe wären im Unterschied, jedoch nicht weniger wichtig, zum Beispiel eine aus der verbesserten Prozessqualität resultierenden Produkt- oder Leistungsqualität, eine größere Nähe zum Kunden und die damit verbundene verkürzte Zeit um auf Kundenbedürfnisse einzugehen, abgeschlossen von Transparenz für den Kunden.⁸⁰ Wichtig ist, dass diese Erwartungen gleich zu Beginn eingegrenzt und definiert werden⁸¹, um diesen in der (Neu)gestaltung, unter Berücksichtigung der Unternehmenszielen gerecht werden zu können. Bewertet werden Soll-Prozesse nach den gleichen Bewertungskriterien wie zuvor die Ist-Prozesse.⁸² Generell muss jedoch das Ergebnis eines Prozesses einen Wert für den Kunden darstellen, welches wiederum den Erwartungen eben dieser gerecht werden soll und muss.⁸³ Best und Weth (2009) unterscheiden acht Verbesserungsansätze in der Prozess(neu)gestaltung, die in der folgenden Grafik veranschaulicht werden.

⁷⁸ wenn eine schlichte Dokumentation der Prozesse als ausreichend erachtet wird sind nachfolgend behandelte Punkte nicht von Relevanz.

⁷⁹ Vgl. Speck, Schnetgöke (2008), S.203.

⁸⁰ Vgl. Stahlknecht, Hasenkamp (1997), S.259ff.

⁸¹ Siehe Kapitel 1.2.

⁸² Vgl. Speck, Schnetgöke (2008), S.204.

⁸³ Vgl. Griesse, Sieber (2001); S.68.

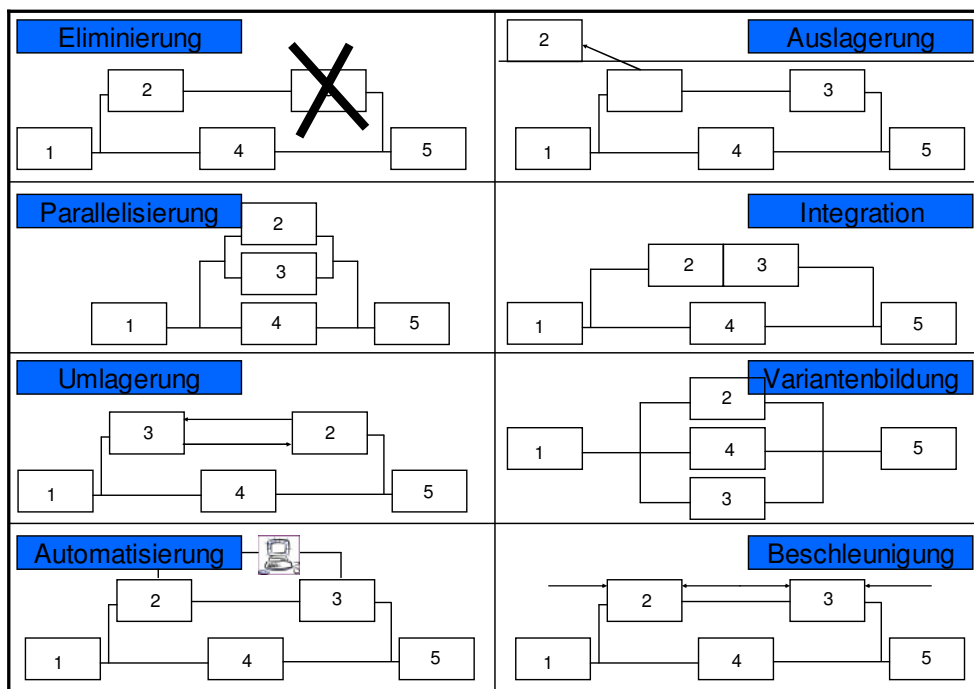


Abbildung 6: Verbesserungsansätze in der Prozess(neu)gestaltung⁸⁴

1. Eliminierung: hierbei wird ein Prozess nach nicht notwendigen Prozessen untersucht, die danach entfernt werden. Eine Eliminierung hat eine positive Auswirkung sowohl auf die Zeit, als auch auf die Prozesskosten.
2. Auslagerung: hierbei wird eine Aktivität in einem Prozess, die zum Beispiel außerhalb der Kernkompetenz liegt oder aber auch mit sehr hohen Kosten verbunden ist, an eine externe Einheit, sei es prozesseextern oder unternehmensextern, vergeben. Dies senkt Kosten, kann aber auch mit einer Minimierung der Qualität verbunden sein.
3. Parallelisierung: falls nun oben genannte Aktivitäten nicht an Externe übertragen werden sollen, meist aus Gründen der Vertraulichkeit von Informationen, können diese auch parallel abgehandelt werden. Dies ist zwar mit einer Verringerung der Durchlaufdauer, nicht aber unbedingt mit einer Verbesserung der Qualität verbunden. Weiters, haben diese, negative Auswirkungen auf die Prozesskosten.
4. Integration: hierbei werden Aktivitäten verbunden oder zusammengefasst, was zur Folge hat, dass Verantwortlichkeiten gestrichen und somit Doppelarbeiten oder Zuständigkeitsunklarheiten bereinigt werden können. Kosten und Zeit können auf diese Weise eingespart werden.

⁸⁴ Müffelmann (1998), S.344.

5. Umlagerung: hierbei werden Aktivitäten auf Grund einer Falschanordnung ihrer Reihenfolge nach verschoben, was eine positive Auswirkung auf Kosten und Zeit hat.
6. Variantenbildung: hier wird der Ablauf eines Prozesses neu gestaltet, da Prozessvarianten falsch definiert oder eingesetzt wurden. Es liegen noch keine Auswirkungen auf Kosten, Zeit und Qualität vor.
7. Automatisierung: aufgrund der zahlreichen Möglichkeiten im IT Bereich können Aktivitäten automatisch durchgeführt werden. Dies hat zur Folge, dass der Prozess beschleunigt werden kann, negative Auswirkungen können jedoch die Qualität treffen.
8. Beschleunigung: hierbei werden Aktivitäten von besonderer Wichtigkeit ausgewählt und umfangreicher unterstützt, was die Leistungen dieser Aktivitäten verbessert. Zeit wird somit eingespart, jedoch Kosten intensiver.

In der Unternehmenspraxis findet die Parallelisierung, Umlagerung, Integration und Eliminierung am häufigsten Anwendung.⁸⁵

Mit einer Sollmodellierung und der damit verbundenen (Neu)gestaltung ist immer ein vorübergehend kleiner Leistungseinbruch kurz nach der Implementierung des neuen Prozesses verbunden. Dies kommt daher, dass sich Fehler einschleichen können und Mitarbeiter sich an veränderte Handhabungen gewöhnen und einarbeiten müssen, was jedoch mit den folgenden Leistungsschüben überwunden wird.⁸⁶ In der folgenden Abbildung in Anlehnung an Lewin (1951) wird das oben erläuterte veranschaulicht. Ein Prozess wird in dessen Struktur aufgelöst, verändert und gefestigt, wobei die Veränderung mit einem Leistungseinbruch verbunden ist, im Gesamten der Prozess jedoch nachfolgend einen höheren Grad an Leistung aufweist.

⁸⁵ Vgl. Liman Mansar und Reijers (2007), S.209., (2005), S.285ff.

⁸⁶ Vgl. Wilhelm (2007); S.86.

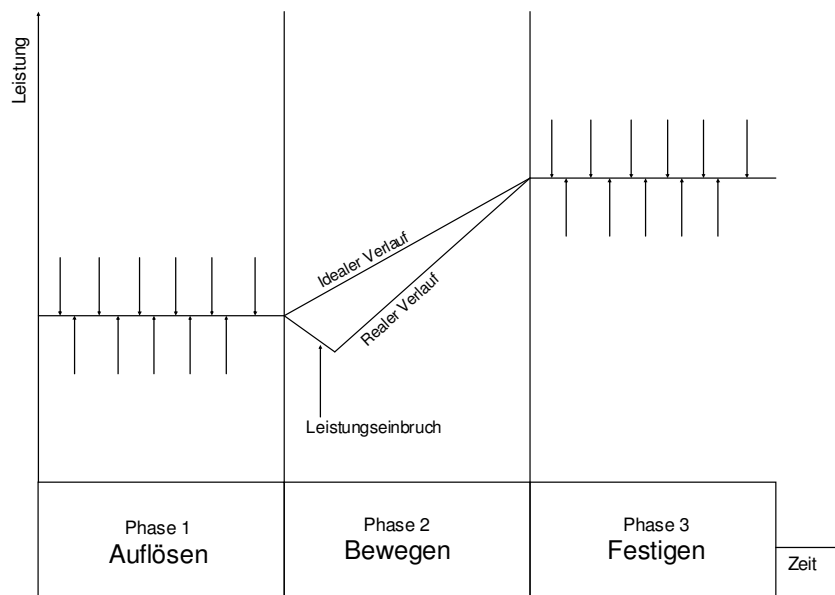


Abbildung 7: Lewins Phasenmodell⁸⁷

Eine im Anschluss der Prozesserneuerung stetige Prozessverbesserung, das bedeutet eine kontinuierliche Optimierung, ist ratsam. Leistungseinbrüche werden hier im Gegensatz zu der oben erwähnten Prozess(neu)gestaltung nicht verzeichnet, jedoch werden im Laufe der Zeit keine zusätzlichen Verbesserungspotentiale aufkommen und keine weitere Steigung der Prozessleistung möglich sein. Wenn dies der Fall ist, sollte erneut eine Prozesserneuerung stattfinden.⁸⁸ Wichtig ist jedoch immer, dass auf eine gewisse Qualität der Prozesse geschaut wird, da es kein Geheimnis ist, dass die Qualität der Prozesse die Qualität der Produkte und Dienstleistungen beeinflusst.⁸⁹ Hierzu bestehen zahlreiche Normensammlungen wie zum Beispiel die weltweit einheitliche Sammlung ISO 9000, die seit den 1990er Jahren als wichtiges Instrument angesehen wird.⁹⁰ Folglich ist eine ständige Qualitätskontrolle von Vorteil, um das optimale Qualitätsniveau, nicht unbedingt das maximale zu schaffen, da mangelhafte Kontrollen zu erhöhten Kosten in folgenden Subprozessen oder Prozessschritten führen kann.⁹¹ Die Verwendung von Change Management ist vor allem bei größeren Veränderungen notwendig.

⁸⁷ Lewin (1951); S.240.

⁸⁸ Vgl. Wilhelm (2007); S.86.

⁸⁹ Vgl. Best, Weth (2009); S.113.

⁹⁰ Vgl. Griesse (1993); S.70.

⁹¹ Vgl. Best, Weth (2009); S.113f.

Exkurs Change Management

Jegliche Neuerungen auch Prozesserneuerungen sind immer mit einer gewissen Resistenz der Veränderungen von Seiten der Mitarbeiter verbunden. Einige Punkte warum Mitarbeiter Änderungen negativ gegenüber wären:

- Das grundsätzliche Problem der Vermeidung von Unsicherheiten. Das bedeutet auch wenn die jetzige Situation nicht effizient ist, sie ist doch vertraut und möchte beibehalten werden.
- Das Verschließen, dass ein Problem besteht, wäre nun ein weiterer Grund einer Resistenz gegen Veränderung.
- Einige Mitarbeiter mögen vielleicht schon negative Erfahrungen mit einem Veränderungsprozess gemacht haben, das die Resistenz nur unterstützt.
- Andere Mitarbeiter mögen eine große Angst verspüren die Anstellung, Entscheidungsmacht oder Benefize zu verlieren.

All diese Ängste und Resistenzen heißt es nun in einem guten Change Management auf ein Minimum zu reduzieren. Es gibt hier nun einige Maßnahmen diese Resistenz abzuwenden. In erster Linie ist es wichtig die Notwendigkeit, den Nutzen und die Ziele einer Erneuerung zu kommunizieren. Das Top Management muss hinter dem Projekt stehen. Während der Durchführung des Projektes sollen Kontaktpersonen Mitarbeitern mit ihren Bedenken und Befürchtungen beratend beistehen und sie und ihre Ideen in das Projekt involvieren.

Mit den nun ausgewählten Verbesserungsansätzen oder dem für den Prozess adäquaten Verbesserungsansatz werden folglich Lösungsvorschläge zur Behebung der identifizierten Schwachstellen oder Erfüllung der strategischen Ziele ausgearbeitet, bewertet und modelliert. Eine Prozesssimulation kann während der Sollmodellierung unterstützend sein und wird im folgenden Unterkapitel kurz behandelt.

1.3. Simulation

Es gibt unzählige Möglichkeiten und Varianten einen Prozess zu verändern und zu verbessern. Doch wie weiß man welche die „beste“, was angestrebt wird, ist? In der Praxis wird es oft so gehandhabt, dass man nach dem Gefühl oder Glauben die effizienteste Variante auswählt, doch dies ist nicht immer auch tatsächlich die beste Lösung. Hier hilft nun die Simulation von Prozessen, also die fiktive Durchführung dieser. Generell gesprochen ist die Simulation ein Werkzeug, die verschiedensten Antworten auf ‚was wäre wenn‘ zu geben und Konsequenzen aufzuzeigen. Nach Pidd (1998) gibt es drei Hauptphasen einer Simulation: die Modellierung, Berechnung, und das Experimentieren. Ersteres wurde in diesem Fall schon

mit Hilfe der Ist- und Soll-Modellierung erstellt. Zweites ist nun mit Hilfe von Simulationsprogrammen durchzuführen und unterstützt mit der Entscheidungshilfe. Letzteres dient hauptsächlich zur Demonstration der Umsetzbarkeit anderer Alternativen.⁹² Es können nun unterschiedliche Arten der Simulation herangezogen werden.

1. Die Simulation wird alleinig vom Computer durchgeführt, oder
2. man zieht die so genannte Mensch-Maschinen-Simulation heran.

Die Wahl nach der adäquaten Methode hängt von der Art des zu untersuchenden Prozesses an sich (ob der Prozess ein diskreter oder durchgehender, stochastischer oder deterministischer, ergebnisgesteuert oder zeitgesteuert ist), und von den zu Verfügung stehenden Informationen und Zielen des Prozessmanagements ab.⁹³

1.4. Implementierung und Betrieb

Nach der Erstellung des neuen Ablaufes gilt es nun, diese zu verwirklichen und verbesserte Prozesse in der Unternehmung einzuführen.⁹⁴ Bestehende Prozesse sind demnach mit den neu gestalteten Abläufen und Aktivitäten zu ersetzen. Ziel dieser Implementierungsphase ist es, eine Ähnlichkeit der erstellten Soll-Prozesse in der Praxis zu schaffen. Es gibt nun zwei Möglichkeiten der Implementierung, entweder schrittweise mittels Roll-Out, oder sofortige Implementierung mittels Big-Bang.

Falls Ist- und Soll-Prozess stark voneinander abweicht, ist es ratsam, diese stufenweise zu implementieren. Diese Implementierung läuft wie folgt ab: Bevor nun mit dem tatsächlichen Betrieb der neuen Prozesse begonnen wird, empfiehlt es sich, die Abläufe des Soll-Prozesses zuerst mit allen Beteiligten durchzusprechen, um auf etwaige Einschränkungen, die bei der Soll-Prozess-Erstellung nicht berücksichtigt wurden, zu stoßen und diese auszubessern.⁹⁵

Nach dem mündlichen Durchgehen des Soll-Prozesses folgt nun ein probeweises Durchlaufen dieser. Mögliche Abweichungen und auftretende Schwachstellen des geplanten Prozesses sind zu notieren, sodass diese vor Inbetriebnahme des Prozesses diese ausgebessert und übernommen werden können.⁹⁶ Wird der Prozess/ die Prozesse jedoch gleich als so genannten Big-Bang implementiert, bedeutet dies, dass Prozesse gleich ohne Probeläufe adaptiert werden. Der Vorteil, ein kürzerer Einführungszeitraum kann realisiert werden, bringt jedoch das Risiko mit sich, dass der Soll-Prozess in der Praxis nicht wie geplant umsetzbar ist.⁹⁷ Anzustreben ist jedoch, wenn möglich, eine stufenweise Prozesseinführung, nicht nur auf

⁹² Vgl. Pidd (1998), S.61f.

⁹³ Vgl. Darnton und Darnton (1997), S223f.

⁹⁴ Vgl. Marr und Kötting (1992), S.132.

⁹⁵ Vgl. Becker et al. (2003), S.275.

⁹⁶ Vgl. Wagner, Patzak (2007); S.412.

⁹⁷ Vgl. Becker et. al. (2003); S.282ff.

Grund der oben erwähnten Vorteile, sondern auch in Anlehnung der involvierten Mitarbeiter, da sich diese auf diese Weise langsamer auf Veränderungen anpassen und gewöhnen können.⁹⁸

Nachdem nun die Implementierung und somit auch die Revolutionsphase abgeschlossen wurde, können die neuen Soll-Prozesse in der Unternehmenspraxis eingeführt und durchgeführt werden. Damit beginnt nun auch die im Abschnitt 1.1 erläuterte Evolutionsphase. Es zeigt sich nun ob die Soll-Prozesse auch tatsächlich in der Praxis auf längere Zeit Stand halten und / oder ständig adaptiert werden beziehungsweise werden müssen. Wichtig ist zu beachten, dass die Lösung und Einführung der Soll-Prozesse die endgültige ist, wobei diese kontinuierlich verbessert werden sollen.⁹⁹

Stark verbunden mit der Entscheidung nach der effizientesten Prozess(neu)gestaltung ist der Wunsch der Wirtschaftlichkeit des Prozessmanagements generell. Die Fragen, hat die Prozess(neu)gestaltung wirklich positive Auswirkungen und wie stark ist die Verbesserung zum Ist-Prozess, sollen mit Hilfe von eingesparter Zeit oder eingesparten Kosten beantwortet und veranschaulicht werden. Dies wird im nachfolgenden Kapitel behandelt.

1.5. Wirtschaftlichkeit des Prozessmanagement

Die Wirtschaftlichkeitsanalyse des Prozessmanagements wird mit Hilfe einem Nutzen-Kosten-Vergleich ermittelt.

Der Nutzen des Prozessmanagements kann mit leicht und schwer qualifizierbaren Dimensionen ermittelt werden. Diese beinhalten zum einen den quantitativen Nutzen, wie die Zeit und die Prozesskosten, zum anderen den qualitativen Nutzen, die Qualität, Flexibilität und Kundenzufriedenheit. Zusammen decken nun die fünf, im Kapitel 1.2.3. erläuterten Kennzahlendimensionen den leicht und schwer quantifizierbaren Nutzen ab. Jedoch kann hiermit nicht der komplette Nutzen, der nicht quantifizierbare Nutzen, ermittelt werden, wie die folgende Abbildung veranschaulicht.

⁹⁸ Vgl. Schmelzer und Sesselmann (2006); S.377ff.; in weiterer Anlehnung auf Change Management des Exkurses.

⁹⁹ Vgl. Österle (1995); S.23.

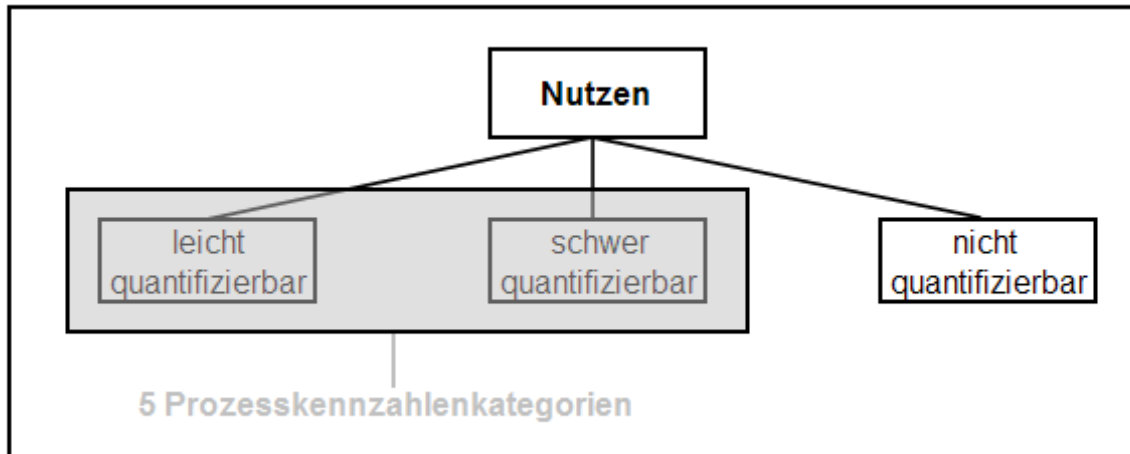


Abbildung 8: Abdeckung der Nutzenbestandteile durch die fünf Prozesskennzahlenkategorien¹⁰⁰

Nutzendimensionen werden nun monetär bewertet um den Vergleich zu den nachher ermittelten Prozesskosten herzustellen.¹⁰¹

Um nun fortfahren zu können, muss in einem nächsten Schritt eine Aufstellung der einmaligen und laufenden Kosten des Prozessmanagementprojektes erfolgen, welche dann in einem letzten Schritt mit dem monetär dargestellten Nutzen verglichen werden. All dies soll selbst verständlich für die gleiche Zeitspanne geschehen. Abbildung 9 veranschaulicht, dass sowohl während also auch nach dem Prozessmanagementprojektes Kosten anfallen. Diese können unter anderem miteinander verglichen werden. Die aufscheinende Differenz kann folglich auch als Nutzen interpretiert werden.¹⁰²

¹⁰⁰ Vgl. Antweiler (1995); Hutzinger (2008); S.76.

¹⁰¹ Verweis auf die Diplomarbeit von Clemens Hutzinger (2008), „Wirtschaftlichkeit des Prozessmanagements“ welche die genaue Kalkulation des monetär dargestellten Nutzen aufzeigt.

¹⁰² Vgl. Hutzinger (2008); S.99f.

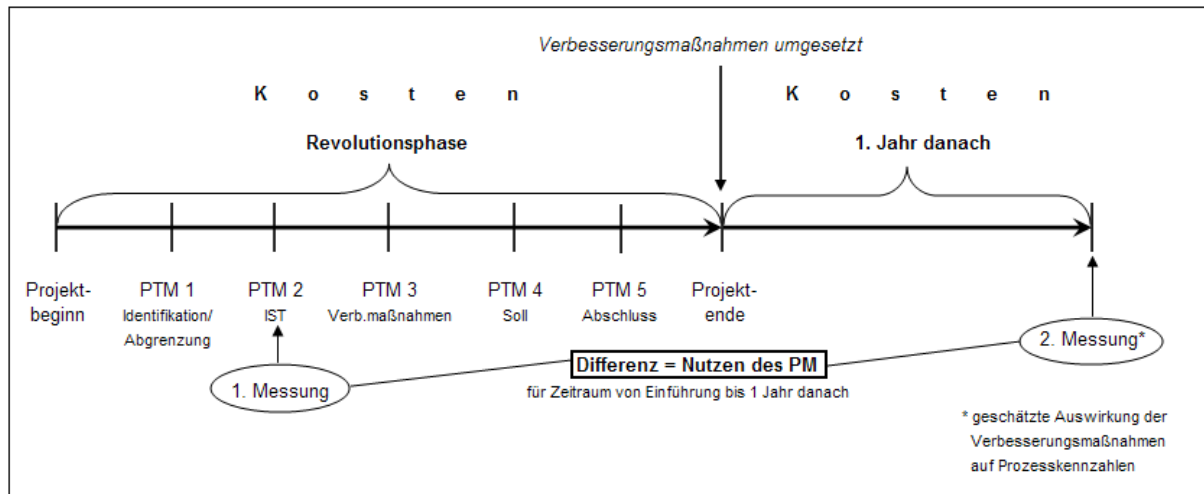


Abbildung 9: Kosten/Nutzen des Prozessmanagements im Bezug auf Zeit¹⁰³

Da sich der Praxisteil im Kapitel 3 dieser Arbeit ausschließlich mit der Optimierung der Dimension Zeit beschäftigt, wird die von Hutzinger (2008) erläuterte Kalkulation der Wirtschaftlichkeit mit Hilfe des Vergleiches der Kosten während und nach des Prozessmanagements adaptiert. Anstelle der Differenz der Kosten wird in dieser Arbeit der Nutzen des Projektes mit Hilfe eines Vergleiches der Dimension Zeit, unter Berücksichtigung bestimmter Qualitätsvorschriften, dargestellt. Um nun auf die oben dargestellte Grafik zurück zu kehren hat dies zur Folge, dass anstelle der Kosten in der Revolutionsphase und der Kosten im ersten Jahr danach durch Zeit ersetzt werden.

1.6. Kontroverse des Prozessmanagements

Dieses erste Kapitel hat nun einen Ablauf und dessen wichtige Punkte eines Prozessmanagementprojektes erläutert, was jedoch noch ausständig ist, ist eine Darbietung der nicht immer positiven Seite eines solchen Projektes.

„Prozessmanagement ist zu teuer, es dauert zu lange, das Tagesgeschäft geht vor, es ist ja doch nur eine Modeerscheinung und nichts für uns, funktioniert es oder auch nicht, diese Veränderung will doch keiner, und so wie wir das jetzt machen ist das doch auch in Ordnung, da alles funktioniert“¹⁰⁴, dies sind nur einige Aussagen, die Unternehmer im Zusammenhang zu Projektmanagement treffen. Dies kommt nicht von ungefähr. Wie im Abschnitt 1.1. erläutert, war das Prozessmanagement in den 1990er Jahren ein wichtiges und im Fokus stehendes Thema, jedoch wurden die zu hohen Erwartungen in vielen Fällen nicht erreicht.¹⁰⁵

¹⁰³ Hutzinger (2008); S.99.

¹⁰⁴ Vgl. Feldmayer und Seidenschwarz (2005); in Anlehnung auf Abbildung 60.

¹⁰⁵ Vgl. Hall, Rosenthal, Wade (1993); Hess, Brecht, Österle (1995); Homburg, Hocke (1998).

Hauptgründe für die nicht erfolgreiche Umsetzung waren unter anderem Widerstände der Mitarbeiter und des mittleren Managements, ein nicht korrekter Umgang und ein fehlendes Engagement des Managements, Optimierung der Teilprozesse, die Konzentration auf Einzellösungen, Rationalisierung statt Prozessgestaltung und Zeitdruck.¹⁰⁶ Ein gutes Change Management und Konflikt Management ist hier der Schlüssel.¹⁰⁷ Trotz all dieser Rück- und Fehlschläge hat das Prozessmanagement nicht an Wichtigkeit verloren.¹⁰⁸ Auch die Bezeichnung als „vorübergehende Modeerscheinung“ wurde von der Unternehmenspraxis nicht angenommen, sondern die Verwendung von Prozessmanagement wurde gesteigert,¹⁰⁹ unter anderem durch den immer stärker werdenden Wettbewerbsdruck und Kundenanforderungen. Diese zwingen Unternehmen Prozesse zu adaptieren und auf dessen Kunden aus zu richten.¹¹⁰ Hier müssen natürlich auch Mitarbeiter korrekt eingeschult werden, da ein positiver Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit nachgewiesen wurde¹¹¹, was insbesondere in der Hotellerie und dem Praxisteil in Kapitel 3 von hoher Relevanz ist. Womit die Unternehmenspraxis kritisch ist, ist eine radikale Prozess(neu)gestaltung und eine prozessorientierte Gestaltung der Aufbauorganisation¹¹², was aufgrund von zunehmendem Risiko und größeren Veränderungen leicht nachzuvollziehen ist. Vorteile des heutzutage bevorzugten Prozessmanagements sind, die Unterstützung von innovativen und integrierten Lösungen, wobei hier darauf zu achten ist, ist dass der Aufwand der Analyse in Grenzen gehalten werden soll, damit dessen Ergebnisse eine (Neu)gestaltung nicht allzu sehr beeinflussen, um Raum für eben diese innovative Lösungen zu lassen, eine schnelle Konzeptführung und Umsetzung. Weiters werden organisatorische Hemmnisse überwunden. Oftmals ist das Prozessmanagement und eine Neugestaltung der einzige Weg, um aus einer Krisensituation heil heraus zu kommen.¹¹³ Was jedoch Vergidis et. al. im Jahre 2008 festhalten und hervorheben ist, dass noch immer bis heute bewiesen und klar demonstrieren werden muss, dass das Prozessmanagement messbare und damit verbundenen Vorteile aufweist, um dessen Akzeptanz weiter zu verbreiten, obwohl dieses schon Jahre besteht.¹¹⁴

¹⁰⁶ Vgl. Perlitz et. al. (1995), S.164.

¹⁰⁷ Vgl. Sockalingam, Doswell (1999), Knowledge and Prozess Management V.3, N.3, S.147, in Anlehnung an Grafik1;

¹⁰⁸ Vgl. Gaitanides (2007), S.369ff.

¹⁰⁹ Vgl. Schmelzer und Sesselmann (2006), S.342.

¹¹⁰ Vgl. Corsten (2007), S.109.

¹¹¹ Vgl. Dornach, Meyer (1996), S.35f.

¹¹² Vgl. Schmelzer und Sesseelmann (2006), S.343.

¹¹³ Erinnerung an Change Management

¹¹⁴ Vgl. Vergidis et. al. (2008), S.103.

2. Prozessmanagement in der Hotelbranche

Wie bereits erwähnt, reichen die Untersuchungen des Prozessmanagements (PM) von Unternehmen bis hin zu Organisationen unterschiedlicher Branchen und Gemeinden. Die daraus resultierenden Ergebnisse finden ihre Anwendbarkeit in eben diesen verschiedenen Branchen im privaten oder auch öffentlichen Sektor. Die Hotelbranche ist bis dato mit nur wenigen Untersuchungen des Prozessmanagements (PM) verwöhnt worden, was zu einem Mangel an Forschungsarbeiten in diesem Bereich führt.¹¹⁵ Weiters hat sich die Hotelbranche im Vergleich zu anderen Sektoren minimal an den bestehenden wissenschaftlichen Forschungsmethoden bedient.¹¹⁶ Die Anwendbarkeit aus anderen Branchen besteht jedoch ohne Zweifel und Praktiken des Prozessmanagements können auf die Hotellerie ohne Probleme übertragen und adaptiert werden. Die Ablauforganisation steht hierbei noch im Hintergrund, vielmehr ist die Hotellerie der Aufbauorganisation verschrieben, was zu Schnittstellenproblemen zwischen den Mitarbeitern bei der Leistungserstellung führt.¹¹⁷ Der Wettbewerb in eben dieser Branche ist kein leichter. Die Nachfrage der Hotelleistungen muss von Hoteliers stabilisiert und immer gesteigert werden, Wettbewerbsvorteile durchgesetzt werden, um am Markt überleben zu können.

Bevor nun die Anwendbarkeit des Prozessmanagements in der Hotellerie im Kapitel 3 dargelegt wird, wird nun im ersten Unterpunkt die Hotelbranche mit dessen Schwierigkeiten und Besonderheiten durchleuchtet. In einem weiteren Schritt wird die Kundenorientierung, somit der Schnitt zum Dienstleistungsbereich erläutert. Leistungen und Prozesse im Hotel werden dargeboten. Auf den Spezialfall eines Saisonbetriebes wird im Anschluss eingegangen.

2.1. Die Hotellerie (Besonderheiten und Schwierigkeiten)

Hotellerie ist die Bezeichnung für das Resümee aller Hotelbetriebe der Branche im tertiären Sektor (Dienstleistungssektors). Hauptaufgabe der Hotelbetriebe ist es vor allem persönliche Dienstleistungen anzubieten, wobei eine enge Interaktion zwischen den Mitarbeitern und der Gäste, wie auch zwischen dem Personal selbst besteht.¹¹⁸ Somit kann man Hotels als typische institutionelle Dienstleister bezeichnen.¹¹⁹ Laut des deutschen Hotel- und Gaststättenverbandes dürfen sich nur all jene Betriebe, welche Beherbergungsbetriebe mit

¹¹⁵ Vgl. Einleitung, S.5f.

¹¹⁶ Vgl. Bouncken (1997), S.5.

¹¹⁷ Vgl. Hoffmann (1976); S.76.

¹¹⁸ Vgl. Grönroos (1994); S.7ff.

¹¹⁹ Vgl. Hilke (1989); S.212.

Verpflegung für Hotelgäste und Passanten sind, und einen angemessenen Standard zugrunde legen, welcher definiert ist durch eine Mindestbettenanzahl von 20 Zimmern, welche zum größten Teil mit Bad und WC ausgestattet sein müssen, und einer bestehenden Rezeption, Hotel nennen.¹²⁰ Nach dieser Basis als Definition eines Hotels, werden diese des Weiteren, je nach Vielfältigkeit der im Hotel angebotenen Leistungen, in Kategorien unterteilt. Kriterien, um diese Vielzahl an heterogenen Typen zu differenzieren, wären zum ersten die meist verwendete, die Güteklasse (Sterne), aber auch Funktion, Standort, und Erreichbarkeit mit Verkehrsmitteln können zur Klassifizierung herangezogen werden.¹²¹ Weiters kann bezüglich ihrer Ausrichtung in verschiedenen Marktsegmenten in Economy-, Freizeit-, Business-, oder Luxushotels unterschieden werden. All diese können wiederum ganzjährig oder saisonal geöffnet haben. Dies unterstreicht nochmalig die Vielfältigkeit an Hotels, die unter diesem Namen zusammengeschlossen werden.¹²²

Was sind nun die Besonderheiten und Schwierigkeiten eines Hotelbetriebes?

Das Strukturmerkmal Nummer eins der Hotellerie ist die Standortabhängigkeit der Hotelbetriebe. Vom Hotel angebotene Leistungen stehen im engen Zusammenhang mit eben diesem Standort und weiterer steuerbarer Faktoren des Basisangebotes, also des Handlungsrahmens, welches sich nur geringfügig durch Unternehmensentscheidungen ändern lässt.¹²³ Weiters und nicht weniger wichtig als Strukturmerkmal ist eine hohe Nachfrageschwankung der Hotelleistungen. Hierbei unterscheidet man vorhersehbare, wie zum Beispiel Saisonalität, oder wöchentliche und tägliche Nachfrageschwankungen, wie in der Gastronomie, und unvorhersehbare, wie zum Beispiel jegliche makroökonomischen, politischen, und natürlichen Ursachen, Schwankungen. Diese Nachfrage stößt weiters auf ein mehr oder weniger starres Leistungsangebot der Hotels. Ein Leistungsangebot setzt sich grundsätzlich aus stabilen materiellen Eigenschaften, sowie der menschlichen Leistungsfähigkeit zusammen.¹²⁴ Nicht nur das Leistungsangebot ist relativ starr, auch die materiellen und immateriellen Kapazitäten eines Hotels, wie zum Beispiel die fixe Anzahl an Betten, als Beispiel einer materiellen Eigenschaft, und die wenig flexible Personalkapazität als Beispiel der immateriellen Kapazitäten. Um nun die Nachfrageschwankungen abfangen zu können, muss eine ständige Spitzenkapazität vorherrschen, welche sehr kostenintensiv ist. Diese Spitzenkapazitäten sind vor allem im Bereich der Beherbergung und der Gastronomie,

¹²⁰ Vgl. deutscher Hotel- und Gaststättenverband Bonn (1994).

¹²¹ Vgl. Barth et. al. (1994); S.8ff.

¹²² Vgl. Powers (1988); S.217ff.

¹²³ Vgl. Krippendorf, Kramer, Müller (1987); S.86ff.

¹²⁴ Vgl. Schultze (1993); S.84f.

sowie auch in der Personalausstattung zu erfüllen, da eine Verminderung des Personals, um vor allem Kosten einzusparen, mit einer Verminderung der Qualität der Dienstleistung eng verbunden ist. Dies hat folglich negative Auswirkungen auf die Zufriedenheit der Kunden. Nachfrageüberschüsse oder Kapazitätsüberschüsse können nicht „gelagert“ und zu einem anderen Zeitpunkt genutzt werden und somit Kapazitäten ausgeglichen werden, was die Planung von Angebot und Nachfrage zu einer schweren Aufgabe macht und die Orientierung an Spitzenkapazitäten befürwortet.¹²⁵ Durch temporäre unausgelastete Kapazitäten entsteht ein hoher Wettbewerbsdruck in Bezug auf Preis und Konditionen. Einige Hotels versuchen diesem durch die Verschmelzung mit weiteren Hotels zu Kooperationen oder Hotelketten entgegen zu wirken.¹²⁶ Hotels versuchen weiters die Nachfrage zu stabilisieren und eine hohe Wertschätzung der Gäste zu erreichen. Dies wird mit Hilfe einer Orientierung der Kundenbedürfnisse versucht. Ein darauffolgendes Ziel ist es, Gäste mit Hilfe von einer großen Zufriedenheit mit den Leistungen während ihres Aufenthaltes im Hotel selbst und dem Pflegen des Kontaktes nach ihrem Aufenthalt, zu Stammgästen zu machen. Dies hat nicht nur den Vorteil, dass ein Teil der Nachfrage bestimmt werden kann, sondern es sind auch die Kosten, Gäste zu halten, als Gäste neu zu gewinnen, deutlich geringer.¹²⁷

Worauf jedoch generell geachtet werden soll, ist ein bestimmtes, höchst mögliches Level an Qualität. Die Bedeutung dieses Qualitätsansatzes in Verbindung mit der Kundenorientierung dieses Dienstleistungsbereiches wird im nächsten Unterpunkt behandelt.

2.2. Saisonbetrieb

Ein Saisonbetrieb ist „ein Betrieb dessen Produktions- oder Absatzprogramm während eines bestimmten Zeitraums größeren, regelmäßig wiederkehrenden Schwankungen, ursächlich im Zusammenhang mit Jahreszeiten oder Verbrauchsgewohnheiten, unterliegt.“¹²⁸ Ein gutes Beispiel, um bei der Thematik der Hotellerie zu bleiben, wäre ein Hotel in einem Skigebiet, welches nur über die Wintermonate geöffnet hat. Natürlich sind auch weitere Betriebe, wie beispielsweise Eisläden, als solche registriert. Die Anzahl an saisonal geöffneten Hotelbetrieben in Österreich ist nicht zu verachten, genaue Zahlen sind jedoch nicht zugänglich.

Wie jeder ganzjährig geöffnete Hotelbetrieb trifft auch die Hotelsaisonbetriebe die oben und weiter unten erwähnten Schwierigkeiten. Weitere werden jedoch addiert. Der Qualitätsansatz,

¹²⁵ Vgl. Schultze (1993); S.83.

¹²⁶ Vgl. Bleile (1995); S.20ff.

¹²⁷ Vgl. Bounken (1997); S.4.

¹²⁸ Wirtschaftslexikon.gabler.de; Zugriff: 15.01.2011.

der besagt, dass die Qualität der angebotenen Leistung der Schlüssel zum Erfolg ist, dass ein eben dieser langfristig nur möglich sein kann, wenn die Erwartungen des Gastes übertroffen werden, und somit die Leistung jedes einzelnen Mitarbeiters damit in Verbindung tritt, und das generieren von Stammkunden, ist in einem Hotelsaisonbetrieb von noch größerer Bedeutung. Ein Hotelsaisonbetrieb hat genau eine Saison, um den notwendigen Umsatz und wenn möglich einen Gewinn zu generieren. Die andere Hälfte des Jahres kann, falls es zu einem Verlust kommen sollte, nicht zum Ausgleich der Kosten verwendet werden. Um die Sicherheit der Nachfrage für diese Monate im Betrieb zu garantieren, ist es von besonderem Vorteil einen höchst möglichen Grad an Stammkunden zu generieren. Ein weiterer Punkt der zu der Liste der Schwierigkeiten addiert werden muss ist nicht überraschend im Personalbereich. Die Personalfluktuation liegt bei einem Hotelsaisonbetrieb um die 80%¹²⁹, was jene eines ganzjährig geöffneten Betriebes um vieles übersteigt. Hinzu kommt, dass neue Mitarbeiter nach der Einschulung wie Dinge im Betrieb gehandhabt werden, eine Gewöhnungsphase zur Automatisierung der vorgegebenen Prozesse benötigen und damit sich all jene im Team arbeitenden Mitarbeiter aufeinander abstimmen. Da eine hohe Fluktuation vorherrscht und ein Hotelsaisonbetrieb, wie erwähnt nur einige Monate im Jahr geöffnet hat, besteht eine hohe Anforderung an jeden einzelnen Mitarbeiter, da die Qualität niemals in Mitleidenschaft gezogen werden darf. Die Personalbeschaffung, Einfachheit der Prozesse und eine profunde Einschulung ist hierbei von großer Bedeutung. Einen positiven Aspekt, um nicht nur Schwierigkeiten hervor zu heben, ist definitiv, dass durch die Fluktuationsrate die Resistenz gegen Veränderungen, in Bezug auf eine Prozessneugestaltung gering ist beziehungsweise nicht vorherrscht, da neue Mitarbeiter dann nur für den neuen, verbesserten Prozess eingeschult werden, welche keinen Vergleich mit den vorherigen Prozessen haben, oder mit einem Gefühl der Gewohnheit konfrontiert werden – dass somit „das haben wir immer so gemacht“ kaum existent ist. Weiters kann die Erfahrung und Handhabungen neuer Mitarbeiter einen guten und innovativen Input in die Prozesse der Unternehmung bringen. Hierbei ist es von Vorteil eine Unternehmenskultur zu gestalten, welche die Generierung und Mitteilung von neuen Ideen des im Prozess involvierten Personals fördert, auch wenn ein Mitarbeiter nur eine Saison beschäftigt ist, sollte die Wichtigkeit seiner Einbringung dargelegt werden und kein Gefühl des „ich bin ja eh nur eine Saison hier“ aufkommen.

¹²⁹ Interview Mag. Hoch März 2010.

2.3. Bedeutung des Qualitätsansatzes und der Kundenorientierung in der Hotellerie

Prinzipiell können in der Hotellerie zwei Bereiche genannt werden, in welchen Qualitätskriterien gesetzt gehören. Zum ersten wäre dies die sogenannte „Hardware“, wie zum Beispiel Gebäude, Einrichtung und Ausstattung des Hotels, sei es Economy, Luxus, etc., zum anderen die „Software“, wie Service, beziehungsweise Dienstleistungen, die durch das Personal erbracht werden, sowie das Image des Hotels. Dies ist in der folgenden Grafik nochmals zusammengefasst.¹³⁰

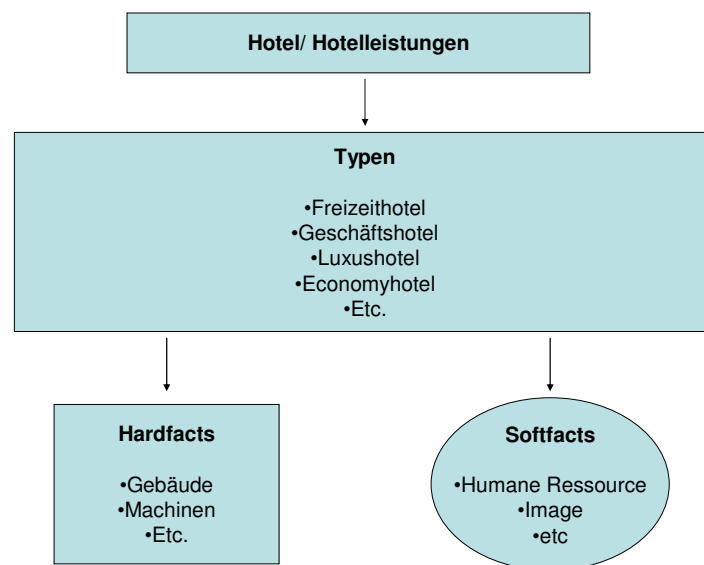


Abbildung 10.: Hotel/ Hotelleistungen¹³¹

Es ist kein Geheimnis, dass die angebotenen Leistungen „das A und O“ für den Erfolg eines Hotels ist. Ist die sogenannte „Software“ nicht zufriedenstellend, sei es in der Qualität oder des Angebotes selbst, wird das Hotel mit Misserfolgen konfrontiert werden. Die „Hardware“ wiederum stellt die Basisvoraussetzungen eines Hotels und dessen angebotene Leistung dar, wobei eine Unterscheidung unter einzelnen Hotels auf Basis der Hardfacts fast unmöglich erscheint. Erwartungen des Gastes müssen übertroffen werden, um somit einen langfristigen Erfolg zu garantieren, was bedeutet, dass eine überdurchschnittliche Qualität angeboten und erbracht werden muss. Um diesem Qualitätsstandard gerecht zu werden, muss die Leistung jedes einzelnen Mitarbeiters natürlich auch von hoher Qualität sein, da die Qualität einer Leistung oder eines Prozesses untrennbar mit der Leistung jedes einzelnen in dem Prozess oder der Leistung verbundenen Personen gekoppelt ist,¹³² welche wiederum während der

¹³⁰ Vgl. Jankulik, Piff (2009); S.99.

¹³¹ Bouncken (1997); S.48.

¹³² Vgl. Jankulik, Piff (2009); S.99.

Anwesenheit des Gastes sofort mitbekommen wird, was implizieren lässt, dass der Gast mehr oder weniger „an der Produktion der Leistung durch den Mitarbeiter“¹³³ teil nimmt. Dies ist insofern eine große Herausforderung, als dass die Hotelbranche eine ziemlich personalintensive Branche ist. Weiters nimmt die Qualifikation und die Motivation des Personals von Jahr zu Jahr laufen ab, um einer erstklassigen angebotenen Dienstleistung gerecht zu werden.¹³⁴ Im Gegenzug sind die Arbeitsbedingungen in der Hotellerie von niedriger Attraktivität, wenn man dies hinsichtlich der hohen Belastung und dessen Schwankungen, unregelmäßigen Arbeitszeiten und schlechten Weiterbildungs- und Aufstiegschancen und einem autoritärem Führungsstil betrachtet.¹³⁵ Wichtig ist nun, diese Arbeitsbedingungen so attraktiv wie möglich zu gestalten, um somit die Qualität der Mitarbeiter und der Leistung zu sichern,¹³⁶ da die Wichtigkeit der Qualitätssicherung außer Frage steht. Es ist jedoch erstaunlich wie wenige Hotels und dessen Management sich mit diesem Thema der standardisierten Qualitätssicherung und der ständigen Optimierung dieser auseinandersetzen. Hierbei kann die Kettenhotellerie als Pionier genannt werden, welche mit dem Vorhandensein von Standards von verschiedenen Prozessen nicht nur die angebotene Qualität, sondern auch die Effizienz dieser, was mit einer Zeitersparnis und somit Kostensenkung verbunden ist, steigert.¹³⁷

Wie oben erwähnt ist das Ausschlaggebende für den Erfolg eines Hotels das Eingehen auf Kundenbedürfnisse und eine Sicherstellung der Qualität der angebotenen Leistungen und Prozesse. Doch um welche Leistungen handelt es sich im konkreten? Dies wird im folgenden Unterpunkt genauer erläutert.

2.4. Leistungen und Prozesse im Hotel

Generell erstellen Hotels sowohl materielle als auch immaterielle Leistungen. Materielle Leistungen wären zum Beispiel das Gebäude, Maschinen, die entweder ein fixer Bestandteil im Gebäude sind, wie zum Beispiel die Küchenausstattung oder die Heizung, oder aber auch mobile Leistungen und Ausstattung der entweder für Gäste und Personal, oder nur für das Personal zugänglichen Räume, die ästhetisch, funktional und hygienisch sein sollten und müssen - zusammenfassend die oben erwähnten „Hardfacts“.¹³⁸ Immaterielle Leistungen sind

¹³³ Bounken (1997); S.4.

¹³⁴ Vgl. Jankulik, Piff (2009); S.99.

¹³⁵ Vgl. Horwath & Horwath (1988); S.91ff.

¹³⁶ Durch beispielsweise Weiterbildungsmöglichkeiten, bei der Gestaltung der Arbeitsabläufe und des Honorierungssystems.

¹³⁷ Vgl. Jankulik, Piff (2009); S.99f.

¹³⁸ Vgl. Kaspar, Kunz (1982); S.40.

wie oben erwähnt relevant für die Qualitätsbeurteilung durch die Gäste und verkörpern zum Großteil menschliche Dimensionen. Diese Art der Leistungen, die so genannten „Softfacts“, also zusammengefasst Aktivitäten die gelernten aber auch ungelernten Aktivitäten des Personals, wie Kommunikation, Interaktion und Kontakt mit den Gästen, werden größtenteils von mehreren zusammenarbeitenden Mitarbeitern erbracht.¹³⁹

Leistungen eines Hotels teilen sich organisatorisch in die unterschiedlichen Leistungsbereiche wie Beherbergung, Verpflegung oder Bewirtungsleistung, Komplementär- oder Nebenleistungen und Hilfsleistungen, wie die Speisenproduktion, Wäscherei und Instandhaltung, wie in Abbildung 11 dargestellt.

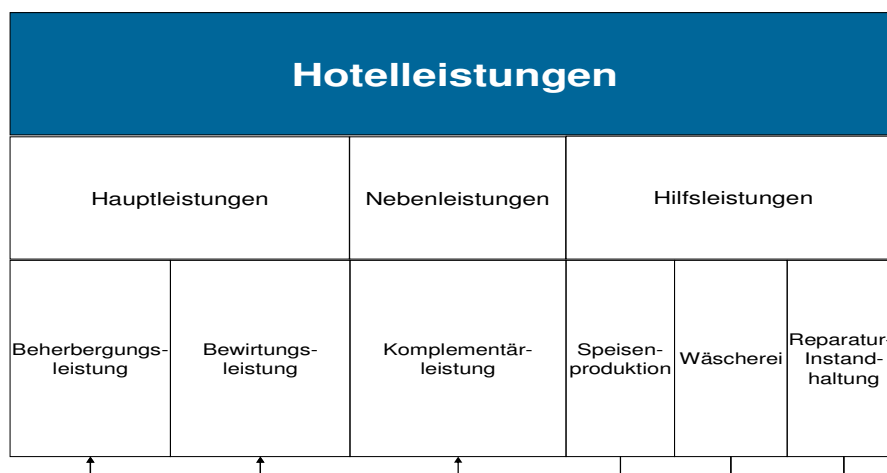


Abbildung 11: Hotelleistungen¹⁴⁰

Diese Leistungen führen natürlich eine große Anzahl an Prozessen mit sich, wobei die Komplexität dieser demzufolge davon abhängt, wieviele unterschiedliche Leistungsbereiche vorhanden sind, die im folgenden Absatz kurz erläutert werden. Komplementärleistungen, wie zum Beispiel ein Wellnessbereich oder Konferenz- und Kongressräume, steigern demzufolge die Anzahl der vorhandenen Prozesse der Basisprozesse der Hauptleistungen.¹⁴¹

Der Leistungsbereich der Beherbergung fasst die zentralen Subfunktionen der Reservierung, der Rezeption, des Housekeeping, sowie die Betriebsausstattung zusammen. Die Reservierung umfasst Tätigkeiten wie die Erfassung, Speicherung und die Buchung der Zimmer für die Gäste. Die Rezeption ist mit der Betreuung der Gäste und deren Wunscherfüllung zuständig. Meist liegt die Aufgabe der Reservierung auch in den Händen

¹³⁹ Vgl. Bouncken (1997); S.42.

¹⁴⁰ Jankulik, Piff (2009); S.100.

¹⁴¹ Vgl. Jankulik, Piff (2009); S.100.

der Rezeptionisten.¹⁴² Das Housekeeping hat ihre primäre Aufgabe mit der Reinigung der Zimmer und des gesamten Hotels verankert.¹⁴³ Der letzte Bereich, im Überbegriff Beherbergung verankert, ist die Betriebsausstattung, die sich vor allem um die Gestaltung von Räumen des Hotels und des Gebäudes selbst kümmert.¹⁴⁴ In den Bereichen, welche die Beherbergung umfassen, verlaufen Prozesse und Leistungen, die zum größten Teil mit einem hohen Level an Kundenkontakt in Verbindung stehen. Viele Schnittstellen in den Abteilungen selbst, aber vor allem auch abteilungsübergreifend, liegen, aufgrund der gemeinsamen oder in Wechselwirkung auszuführenden Tätigkeiten, vor. Hierbei variiert der Kundenkontakt von Mitarbeiter zu Mitarbeiter. Demzufolge weisen Mitarbeiter der Rezeption einen größeren und intensiveren Kundenkontakt auf als beispielsweise jene des Housekeeping.¹⁴⁵ Um nun gleich die Verbindung zum Prozessmanagement herzustellen, kann der Bereich der Rezeption in Bezug auf die Einteilung der Zimmer und beim Check-in der Gäste Abweichungen der Qualität der Leistung, aufgrund der verschiedenen Schichtdienste und der daraus resultierenden Unterschiede in der Arbeitsweise, der Wissensstände und Sichtweisen, erfahren, welche mit Hilfe einer Generalisierung in Schriftform bereinigt werden sollten.¹⁴⁶

Der Bereich der Verpflegung oder Bewirtung, der zweite Hauptbereich eines Hotels, ist in die Bereiche Lager- und Materialwirtschaft, der von besonderer Bedeutung der zeitlichen und mengenmäßigen Abstimmung der Produkte und Betriebsstoffe ist, in den Bereich Küche, wo menschliche Dienstleistung und materielle Vorleistungen vereinigt werden, und Service, in der Gastronomie, der die Bestellungen der Gäste aufnimmt, abstimmt und ausführt, wo zu einem hohen Grad Kundenkontakt besteht, gegliedert.¹⁴⁷ Wie im zuvor erläuterten Absatz, besteht auch hier die Herausforderung der Qualitätssicherung bei der Präsentation der Speisen und Getränke durch die unterschiedlichen Mitarbeiter, die es mit Hilfe eines Prozessmanagements, wenn noch nicht vorhanden, gefestigt werden kann.¹⁴⁸

Der nächste Bereich wird von Neben- und Komplementärleistungen, die eine Vielzahl von Leistungen annehmen können, die von der Art des Hotels abhängen, erfüllt. Zum Großteil finden diese Leistungen im Sport- Freizeit, sowie Kongress- oder Tagungsbereich statt. Die

¹⁴² Vgl. Wegner (1986); S.32f.

¹⁴³ Vgl. Schaetzinger (1992); S.199ff.

¹⁴⁴ Vgl. Wegner (1986); S.32ff.

¹⁴⁵ Vgl. Bouncken (1997); S.43f.

¹⁴⁶ Vgl. Jankulik, Piff (2009); S.107.

¹⁴⁷ Vgl. Wegner (1986); S.34f.

¹⁴⁸ Vgl. Jankulik, Piff (2009); S.109.

damit verbundenen Aufgaben umfassen die Planung von Veranstaltungen und Pflege der Ausstattung, wie etwa die Schwimmanlage, der Wellnessbereich, oder Tennisplätze.¹⁴⁹

Der Bereich Verwaltung, der sich in Back-Office, die administrativen und operativen Tätigkeiten, wie Beispielsweise die Lohnabrechnung, und Hotelmanagement, die Entscheidungen der zukünftigen Ausrichtung des Hotels und Durchführung dieser gliedert, ist der letzte der generellen Bereiche eines Hotels. In diesem Bereich sind unter anderem auch Instandhaltung, Reparaturen, und Veränderungen, sei es am Gebäude selbst oder am Personal, verankert.¹⁵⁰ Weiters werden strategische Entscheidungen, wie etwa die Durchführung eines Prozessmanagementprojektes, hier getroffen.

Wie schon erwähnt befinden sich hinter dieser Vielzahl an Leistungen und den damit verbundenen Prozessen Mitarbeiter der dafür zuständigen Abteilungen. Die grundlegenden, wie Rezeption und Reservierung, Küche, Service, Housekeeping, Technik und Verwaltung sind in Abbildung 12 nochmalig zusammengefasst.

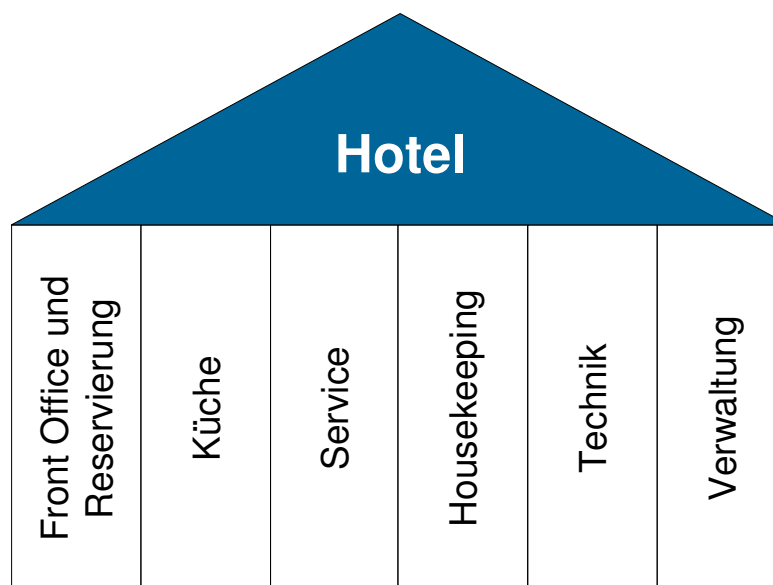


Abbildung 12: Grundlegenden Abteilungen im Hotel¹⁵¹

Jede einzelne dieser Abteilungen und die dafür zuständigen Mitarbeiter erfüllt eine Vielzahl an Aufgaben um das oberste Ziel, dies der Kundenzufriedenheit zu erreichen. Vom ersten, der Beantwortung der ersten Anfrage, zur Betreuung vor Ort, bis zum letzten Kontakt, der Rechnungsabwicklung, muss der Gast erstklassig behandelt und betreut werden.

¹⁴⁹ Vgl. Bouncken (1997); S.44.

¹⁵⁰ Vgl. Bouncken (1997); S.44f.

¹⁵¹ Jankulik, Pill (2009); S.100.

In Österreich wird seit einigen Jahren versucht, Maßnahmen des Qualitätsmanagements der Prozesse um zu setzen und durchzuführen, was vor allem auch Familienbetriebe unterstützen soll. Eine dieser Maßnahmen ist das so genannte Qualitätshandbuch für die unterschiedlichsten Bereiche eines Hotels. Dieses Handbuch der österreichischen Hotelierversammlung bietet eine Anleitung zur Erstellung von Prozessen der unterschiedlichsten Bereiche im eigenen Hotel, um somit eine Basis eines gut funktionierenden Prozesses und damit eine solide Qualität zu schaffen. Erstellt wurde dies für die Hotelierversammlung von Kohl & Partner, Österreichs größtes Tourismusberatungsunternehmen. Dass der Schlüssel zum Erfolg bekanntlich nicht nur in einem guten Qualitäts- und Prozessmanagement verankert ist, sondern zu einem großen Teil von der Motivation und Begeisterung des ganzen Personals abhängt, bleibt jedoch außer Frage.¹⁵²

Im nachfolgenden Kapitel werden nun die erläuterten Abläufe und Informationen eines Prozessmanagements anhand eines praktischen Beispiels verwendet und durchgeführt. Es sollen zwei ausgewählte Prozesse eines österreichischen Saisonbetriebes, dessen Prozesse, jener der im Qualitätshandbuch aufscheinenden, qualitativ übersteigen, effizient neugestaltet werden.

¹⁵² Vgl. Jankulik, Piff (2009); S.112.

3. Prozessoptimierung im Hotel Sonnenburg

Im täglichen Leben erleben wir viele Prozesse. Kleinere, größere, wir beobachten sie oder sind selbst Bestandteil eines dieser Abläufe. Doch sind die Abläufe dieser Prozesse denn auch immer die optimalsten aller Lösungen? Ist es möglich einen Prozess noch effizienter zu gestalten als er bisher abgelaufen ist?

Oftmals ist es für einen in den Prozess Integrierten schwer, dies objektiv zu betrachten, beziehungsweise Schritte der Analyse und Anpassung aufgrund der nicht gegebenen Objektivität, Zeitmangel, etc. einzuleiten und man wendet sich an einen Experten, einen Außenstehenden. Dies wurde auch von dem Sonnenburg Management vorgenommen. Das Prozessoptimierungsprojekt wurde mit einem Kick-Off Meeting im März, Ende der Saison 2010, mit einem Besuch und einem ersten Kennenlernen gestartet. Hierbei wurde die in den folgenden Absätzen präsentierte Projektvorangehensweise fixiert und Projektziele definiert.

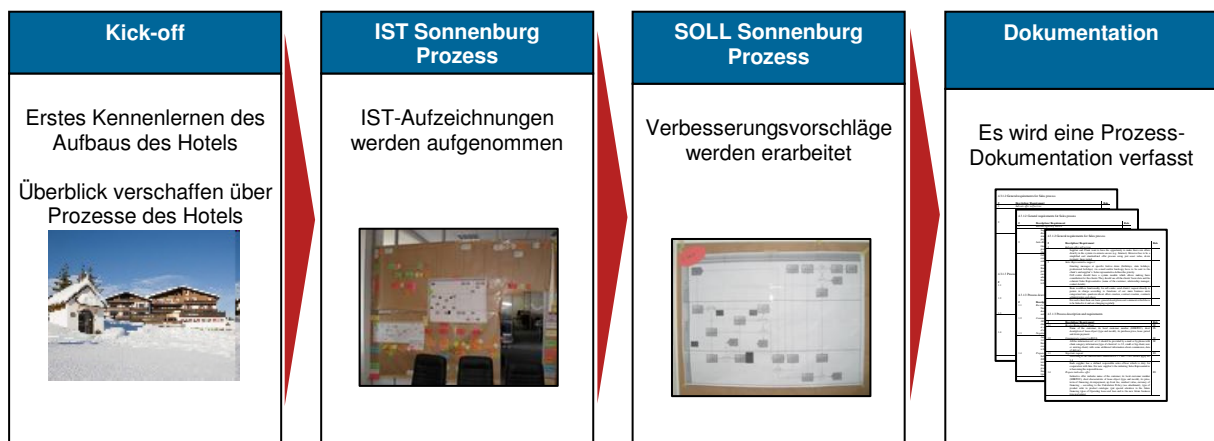


Abbildung 13: Festgelegte Projektvorangehensweise nach Kick-Off Meeting

Im ersten Gespräch mit Herrn Magister Hoch im März 2010 vor Ort wurde besprochen, dass das Projekt nun gestartet ist und dies mit der anschließenden Tour durch das Hotel beginnen soll, um einen Überblick zu generieren, wie nach Allweyer (2005), der besagt, dass es von großer Bedeutung sei, sich zuerst einen Überblick über die Unternehmung und die Gesamtheit der Prozesse zu verschaffen, bevor mit der effizienten Gestaltung ausgewählter Prozesse begonnen werden soll. Ziel ist es, sämtliche Ist-Prozesse im Anschluss zu dokumentieren und grafisch darzustellen.¹⁵³ Weiters sollen Schnittstellenprobleme und Medienbrüche aufgedeckt werden. Verbesserungsvorschläge und Soll-Prozesse ausgewählter Prozesse sollen erarbeitet und danach eine Dokumentation des Projektes ausgehändigt werden. Aus der Literatur, siehe Allweyer (2005), ist bekannt, dass Informations- und Datenflüsse zu ordnen sind, eine

¹⁵³ Siehe Appendix ab Seite 103.

standardisierte Art der Weiterleitung von Informationen über Abteilungen hinaus erstrebenswert ist und Medienbrüche gering gehalten werden sollen. Die Voraussetzung für ein erfolgreiches Prozessmanagementprojektes ist natürlich jeder Mitarbeiter. Hierbei war es wichtig vor dem Start jegliche im Prozess involvierte Personen kennen zu lernen und ein Vertrauen aufzubauen, was für beide Seiten ein angenehmes Projektklima verschafft und eine offene und korrekte Informationsweitergabe garantiert. Weiters wird dadurch die Bereitschaft zur Verwendung von strukturierten Prozessen leichter gefördert.

Nachdem nun Informationen und die Erwartungshaltungen aller involvierten Personen an das Projekt abgeklärt wurden, konnte es starten.

Im Folgenden wird nach einer kurzen Einführung in das Hotel selbst und der Darstellung der wichtigsten Prozesse anhand einer Prozesslandkarte, siehe Seite 56, des nachfolgenden Aufzeigens der Schnittstellenprobleme und Medienbrüche, und Darlegens der ersten Verbesserungspotentiale, der so genannten Quick Wins, die Analyse dreier, im Vorfeld ausgewählten Prozesse des vier Stern S Hotels „Sonnenburg“ in Oberlech präsentiert, Verbesserungsvorschläge genannt, beziehungsweise die Prozessoptimierung durchgeführt, mitunter mit der Unterstützung der Simulation, die Wirtschaftlichkeit der neuen Prozesse im Vergleich zu den bereits bestehenden berechnet.

3.1. Einführung in das Hotel Sonnenburg



Abbildung 14: Hotel Sonnenburg¹⁵⁴

Das Hotel Sonnenburg ist ein Familienbetrieb der seit vielen Jahrzehnten als Saisonbetrieb, geöffnet während der Wintermonate von Dezember bis April, besteht. Situiert in Oberlech, in Vorarlberg, und nur erreichbar via einer Gondel, ist er einer von 21 „4 Stern S“ Hotels in diesem Gebiet. Die Sonnenburg hat 74 Zimmer, die für Gäste zu Verfügung stehen. 80% dieser sind Stammkunden. Einerseits sind dies Familien, und andererseits Kongress- und Seminargäste (vor allem Ärzte). Zusätzlich zu den Hauptleistungen, wie Bewirtung und Beherbergung und den in jedem Hotel bestehenden Hilfsleistungen, bietet die Sonnenburg des

¹⁵⁴ <http://www.sonnenburg.at/>.

weiteren, wie schon vermuten lässt, Tagungs- und Kongressräume, einen Wellnessbereich mit Schwimmbad und Sauna, des weiteren einen hauseigenen Skiverleih, der jedoch von einem externen Unternehmer geleitet wird, als Komplementärleistungen an. All diese Leistungen benötigen selbstverständlich ein gut geschultes Personal. Die Sonnenburg beschäftigt pro Saison (Dezember-April) 70 Mitarbeiter, verteilt auf die unterschiedlichen Abteilungen, um die Leistungen an den Gast zu transportieren. Hierbei gibt es für jeden Bereich einen zuständigen Bereichsleiter, der das Personal im zuständigen Bereich koordiniert und kontrolliert, weiters als Kontaktperson und Schnittstelle zum Management fungiert. Vom Jahre 2009 zu 2010 und den Jahren davor gab es eine sehr geringe Fluktuationsrate von ungefähr 40%. In der Saison 2010/2011 bestand 68% der Belegschaft aus neuen Mitarbeitern, die Mehrheit musste im Servicebereich rekrutiert werden. Das Hotelmanagement versucht, wenn die Leistungen zufriedenstellend waren, auch in der nächsten Saison dasselbe Personal zu beschäftigen. Die Mehrheit der Mitarbeiter bewirbt sich von Saison zu Saison wieder, einige sind schon seit Jahren für die Familie tätig, was für eine gesunde Unternehmenskultur spricht.¹⁵⁵ Herr Magister Hoch Junior ist für die strategischen Planungen, seine Frau die Koordination des Housekeeping, Herr Hoch Senior für die Buchhaltung, und Frau Hoch Senior für die Gestaltung des Hotels zuständig. Die ganze Familie pflegt ihren Kontakt mit den Kunden, diese werden behandelt als wären sie Teil der Familie. Das Zitat von Herrn Magister Hoch „Der Kunde ist der König – Hausherr bin aber immer noch ich“, verdeutlicht den besonderen Umgang.

Nachdem nun das Hotel kurz vorgestellt wurde, werden wichtige Begrifflichkeiten, die im Zusammenhang mit diesem Kapitel stehen, vorgestellt und erklärt bevor mit der Ist-Erhebung begonnen werden kann.

3.2. Sonnenburg Begrifflichkeiten

Die folgende Tabelle soll einen Überblick über die für die nachfolgenden Kapitel wichtigen Begrifflichkeiten geben.

Begrifflichkeiten	Erklärung
Entremetier	Beilagenkoch
Saucier	Saucen- und Fleischkoch
Garde Manger	Kalter Koch (Salate, etc.)

¹⁵⁵ Interview Mag. Hoch.

Patissier/Patisserie	Dessert- und Süßspeisenkoch
Küchenpass	Schnittstelle zwischen Küche und Service; Kontrolle der fertigen Speisen und anschließenden Vorbereitung für den Abtransport durch das Service
Chef de Rang	Restaurant Supervisor
Demi de Rang	Stationskellner
Commi de Rang	Kellner
Order Man	Kassa-Software-Programm
Fidelio	Rezeptionssoftware, speziell auf das Hotel Sonnenburg zugeschnitten
Hogas	Warenwirtschafts-Bestellsoftware
Varitable	Tischzuteilungssoftware

Tabelle 1: Erklärung der in der Hotel Sonnenburg verwendeten Begrifflichkeiten

3.3. Sonnenburg-Prozess-Ist-Erhebung

Eine gute Prozess-Ist-Erhebung ist die Basis für ein erfolgreiches Prozessmanagementprojekt, wie in Kapitel 1 schon dargelegt. Die Sonnenburg-Prozess-Ist-Erhebung gliedert sich in zwei Phasen. Die erste Phase erstreckt sich über drei Tage im März 2010. In diesem Zeitraum wurde sich anhand von zahlreichen Interviews mit jeglichen zuständigen Personen, Beobachtung und Notieren, ein Überblick über den Großteil der im Hotel ablaufenden Prozesse verschafft. Auf jede Frage wurde mit einer Exaktheit geantwortet, keine Frage war tabu. Falls Fragen neu entstanden sind, sei es nach einem Tag, einer Woche oder einem Monat, keine blieb offen. Mit Hilfe der in Phase eins generierten Informationen konnte nun die im nächsten Unterpunkt dargelegte Prozesslandkarte erstellt werden. Ein Überblick über Schnittstellen, Schnittstellenprobleme und Medienbrüche konnte verschafft werden. Einige Verbesserungspotentiale konnten gleich im Anschluss genannt werden. Die Auswahl der zwei genauer zu analysierenden Prozesse konnte danach getroffen werden. Nachdem die Auswahl fixiert wurde, konnte nun in der zweiten Erhebungsphase, drei Tage im Februar 2011, mit einer detaillierten Ist-Darstellung und Visualisierung begonnen werden. Die ausgewählten Prozesse sind zum einen der *Küchenprozess*, und der *Serviceprozess*. Diese Prozesse wurden durch Beobachtung und Notieren der Abläufe, des weiteren durch Stoppens unterschiedlicher Verweildauern, und Durchlaufzeiten und in Ton aufgezeichneter Interviews, mit Hilfe von MS Visio dargestellt und anschließend analysiert. Als dass der Küchenprozess ein hochkomplexer ist, und Häufigkeiten und Verweilzeiten der Speisenzubereitung

aufgenommen werden musste, wurde zusätzlich zu den schon bestehenden Messverfahren eine Videoaufzeichnung als unterstützendes Medium verwendet. Dies sollte weiters einen ungestörten Prozessablauf in der immer hektischen Küche, ohne Störungen garantieren um so ein höchst mögliche Genauigkeit der Zeiten zu garantieren.

3.3.1. Sonnenburg Prozesslandkarte und Schnittstellen

Das Hotel Sonnenburg besteht aus unzähligen, für den Gast sichtbaren und unsichtbaren Prozessen. Prozesse, die sich über mehrere Abteilungen erstrecken, sich auf unterschiedliche Mitarbeiter aufteilen, somit eine bestimmte Anzahl an Schnittstellen aufweisen. Medienbrüche sind keine Seltenheit. Im Folgenden werden die unterschiedlichsten Prozesse der Abteilungen im Hotel Sonnenburg vorgestellt. Abbildung 14 veranschaulicht die Abhängigkeiten der unterschiedlichen Abteilungen. Im Anschluss werden Schnittstellen, Schnittstellenprobleme, Probleme innerhalb bestimmter Prozesse und Medienbrüche, mit Hilfe der tabellarischen Darstellung, sieben in der ersten Erhebungsphase aufgenommener Prozesse, siehe Seite 61, welche die mit Ausrufezeichen gekennzeichneten Schnittstellen behandeln, ausgewiesen.

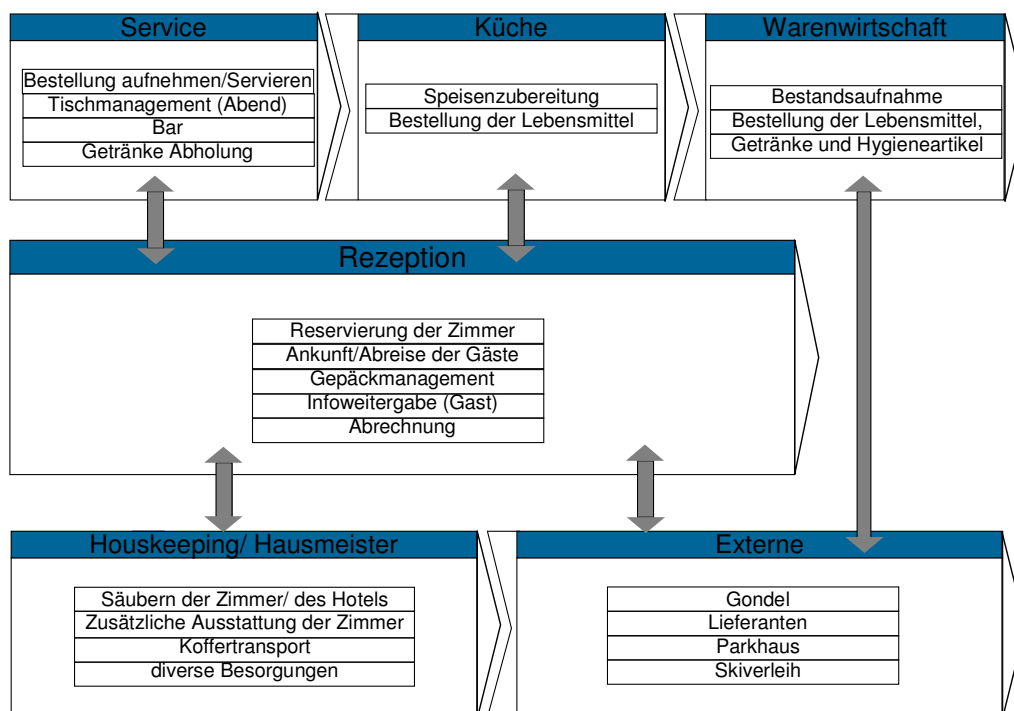


Abbildung 15: Prozesslandkarte Sonnenburg/ Prozesse und deren Abhängigkeiten

Rezeption

Die Rezeption umfasst eine Vielzahl verschiedener Prozesse und ist Schnittstelle und Informationsleiter für zahlreiche Abteilungen. Die wichtigsten Prozesse umfassen die Reservierung der Zimmer, die Koordinierung und das Empfangen der Gäste, somit die

Betreuung der An- und Abreise der Gäste, mit dem damit verbundenen Koordinieren der Zimmer und des Rechnungsausstellens, die Erfüllung und das Organisieren verschiedener auftauchender Gästewünsche. Als dass in den unterschiedlichsten Softwareprogrammen der Rezeption alle Informationen gebündelt werden, wird hier für eine Pflege und Aktualisierung der Informationen gesorgt. Das Abendmenü und die Tagespost werden neben zahlreichen Abrechnungen und Sortieren der Rechnungen der Konsumation der Gäste getätigt.

Die Rezeption, wie zuvor erwähnt, ist Schnittstelle mit jeglicher Abteilung im Hotel Sonnenburg, hier bündeln sich alle Informationen, werden gespeichert und weitergegeben. Informationen über Ankünfte der Gäste und deren speziellen Zimmerausstattungsünsche werden im Vorfeld dem Housekeeping mitgeteilt, sodass diese die notwendigen Vorkehrungen treffen können. Die Rezeption informiert die Hausmeister über die Ankunft der Gäste, sodass der Transport des Koffers getätigt werden kann. Weiters werden jegliche Gästewünsche und die damit beinhaltende Abholung der Artikel mit den Hausmeistern koordiniert. Die Rezeption bekommt die Informationen über das Abendmenü sodass die Karte erstellt werden kann. Die Schnittstelle mit dem Service besteht insofern dadurch, dass Gästeinformationen, gespeichert in dem Hauptsoftwareprogramm Fidelio, für die Zuweisung der Tische für das Dinner verwendet werden. Vor allem Stammgäste haben besondere Sitzplatzpräferenzen. Weiters werden die Rechnungen der Bar am Abend an die Rezeption zur Abrechnung und Zimmerzuweisung weitergeben. Eine Schnittstelle mit der Warenwirtschaft besteht darin, dass vor Ankunft eines Gastes bestimmte Getränke oder Artikel bestellt werden müssen, wenn dieser sie wünscht. Abschließend ist die Rezeption Schnittstelle mit externen Unternehmungen wie, des Gondelbetriebes, in Verbindung mit der An- und Abreise der Gäste und deren Koffertransport, des Parkhauses, kommt ein Gast mit dem Auto an in Bezug auf die Weiterverarbeitung des Parkscheines, des Organisierens und bereit Stellens eines Shuttle-Services, kommt ein Gast mit dem Zug, oder des hauseigenen Skiverleihs, in Bezug auf das Ausstellens des ausgeborgten Equipments und der nachfolgenden Rückverrechnung an den Skiverleihbetrieb.

Service

Das Service ist primär für die Aufnahme der Bestellung, der damit verbunden Weiterleitung der Bestellung, der Zubereitung der Getränke, des Servierens, Zahlens und Abservierens zuständig, wobei die Bestellungsweiterleitung über eine Software namens Order Man Micro-Handheld geschieht, die Bestellaufnahme, Servieren und Abservieren jeweils über unterschiedliche zuständige Servicemitarbeiter. Die Bar, und das Abholen der notwendigen

Getränke werden von Servicemitarbeitern betreut. Die tägliche Tischzuteilung der Gäste am Abend wird vom Oberkellner vorgenommen. Hier besteht nun wieder die zuvor mitgeteilte Schnittstelle mit der Rezeption und dem Softwareprogramm Fidelio. Zusätzlich kommt hier noch die wohl wichtigste Schnittstelle der zu Küche hinzu. Einmal in Bezug auf die Bestellungsweiterleitung an die Küche, zum anderen in Bezug auf die Abholung der fertigen Speisen oder Getränke von dem Küchenpass in der Küche, oder des Bringens der verwendeten und zu spülenden Teller zurück in die Küche. In Bezug auf die zu bestellenden Getränke besteht hier die Schnittstelle mit der Warenwirtschaft.

Küche

Die Küche ist für die Speisenzubereitung und den damit verbundenen Prozessen, wie die Weitergabe der fertigen Speise an das Servicepersonal, die Bestellung und Bestellungsweitergabe der zu liefernden Lebensmittel, der Vorbereitung notwendiger Speisen am Vortag oder Stunden vorher, das Erstellen eines Abendmenüs, und die ständige Reinigung der Küche und verwendeter Küchenutensilien, verantwortlich. Hierbei teilt sich die Küche in etliche Spezialabteilungen.

Wie in dem Absatz des Services geschildert, besteht die wichtigste Schnittstelle der Küche mit dem Service in Verbindung mit der Speisenzubereitung, der darauffolgenden Abholung der Speise und des Säuberns der Teller. Die Verbindung mit der Rezeption wird durch das Weitergeben der Menüspeisen des Abends geprägt. Eine Schnittstelle besteht weiters mit der Warenwirtschaft, da bestimmte Lebensmittel über diese Abteilung nach Absprache mit dem Küchenchef bestellt werden.

Warenwirtschaft

Die Hauptaufgabe der Warenwirtschaft ist die tägliche Warenbestandsaufnahme und das nachfolgende Bestellen der benötigten Waren. Die Schnittstellen bestehen nochmalig kurz zusammengefasst mit dem Service, der Küche und der Rezeption bezüglich des Bestellens unterschiedlicher Artikel und Lebensmittel, weiters damit verbunden mit den externen Lieferanten.

Housekeeping und Hausmeister

Das Housekeeping ist für die Reinigung des gesamten Hotels zuständig. Der Reinigung der Zimmer und der Vorbereitung der Zimmer vor der Ankunft und nach Abreise der Gäste mit

Berücksichtigung der Zimmerausstattung bestimmter Gästewünsche. Informationen werden von der Rezeption zu Verfügung gestellt.

Die Hausmeister sind für den Koffertransport zuständig. Dies beinhaltet das Abholen der Koffer von der Gondelbergstation, der Kofferzustellung in die jeweiligen Zimmer und die Abholung und Hinbringen der Koffer zur Gondelstation bei Abreise des Gastes. Das Abholen verschiedenster im Tal bestellter Artikel von der Gondelstation und das Vornehmen diverser im Hotel oder Zimmer notwendigen Reparaturen liegen weiters im Aufgabenbereich der Hausmeister. Hier werden jegliche Informationen erneut von der Rezeption zu Verfügung gestellt. Hausmeister werden via SMS über die Ankunft des Gepäcks eines Gastes vom Gondelunternehmen selbst informiert.

Extern

Verbindungen mit dem Hotel bestehen zwischen dem Gondelunternehmen, welches den Empfang und den Transport der Hotelgäste und deren Gepäck betrifft, der Lieferanten bezüglich des Lieferns der Bestellten Artikel und Lebensmittel, des Parkhausunternehmens, falls Gäste mit dem Auto anreisen, des Shuttle-Services, falls Gäste mit dem Zug anreisen, und des im Haus situierten Skiverleihs, wenn Gäste diesen Service in Anspruch nehmen.

3.3.2. Schnittstellenprobleme und Medienbrüche

Die Prozesslandkarte zeigt auf wie zahlreich und unterschiedlich die Prozesse jeder Abteilung sind. Die folgende Tabelle veranschaulicht, wie im vorhergehenden Unterpunkt angekündigt, die auftauchenden Schnittstellen, sieben in der ersten Erhebungsphase aufgenommener Prozesse, weiters damit verbundener Probleme. Medienbrüche werden aufgelistet. Hierbei wird primär auf den Hauptprozess selbst im Ganzen eingegangen, geschätzte Häufigkeiten und die verantwortliche Person werden genannt. Folgende Ist-Prozesse wurden visualisiert und sind im Anhang aufzufinden.

Prozesse	Geschätzte Häufigkeit	Verantwortlicher	Schnittstellen / Abhängigkeit anderer Prozesse	Schnittstellenprobleme	Medienbrüche
Küche	1200-1500 Mahlzeiten/Mittag essen	Küchenchef	Terrassengast, Innenbewirtung, Warenlager, Rezeption	Fertige Speisen warten in der Durchreiche, undeutliche Aussprache	Elektronisch, Papier, mündlich
Terrassengast (Mittag)	>1500	Oberkellner	Küche, Warenlager	Fertige Speisen warten in der Durchreiche, (Küche), zu langes konsumfreies Verweilen der Kunden, Essen kommt kalt, Tisch bleibt	Mündlich, elektronisch, Papier
Bestellung Bar (Abend)	100 Mal pro Abend Ca 20 Mal Nachmittags	Barkeeper	Rezeption, Warenlager	Rezeption, Umständliche Erfassung und Abrechnung der Bestellung (Rezeption + Barkeeper)	Mündlich, händisch schriftlich, elektronisch
Ab-/Anreise Rezeption	5 Mal pro Tag, öfter Samstags Sonntags	Rezeption	Koffertransport, Gondel, Parkgarage, Housekeeping	Unzahl an Programmen, Gondel, Unbesetzte Rezeption	Computerprogramme, Ausdruck
Tischmanagement	1 Mal Täglich	Oberkellner	Bewirtungs-prozess am Abend, Rezeption (Fidello)	Neukunden, die mit dem Prozedere nicht vertraut sind	Computerprogramm, händisch
Warenwirtschaftsmanagement	1 Mal täglich	Food and beverage	Lieferung von Lebensmitteln und Getränken, Küche, Bar	Dauer, oftmaliges entnehmen ohne Bescheid zu geben	Einheitlich Schriftlich
Housekeeping	täglich	House-keeping-Verantwortliche	An- Abreise eines Gastes, Rezeption	Rezeption Vergessen Reinigung bzw. Utensilien	Programm, Ausdruck, händisch

Tabelle 2: Schnittstellen/ Medienbrüche

Küche

1200 bis 1500 Mahlzeiten werden pro Tag in der Sonnenburg um die Mittagszeit bestellt, zubereitet und serviert. Bestellungen werden vom Servicepersonal aufgenommen und über das Kassa System Micros Order Man in die Küche als Ausdruck geleitet. Der Küchenchef übernimmt dann nun die Aufgabe der Speisenzubereitungs koordinierung, indem die bestellten Speisen von dem über eine Software übermittelten Papier vorgelesen wird. Das Küchenpersonal bereitet diese danach im Anschluss vor. Fertige Speisen werden in den

Küchenpass gereicht und auf Tableaus pro Tisch vorbereitet und vom Servicepersonal nachfolgend serviert. Dieser Prozess weist mehrere Medienbrüche auf. Mündlich auf elektronisch, elektronisch auf schriftlich, schriftlich auf mündlich. Speisen verweilen einige Zeit in dem Küchenpass bevor sie serviert werden, sei es dass eine bestellte Speise des Tisches in Vergessenheit geraten oder beim Vorlesen überhört wurde, oder kein Servicepersonal zur Abholung bereit steht.

Terrassengast (Mittag)

Dieser Prozess des Service-Bereiches wird um die 1500 Mal pro Tag durchgeführt und schließt den Prozess der Speisenzubereitung ein. Die Bestellungen werden aufgenommen an die Küche und die Getränkezubereitung weitergeleitet, serviert, und abschließend das verwendete Geschirr abserviert. In Bezug auf die Schnittstelle mit der Küchenabteilung bestehen die oben genannten Schnittstellenprobleme und Medienbrüche. Das Resultat: Speisen werden kalt serviert und reklamiert. Innerhalb der Abteilung und dieses Prozesses besteht weiters das Problem, dass Tische nach dem Verlassen der Gäste etliche Zeit nicht abserviert werden.¹⁵⁶

Bestellung Bar (Abend)

Ein weiterer Prozess der Serviceabteilung, die Bestellung an der Bar, wird ca. 100 Mal abends und 20 Mal nachmittags vom Barkeeper durchgeführt. Der Barkeeper nimmt die Bestellung mündlich auf, merkt sich die Bestellung und bereitet die Getränke zu. Danach verfasst er eine handschriftliche Rechnung. Beim Servieren der Getränke wird diese Rechnung dem Gast zur Unterschrift ausgehändigt, wenn dieser die Konsumation auf das Zimmer schreiben lässt, was zum Großteil vorkommt, und danach im Falle einer weiteren Bestellung des Gastes in einem Gefäß aufbewahrt. Kommt eine zusätzliche Bestellung hinzu, wird diese auf der schon existierenden Liste hinzugefügt. Nach Abschluss in der Nacht gegen 2 Uhr werden diese händisch geschriebenen unterschriebenen Rechnungen vom Barkeeper in das System eingegeben. Im Nachtlaf werden die Informationen den jeweiligen Zimmern zu Rechnungserstellung zugeschrieben, Originalrechnungen werden der Rezeption zur Einordnung in die jeweilige Zimmerablage weitergereicht. Hier bestehen weiters eine Vielzahl an Medienbrüchen bestehend aus mündlich zu gemerkt, gemerkt zu schriftlich, schriftlich zu elektronisch. Ein offensichtliches Problem ist das umständliche Erfassen der Bestellung und der Rechnungsabwicklung. Schnittstellenprobleme entstehen bei der

¹⁵⁶ Siehe hierzu Ist-Analyse der Ausgewählten Prozesse; S.79.

Weitergabe der Rechnungen an die Rezeption in den Morgenstunden. Fehler können in Verbindung mit dem Hinzufügen verschiedener Getränke oder bei dem Übertrag in das System leicht entstehen. Konsumationen der am gleichen Abend abreisender Gäste erscheinen noch nicht auf der Rechnung, da der Übertrag noch nicht stattgefunden hat.

An- /Abreise Rezeption

Wochentags reisen ca. fünf Personen an oder ab, Samstag und Sonntag ist diese Anzahl weitaus höher, da diese Hauptan- und -abreisetage sind, wo ein kompletter Stock, manchmal sogar das gesamte Hotel den Bettenwechsel durchlebt. Alle diesbezüglichen Informationen hält die Rezeption im hauseigen adaptierten Softwareprogramm „Fidelio“ inne. An- und Abreiseinformationen werden via Liste an das Housekeeping weitergegeben, weiters an das Gondelunternehmen und die Hausmeister, welche mit dem Koffertransport, via SMS, beauftragt werden. Reist ein Gast an, bedeutet dies bei der Ankunft im Hotel eine Vielzahl von unterschiedlichsten Softwareprogrammen mit meist gleichen Informationen zu füttern und auf umständliche Art und Weise Parkticketinformationen einzugeben. Zum einen wird mit dem Hauptsoftwareprogramm „Fidelo“ gearbeitet, welches Reservierungen, Gästeinformationen, etc. handhabt. Weiters eines Keycardprogramms zum Erstellen der Zimmerschlüssel, der Garagensoftware zur Eingabe der Parkinformation, der Kreditkartensoftware „B&S“, „Hobex“ oder „3C“, der Skipasserstellungssoftware, weiters „Feratel“, ein Buchungssystem um freie Zimmer für Tourismusbüros frei zu schalten, eines Online Reservierungssystems „Online Res“, welches Reservierungen via Email automatisch in Fidelio einträgt, um die wichtigsten zu nennen. Medienbrüche bestehen nun bezüglich des Ausdruckes der Liste, weiters der Parkticketinformationseingabe. Komplexe und unterschiedliche Softwareprogramme müssen zusammenspielen und sollten die gleichen Informationen aufweisen. Die Ankunft der Gäste in der Talstation ist zu 100% abhängig vom Gondelunternehmen und weist Verbesserungspotential auf. Ist man das erste Mal in der Situation, weiß man nicht wohin, wohin mit dem Gepäck. Das Gepäck kommt versetzt, etliche Minuten später, zu Stoßzeiten 45 Minuten, im Hotel an und muss in einigen Fällen noch von den Gästen selbst identifiziert werden, bevor es in das Zimmer transportiert werden kann. Bei der Abreise besteht dieses Problem nicht, eine gute Koordinierung zwischen Gast, Rezeption, Hausmeistern und Gondelunternehmen besteht, sodass der Gast bei Ankunft in der Talstation nach seiner Abreise sofort das Gepäck zur Verfügung hat und die Heim- oder Weiterreise antreten kann. Die Rechnung wird ihm vorgelegt und falls in Belege Einsicht genommen werden möchte, werden diese bereit gelegt und nach Bezahlung des Betrages wird

die Talfahrt angetreten. Bezüglich der Rechnungserstellung kann, wie im Prozess der Bar abends angeschnitten, das Problem der noch nicht verrechneten und auf der Rechnung aufscheinenden Konsumation entstehen.

Tischmanagement

Ein weiterer Prozess der Serviceabteilung, das Tischmanagement, wird vom Oberkellner ein Mal täglich für die Platzzuweisung der Gäste für das Dinner durchgeführt. Hierbei werden Informationen des Hauptsoftwareprogramms „Fidelio“ der Rezeption in eine Tischmanagementsoftware namens „Varitable“ übertragen und sämtlichen Gästen Plätze zugewiesen. Die Liste wird am Abend ausgedruckt, händische Abgleichungen vorgenommen, und der Gast wird zu Tisch geleitet. Medienbrüche bestehen, da die Liste zuerst elektronisch, weiters auf Papier besteht, Änderungen händisch vorgenommen werden. Neukunden, die mit diesem Prozedere nicht vertraut sind, können unangenehme Situationen bezüglich der fälschlichen Tischwahl erfahren.

Warenwirtschaftsmanagement

Dieser Prozess wird ein Mal täglich durchgeführt. Die Warenwirtschaftsverantwortliche erstellt anhand des Warenwirtschaftsprogramms zwei Listen. Eine Liste für die Bar, die weitere für die Ausschank. Das Softwareprogramm „Micros“ ist mit den Bestellungen verbunden und bucht konsumierte Ware vom Lager weg. Somit sind Bestände und Mängel klar ersichtlich. Mit diesen zwei Listen, die aufzeigen, was die jeweiligen Abteilungen an Getränken benötigen, wird in das Lager gegangen und händisch abgehakt wie viele bereit gestellt werden, wenn diese zum Transport in die Bereiche vorbereitet werden. Ist nun die Vorbereitung abgeschlossen, wird mit der Liste der neue Bestand in das System übertragen. Scheint ein genereller Mangel eines oder mehrerer Produkte auf, bedeutet das, ist ein Produkt unter der Mindestbestandsgrenze, so werden danach Bestellungen von verschiedensten Lieferanten vorgenommen. Die Informationen, welche Produkte und dessen Anzahl bestellt werden sollen, werden von dem „Hogas Einkaufssystem“, Emails und händisch verfassten und anschließend weitergegebenen Stück Papieren generiert. In diesem Fall bestehen etliche Medienbrüche elektronischer, händischer und wieder elektronischer Art. Die Dauer des Prozesses wird in die Länge gezogen, weiters besteht das Problem, dass Getränke und Waren entnommen werden, ohne Bescheid zu geben, was die Genauigkeit der Warenwirtschaft negativ beeinflusst.

Housekeeping

Die Zimmerreinigung wird jeden Tag vorgenommen. Vor der Anreise und nach Abreise der Gäste wird das Zimmerpersonal von der Rezeption mit einem Ausdruck über die Zimmerbeschaffenheit und welche Zimmer genau neu zu reinigen sind informiert. Händische Ausbesserungen werden vorgenommen, welcher der bestehende Medienbruch ist. Schnittstellenprobleme bestehen insofern, als dass „Fidelio“ falsche Informationen bezüglich der Zimmervergabe an mitreisende Kinder weitergibt, wie beispielsweise, das Unterlassen einer Bereitstellung des Begrüßungssektes an diese, welche danach vom Personal durchgeführt werden. Gegenstände können des Weiteren im Zimmer nach der Reinigung vergessen werden.

3.3.3. Erste Verbesserungspotentiale (Quick Wins)

Im Abschnitt 3.3.2. werden einige Probleme, die in den einzelnen Prozessen bestehen, kurz erwähnt, wobei hier ad hoc einige Lösungsmöglichkeiten genannt und präsentiert werden können, bevor mit der Auswahl und der tatsächlichen Analyse der ausgewählten Prozesse begonnen wird.

- Die Bestellweitergabe in der Küche über das Mikrofon kausiert oftmals das Überhören genannter Speisen. Aus diesem Grund kann es geschehen, dass Speisen, bestellt von einem Tisch, auf das Fertigwerden einer überhörten warten, kalt werden und danach reklamiert werden. Die Lösung wäre die Bestellungen über einen Bildschirm in der Küche zu visualisieren, um dem Überhören auszuweichen.
- An hochfrequentierten und sonnigen Tagen bleiben Tische auf der Terrasse von Gästen lange Zeit nach ihrer letzten Konsumation besetzt und Neukunden müssen auf einen freiwerdenden Tisch warten. Um dieses Problem zu lösen können Getränke an der neben gelegenen Eisbar angeboten werden. Ein Gutschein für ein Getränk für das Kind kann ins Auge gefasst werden.
- Der Prozess der Bar beinhaltet etliche Medienbrüche und einige Probleme in Verbindung mit dem nachträglichen, späten Bonieren der Konsumation der Gäste. Dies kann mit einem sofortigen Bonieren auf den Zimmerschlüssel (Karte) und einer Abrechnung mit Hilfe dieses Zimmerschlüssels bei der Abreise behoben werden.
- Die Anreise der Gäste und die Ankunft im Hotel dieser und dessen Gepäck, geschehen über das Gondelunternehmen. Gäste müssen nach Ankunft und bevor das Gepäck in deren Zimmer gebracht werden kann, dies als das ihrige identifizieren. Dieser Prozess kann gelöscht werden, indem der Gondelwart am Vortag Namenssticker der Gäste

zugeschickt bekommt, die er bei der Anreise auf dessen Gepäck versieht. Für den Fall, dass Wartezeiten durch eine erhöhte Anreisezahl, speziell Wochenendes, entsteht, können die Gäste durch einen Sektempfang diese leichter überbrücken und die Wahrscheinlichkeit, dass das Gepäck bereits im Zimmer steht wird erhöht.

- Das Tischmanagement benötigt eine Menge an Zeit. Informationen werden vom Softwareprogramm „Fidelio“ in das nächste „Varitable“ übertragen, in welchem Tische persönlich zugewiesen und danach händische Nachbesserungen getroffen werden. Eine über nur eine Software automatisch generierte und kalkulierte Tischvergabe wäre ratsam. Informationen über Präferenzen der Tische der Gäste sind im System schon vorhanden und hinterlegt und gespeichert. Folglich müssten diese vorhandenen Informationen in der Software sofort die Tischvergabe kalkulieren können und auf einem Ausdruck für den Oberkellner am Abend ersichtlich sein. Bei etwaigen Überschneidungen kann eingegriffen werden.
- Der Prozess der Warenwirtschaft ist ein langer und beinhaltet mehrere Medienbrüche. Das Erfassen der Bestände vor Ort im Lager mit Hilfe eines iPads, Tablet PCs, etc. würde den Ausdruck der Liste, das händische Eintragen der Bestände in diese Liste, und das erneute Eintragen der Bestände in die Software ersparen.

Die genannten Quick-Wins werden in folgender Grafik nochmalig zusammengefasst.

No.	Prozess	Quick-win
1	Küche Mittagstisch	Visualisierung der Bestellungen über ein Bildschirmsystem → somit können Speisen die über das Mikrofon weitergegeben werden nicht überhört werden.
2	Terrassengast	Anbieten eines Getränkes an der Eisbar (z.B. einen Getränkegutschein für die Kinder) → somit wird der Tisch für weitere Gäste frei und die Eisbar bekommt Kunden
3	Bar (Abend)	Sofortiges Bonieren auf den Zimmerschlüssen/Karte → somit erfolgt eine sofortige Übertragung in das System, schnell und die angenehme Atmosphäre wird beibehalten.
4	Anreise	• Namenssticker der Gäste am Vortag an den Gondelwart übermitteln und bei der Anreise des Gastes den Sticker auf den Gepäckkäfig kleben → Gast erspart sich die Identifizierung des Gepäcks. • Für den Fall, dass an der Rezeption zu viele Gäste warten (speziell Samstags und Sonntags), Möglichkeit eines Sektempfangs → die wahrgenommene Wartezeit wird verkürzt und die Wahrscheinlichkeit dass das Gepäck vor den Gästen am Zimmer ist erhöht sich.
5	Tischmanagement	Software plant die Tischvergabe nicht der Oberkellner selbst – Eingreifen bei Überschneidungen
6	Warenwirtschaft	Erfassung der Bestände mit einem Handcomputer im Lager vor Ort → Ersparen des Ausdrucks einer Liste, händisches Eintragen, und erneutes Eingeben der erhobenen Zahlen ins System

Abbildung 16: Quick Wins des Hotels Sonnenburg

3.3.4. Auswahl der zu analysierenden Sonnenburgprozesse

Mit Hilfe der in Kapitel 1.2.2. vorgestellten Entscheidungshilfe von Österle (1995), werden nun sechs potenzielle Prozesse des Hotels Sonnenburg analysiert und anschließend Prozesse zur genauen Ist-Analyse und der anschließenden Soll-Gestaltung ausgewählt. Um die Auswahlkriterien nochmalig kurz in Erinnerung zu rufen, werden diese im Folgenden kurz zusammengefasst.

Es sollen jene Prozesse den Vorrang haben, welche:

- eine langfristige strategische Bedeutung für das Hotel haben;
- im Kerngeschäftsbereich des Hotels verankert sind;
- ein großes Verbesserungspotential bezüglich benötigter Ressourcen, Anzahl der Medienbrüche oder Schnittstellenproblemen haben;
- eine große Bedeutung für den Kunden haben.

Weiters ob:

- Abläufe im Prozess stimmig sind;
- Prozesskennzahlen verfügbar oder leicht zugänglich sind;
- der Prozesszuständige als solcher akzeptiert wird;
- der Prozess überschaubar ist, das bedeutet ob der Aufwand den Prozess aufzunehmen nicht jenen des Koordinationsaufwandes übersteigt.¹⁵⁷

Die sechs zur Auswahl stehenden Sonnenburgprozesse, wie der Küchenprozess, der Prozess des Services in Verbindung mit dem Terrassengast, der Prozess der Bestellung an der Bar abends, der Prozess der An- und Abreise der Rezeption, das Tischmanagement und der Prozess des Warenwirtschaftsmanagement werden mit Hilfe der oben genannten Kriterien bewertet. Eine komplette Objektivität der Bewertung kann nicht gegeben werden, Ergebnisse basieren unter anderem auch auf den Einschätzungen des Autors. Das Ergebnis wird in der Abbildung 16 veranschaulicht.

¹⁵⁷ Vgl. Österle (1995), S.135f.

Eigenschaften Prozess- kandidaten	Strategische Bedeutung	Kern- kompetenz	Potential	Standardisier- barkeit	Kunden- bedürfnis	Einheitliche Führungsgr.	Prozess- manager	Behersch- barkeit
Küche					✓	✓	✓	✓
Terrassengast					✓	✓	✓	✓
Bestellung Bar						✓		✓
An- Abreise Rezeption					✓	✓	✓	✓
Tisch- management						✓	✓	✓
Warenwirtschafts- management						✓	✓	✓

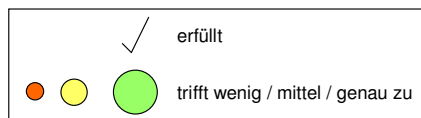


Abbildung 17: Sonnenburg-Prozessbewertung basierend auf Österle (1995)¹⁵⁸

Der Küchenprozess weist einen hohen Grad an der strategischen Bedeutung für das Unternehmen auf, da pro Tag mehrere Hunderte Besucher diesen nutzen, die Zufriedenheit dieser von größter Bedeutung ist, um sich von sämtlichen weiteren Hotels in diesem Bereich abzuheben. Er ist zusätzlich ein Prozess in der Kernkompetenz des Hotels und weist große Verbesserungsmöglichkeiten, speziell im Zusammenhang mit der Schnittstelle zum Serviceprozess, auf. Die Standardisierbarkeit, das Kundenbedürfnis dieses Prozesses steht außer Frage. Weitere Kriterien sind erfüllt. Hinzu kommt das Faktum der hohen Häufigkeit der Durchführung dieses Prozesses, welches bei 1200 bis 1500 Mal pro Tag liegt. Der Terrassengast weist die gleiche, auf Grund derselben Motive basierenden Evaluierung wie der Küchenprozess auf, jedoch mit einem Unterschied, der im Verbesserungspotential liegt. Hier wird ein mittleres Niveau an Potential zur Verbesserung, resultierend an den vor Ort durchgeführten Beobachtungen dieses Prozesses, angenommen, was jedoch an der generellen Betrachtung liegt. Der Prozess an der Bar weist eine mittlere strategische Bedeutung auf, da theoretisch die Führung des Hotels ohne Bar auch möglich wäre. Er liegt laut Definition weiters nicht in der Kernkompetenz des Hotels. Das Kundenbedürfnis dieses Prozesses ist gegeben, jedoch nicht zwangsläufig. Eine genau direkt zurechenbare Person als Prozessleiter

¹⁵⁸ Anmerkung: jegliche Bewertung basiert auf Informationen generiert in der ersten Erhebungsphase im März 2010.

kann nicht genannt werden, da sich Zuständige stets abwechseln. Dieser Prozess weist jedoch einen sehr hohen Grad an Potential zu Verbesserung, generiert durch Beobachtungen auf. Die Standardisierbarkeit des Prozesses ist der Definition nach, auch gegeben. Einheitliche Führungsgrößen und Beherrschbarkeit des überschaubaren Prozesses sind erfüllt. Der Prozess der An- und Abreise über die Gondel weist eine hohe strategische Bedeutung und Potential aufgrund der in diesem Fall sehr speziellen An- und Abreise über eine Gondel durch ein externes Gondelunternehmen auf. Die Kernkompetenz ist im Mittelmaß festgelegt. Der Prozess selbst liegt laut Definition nicht in dieser, er ist jedoch für die Ankunft im Hotel essenziell ist. Das Kundenbedürfnis ist zu 100% gegeben, da ein anderweitiger Aufstieg nach Oberlech nicht möglich ist. Auch die Beherrschbarkeit des Prozesses, die leichte Zugänglichkeit von Prozesskennzahlen und ein Prozessverantwortlicher, bestehen. Da dieser Prozess eng mit einem externen Unternehmen verbunden ist, ist die Analyse und Optimierung nicht, jedoch die Umsetzung der Soll-Prozess eingeschränkt. Der Prozess des Tischmanagements weist eine eher geringe strategische Bedeutung auf, obwohl dieser auf Kundenwünsche eingeht. Im Kernkompetenzbereich der Definition nach, liegt dieser Prozess nicht, obwohl dieser natürlich im weitesten Sinne mit der Bewirtung zusammen hängt. Ein Kundenbedürfnis dieses Prozesses ist für manch einen schon, für andere wiederum nicht gegeben, da Gäste entweder ein und denselben Tisch jedes Jahr bevorzugen, oder diesbezüglich flexibel sind. Obwohl dieser Prozess Potential zur Verbesserung aufweist und jegliche weiteren Kriterien erfüllt sind, wird dieser Prozess nicht voranging behandelt, da zuvor behandelte Prozesse eine höhere strategische Bedeutung aufweisen. Nun zum letzten zur Auswahl stehenden Prozess. Das Warenwirtschaftsmanagement weist eine eher geringe strategische Bedeutung auf und liegt nicht in der Kernkompetenz, laut Definition des Hotels, die Wichtigkeit dieses Prozesses jedoch nicht in Frage gestellt wird. Die Standardisierbarkeit ist im Mittelfeld angesiedelt, da noch einige Intransparenz in diesem Prozess und in damit verbundenen Prozessen oder Abteilungen vorherrscht. Obwohl dieser Prozess ein hohes Maß an Verbesserungspotential aufweist und jegliche Komponenten erfüllt sind, jedoch jenes des Kundenbedürfnisses in diesem Sinne nicht, wird dieser Prozess erst nachrangig zur Optimierung herangezogen.

Jegliche Prozesse weisen ein hohes Potential an Verbesserungen auf. In Rücksicht auf die strategische Bedeutung für das Hotel und der Kernkompetenz sind hier die in erster Linie zu optimierenden Prozesse jene der *Küche*, des *Terrassengastes* und der *An- und Abreise*, da sie die größte Zustimmung der Kriterien aufweisen. Als dass der Prozess der An- und Abreise zum Großteil von einem externen Unternehmen abhängt und die Annahme der Soll-Prozesse

nicht garantiert ist, wird, aufgrund der hohen Wechselwirkung zwischen den beiden Prozessen, nun in dieser Arbeit der Fokus auf den Prozess der *Küche* und des damit verbundenen *Serviceprozesses* des *Terrassengastes* gelegt. Diese beiden Prozesse werden nun im Anschluss genau gemessen, visualisiert und danach analysiert. Soll-Prozesse werden ausgearbeitet. In einem nächsten Schritt der nicht in dieser Diplomarbeit ausgearbeitet wird, soll danach der Prozess der Bestellung an der Bar, des Tischmanagements und der Warenwirtschaft in das Prozessmanagementprojekt aufgenommen werden. Vorrang vor diesen hotelinternen Prozessen hat die An- und Abreise. Falls ein mögliches Gespräch mit dem externen Betrieb positiv ausfällt, sollte dieser als nächster Prozess optimiert werden.

3.3.5. Messung, Visualisierung und Analyse der Sonnenburgprozesse

Die zwei zu optimierenden Prozesse, der Küchenprozess und jener des Services zu Mittag genannt „Terrassengast“, stehen fest. Es folgt nun die genaue Messung dieser. Nachdem im Gespräch mit Herrn Magister Hoch die Fokussierung auf die Dimension Zeit festgelegt wurde, konnte diese mit Hilfe der folgenden Verfahren aufgenommen werden.

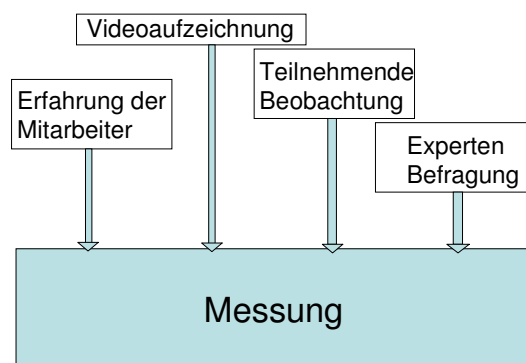


Abbildung 18: Für die Ist-Erhebung herangezogene Messverfahren

Im Küchenprozess wurde zusätzlich mit Hilfe einer Videokamera gearbeitet, im Serviceprozess mit Hilfe einer Stoppuhr. Zeiten und Häufigkeiten wurden anschließend ausgewertet. Die Prozesse werden im Softwareprogramm MS Visio visualisiert.

Im Anschließend werden nun die Prozesse zuerst beschrieben, dargestellt, und mit Hilfe der Analyse Probleme, Schwachstellen und Schnittstellenschwierigkeiten aufgezeigt.

Exkurs Prozessdarstellung MS Visio

Die in der nachfolgenden Visualisierung erscheinenden Formstücke werden nun vorgestellt. Es handelt sich um vier, welche eine Aktion, eine Verzweigung, eine Entscheidung oder Zusammenführung, und eine Anmerkung darstellen.

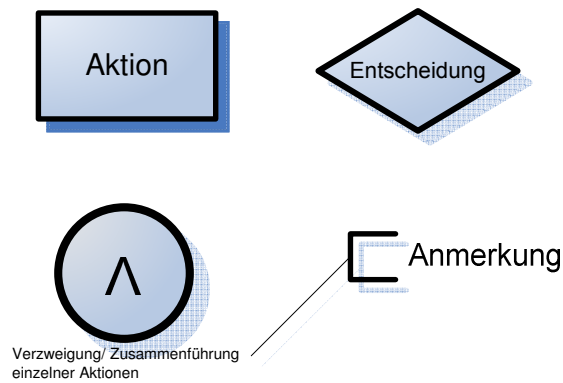


Abbildung 19: Erklärung der in der Prozessdarstellung MS Visio verwendeten Formstücke.

Eine Aktion, ist eine Handlung oder Tätigkeit eines Mitarbeiters oder Gastes. Diese können sich verzweigen, sodass einer Tätigkeit mehrere weitere, unter anderem auch parallel ablaufende Tätigkeiten, folgen. Eine Entscheidung kausiert verschiedene Möglichkeiten des weiteren Prozessablaufes, beziehungsweise dem folgende Handlungen der betreffenden Personen, je nachdem wie entschieden wird. Anmerkungen helfen als Zusätze zum besseren Verständnis verschiedener Aktionen.

Küchenprozess

Um die Mittagszeit werden jeden Tag von 1200 bis 1500 Speisen bestellt, zubereitet und im Anschluss serviert. Dies erfordert eine hohe Koordination der zu bestellenden Ware, aber vor allem eine exzellente Zusammenarbeit innerhalb der verschieden Bereiche in der Küche selbst, als auch mit der Serviceabteilung, um eine hervorragende Qualität bei einer minimalen Wartezeit des Gastes zu garantieren. Des Weiteren sollen intern Zeiten, wie Durchlauf-, Warte-, Liegezeit soweit minimiert werden, dass das Freiwerden eines Tisches für neue Gäste nur vom Verweilen der derzeitigen Konsumenten abhängt, nicht aber durch ein unzureichend schnelles Service. Der Prozess wurde wie vorfolgend erwähnt mit Hilfe der Beobachtung, Interviews und, um Zeiten dieses komplexen Prozesses genau zu erfassen, Video aufgezeichnet. Der Küchenprozess, welcher nachfolgend visualisiert erscheint, ist nun zum besseren Verständnis in Worte gefasst.

Der Prozess beginnt mit der Eingabe der Speisenbestellung des Gastes des Servicekellners in „Micros Order Man“. Die Bestellung wird an die Küche weitergeleitet und auf einem Ausdruck sowohl am Posten des Küchenchefs, als auch im Bereich des Garde Manger sichtbar gemacht. Der Küchenchef leitet die Information der zu zubereitenden Speisen mündlich an sämtliche Bereiche weiter. Die Bestellung der Seminarteilnehmer im

Kongresszentrum und spezielle Wünsche der Gäste werden meist ohne Eingabe in den „Order Man“ sofort mündlich, meist an die Patisserie weitergegeben.¹⁵⁹ Sobald jede Abteilung die Information erhalten hat, werden die Speisen zubereitet. Die Zubereitungszeit eines großen Salates beträgt 58 Sekunden, eines kleinen 37 Sekunden. Sämtliche warme Speisen, wie ein Wiener Schnitzel, Käsespätzle, oder ein Burger dauern im Schnitt zwischen zwei und drei Minuten. Die Zubereitung zweier angebotener Speisen, das Steak und die Hühnerbrust, ist etwas zeitintensiver mit 20 Minuten. Fertige Speisen werden in dem Küchenpass abgestellt. Hier entsteht nun die erste Schnittstelle zwischen den Köchen und der Person zuständig für die Kontrolle der Speisen und die Zusammenstellung dieser auf einem Tableau, welches vom Servicepersonal auf die jeweiligen Tische gebracht wird.¹⁶⁰ Hier besteht die zweite Schnittstelle mit einer weiteren Abteilung in dem Speisenzubereitungs- und Weitergabeprozesses. Sobald sämtlich von einem Tisch bestellte Speisen fertig am Tableau vorbereitet sind, werden diese vom Servicepersonal den Gästen serviert. Nachdem die Konsumation abgeschlossen ist, werden Teller wieder in die Küche zum Reinigen gebracht. Gereinigte Teller werden einsortiert.

Nachfolgend wird dieser Prozess bildlich dargestellt. Es folgt die Analyse dieses Prozesses und der Videoaufzeichnungen.

¹⁵⁹ Diese Spezialfälle werden zur Vollständigkeit erwähnt, jedoch hier nicht weiter Berücksichtigt.

¹⁶⁰ In der Sonnenburg wird nach dem Qualitätsstandard in gehobener Gastronomie gearbeitet, was bedeutet, dass alle Gäste am gleichen Tisch die Speisen gleichzeitig erhalten und somit gleichzeitig zu essen beginnen. Dieser Service beinhaltet jedoch ohne Zweifel eine genaue Koordinierung der zu zubereitenden Speisen, da die Zubereitungszeiten oftmals nicht ident sind.

Küche Mittagskarte

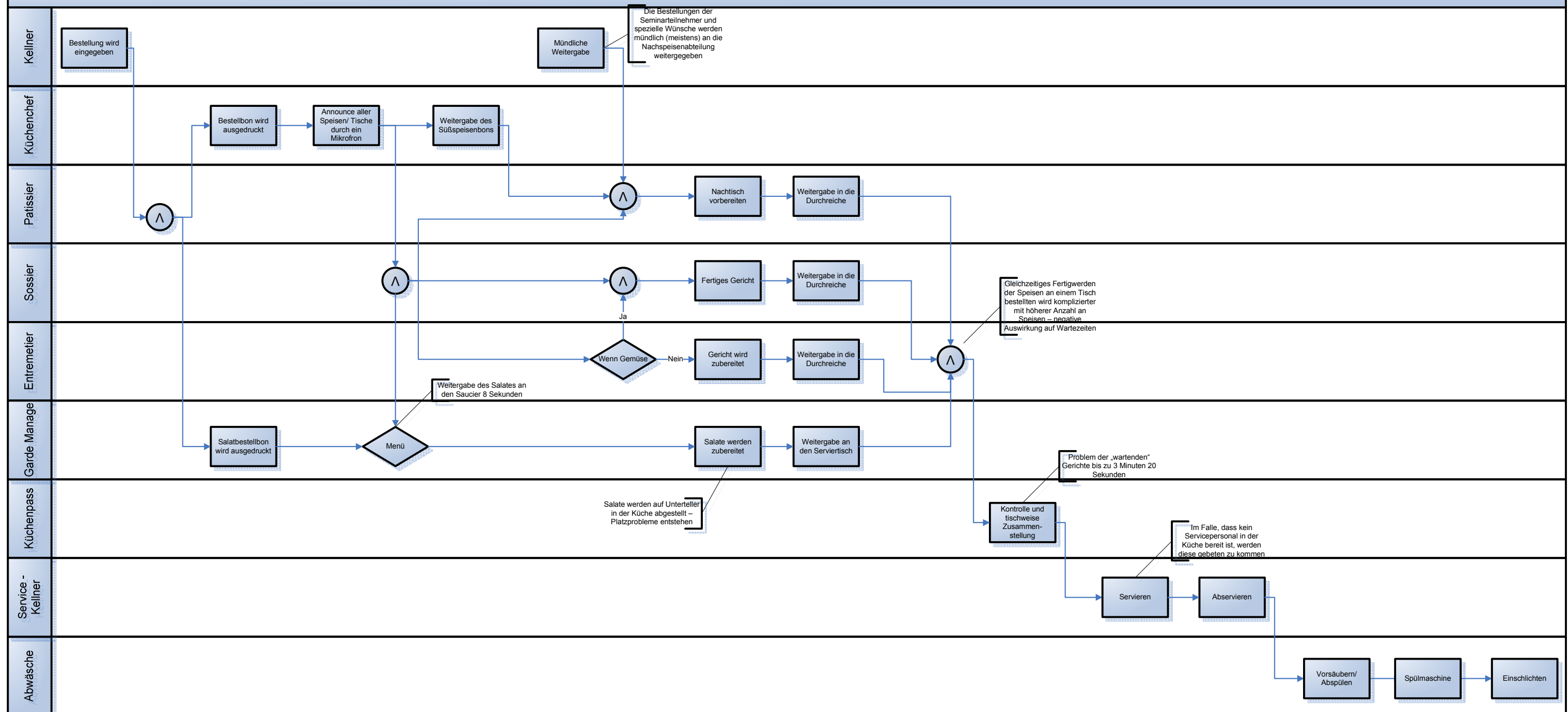


Abbildung 20: Küchen-Ist-Prozess

Analyse des Küchenprozesses

Bevor mit der Analyse begonnen wird, werden folgende von großer Wichtigkeit zu beantwortende Punkte festgelegt. Es soll:

1. Der Blick vor allem auf den Küchenpass und das Hauptfeld der Küche gerichtet werden.
2. Beantwortet werden, wie oft Speisen überhört oder vergessen werden.
3. Beantwortet werden, wie lange Speisen im Durchschnitt in dem Küchenpass warten.
4. Beantwortet werden, warum die Speisen im Küchenpass warten (bei überdurchschnittlicher Wartezeit).
5. Beantwortet werden, wie oft es vorkommt, dass auf Grund des Überhörens der Speise diese in dem Küchenpass warten.
6. Sonstige Problematiken, die sich auffällig verhalten, entdeckt werden.

Nachdem nun diese Punkte festgelegt wurden, kann mit der Analyse begonnen werden. Nochmalig wird angemerkt, dass sich die Analyse und die damit verbundenen Verbesserungen ausschließlich auf die Dimension Zeit beziehen.

Die Analyse des Küchenprozesses hat die folgenden Probleme aufgezeigt¹⁶¹:

Die Zubereitung der Speisen ist extrem maximiert. Wie in der Einleitung zum Küchenprozess geschildert, betragen die Zubereitungszeiten bei Salaten nicht einmal eine Minute, sämtlichen weiteren Speisen zwischen zwei und drei Minuten. Diese minimalen und schon sehr optimierten Zubereitungszeiten lassen nun das Augenmerk der Analyse des Küchenprozesses, auf Prozesse um die Speisenzubereitung herum, beziehungsweise sämtliche Prozesse im Zusammenhang mit der Speisenweitergabe in der Abteilung Küche, richten. Die oben erwähnten Zeiten lassen schon erahnen, dass es sich hierbei um sehr geringe Zeiten handelt. Der Sekundenschwerpunkt besteht nicht nur in den Zubereitungs- und Wartezeiten, sondern auch in der Optimierung dieser. Die Zahlen mögen zuerst vernachlässigbar erscheinen, jedoch ist zu beachten, dass diese Zeiten 1200-1600 Mal pro Mittag vorkommen, welche danach mehrere Stunden ausmachen können.

Im Folgenden werden all jene Prozesse im Zusammenhang mit der Speisenzubereitung erläutert und aufgelistet, Zeiten sind anhand der Videoanalyse angenommen.

Verbesserungswürdige Logistik in der Küche: Was sofort und während der gesamten Analyse sehr auffällig ist, ist dass sich Köche in der Küche zu oft fern von ihrem Posten aufhalten. Im

¹⁶¹ Diese Analyse fokussiert auf Verbesserungswürdiges und Probleme, nicht jedoch auf Abläufe, welche keines dieser aufweisen.

Schnitt werden bis 25% der Zeit anstelle zu Kochen, in den Abtransport des zu säubernden Geschirres, die Weitergabe der vorbereiteten Speisen quer durch die Küche, das Holen der Lebensmittel von den Kühlräumen, oder das Erkundigen und Nachschauen der bestellten Speisen auf den Bestellbons investiert. Die Weitergabe des zu spülenden Geschirrs und die Rückkehr auf den Posten benötigt im Durchschnitt 19 Sekunden für die Patisserie, sechs Sekunden für die restlichen Posten. Die Weitergabe der vorbereiteten Speisen zu einem weiter entfernten Posten, wie zum Beispiel Salate für einen Hühnerstreifensalat, die an den Saucier weitergegeben werden, und die Rückkehr des Garde Manger an seinen Posten beträgt im Schnitt acht Sekunden. Salate an den Küchenpass weiterzugeben und zurück zum Posten zu gehen, dauert im Schnitt sechs Sekunden. Sämtliches Weiterreichen der Speisen im Küchenpass beträgt durchschnittlich vier Sekunden. Das Holen der Lebensmittel von den Kühlräumen ist vor allem für die Patisserie mit einem enormen Zeitaufwand und hoher Geschicklichkeit verbunden. Der Kühlraum befindet sich aus Platzproblemen nicht in der Küche selbst, sondern in einem Raum im Kellergeschoss, welcher durch einen Weg durch fünf Türen, einer rutschigen Treppe, der Bettwäsche-, Handtuch-, und Tischtuchaufbewahrung, Ankunft der Koffer der Gäste, Ankunft der Gäste nach oder vor einem Skitag, führt. Dieser Weg wird ohne Tableau oder Speisen in einer Minute und zwölf Sekunden hin und die gleiche Zeit noch einmal retour zurückgelegt. Während dieser Zeit ist der Posten in der Küche selbst unbesetzt oder gegebenenfalls nur mit einer Person. Dies kommt pro Tag im Schnitt zehn Mal vor. Für sämtliche weitere Posten sind die Lebensmittel in der Küche selbst gekühlt, was selbstverständlich einen geringeren Zeitaufwand einschließt. Heißgetränke wie Tee müssen vom Posten der Patisserie zubereitet werden, da sich die Teemaschine in der Küche befindet.¹⁶² Dies hält als weiterer Punkt vom Kochen und Speisen zubereiten ab.

Ein weiteres Problem im Zusammenhang der verbesserungswürdigen Logistik beinhaltet das Abstellen der schon zubereiteten Beilagensalate. Diese werden aus Platzmangel in der umgehenden Nähe auf die gestapelten Unterteller für die Weiterverwendung und das Abservieren bereitgestellt. Platz würde am anderen Ende der Küche auf dem Küchenpass Seitens der Patisserie, welcher hier nicht ausgenutzt wird beziehungsweise werden muss, zu Verfügung stehen.¹⁶³ Siehe hierzu Abbildung 24 auf Seite 85.

¹⁶² Das Gerät befindet sich nicht in dem Ausschank, da dies aufgrund von Platzmangel nicht möglich ist.

¹⁶³ Der Autor verweist zu besserer Vorstellung der Lokaltäten in der Küche, auf die auf Seite 85 erscheinende Abbildung.

Nachkontrollieren der Bestellung durch Köche: Die Bestellungen werden, wie in den einleitenden Worten des Küchenprozesses beschreiben, durch den Küchenchef mündlich via ein Mikrofon weitergegeben. Es kann hierbei leicht passieren, dass Speisen überhört oder vergessen werden. In einer Stunde und dreißig Minuten wurden zwölf Mal nochmalig auf die Bestellung gesehen. Dies nimmt im Schnitt fünf Sekunden ein.

Die folgende Grafik fasst dies zusammen.

Problem	Zeit	Häufigkeit
Verbesserungswürdige Logistik		25% der Zeit unterwegs
Geschirr zum Spülen (Patisserie)	19 Sek.	
Geschirr zum Spülen andere Posten	06 Sek.	
Weitergabe der Salate an den Saucier	08 Sek.	200-500 Mal/Tag
Weitergabe der Salate in die Küchenpass	06 Sek.	800-1200 Mal/Tag
Weitergabe der Speisen in die Küchenpass	04 Sek.	1000-1600 Mal/Tag
Holen der Lebensmittel (Patisserie)	2 Min. 24 Sek.	10 Mal/Tag
Zubereiten des Tees (Patisserie)	1 Min.	X Mal/Tag
Nachkontrollieren der Bestellung	05 Sek.	12 Mal/1:30 Stunden

Tabelle 3: Zeiten in der Küche

Speisenzubereitung und Schnittstelle Küchenpass: Die Speisenzubereitung ist maximiert und beträgt im Schnitt zwei bis drei Minuten. Was nun begutachtet wird ist die Koordinierung der Speisenzubereitung. Das bedeutet: Speisen, bestellt von einem Tisch, ungefähr zur gleichen Zeit fertig, können dann an das Service via dem Küchenpass zum Abservieren weitergegeben werden. In 50% der Fälle¹⁶⁴ warten Speisen in dem Küchenpass auf die Fertigstellung aller weiteren Speisen, von einem Tisch bestellt. Im Schnitt warten diese schon fertigen Speisen zwei Minuten in dem Küchenpass bis sie für das Service zum Abtransport bereit stehen. In den restlichen 50% funktioniert die Speisenkoordination sehr gut mit einem maximalen Fertigstellungsunterschied von 30 Sekunden. Als Grund hierfür konnte das explizite Warten auf eine „überhörte“ oder „vergessene“ Speise, und die ungleiche Verteilung der Speisenbestellung, was eine ungleiche Auslastung der Posten beziehungsweise einen ungleichen Speisenvorlauf mit sich bringt, aufgedeckt werden.

Zu sagen ist, dass je mehr Speisen an einem Tisch bestellt werden, dies eine immer größere Herausforderung an die Koordinierung dieser ist. Das bedeutet, je mehr Speisen an einem

¹⁶⁴ Das Videomaterial des aufgenommenen und analysierten Küchenprozesses beträgt eine Stunde und eine Halbe. Dies dient als Basis womit Daten hochgerechnet werden.

Tisch bestellt werden, umso länger „wartet“ die am ersten fertig gewordene Speise und nachfolgend die Gäste.

Sobald sämtliche Speisen vorbereitet sind, werden diese vom Küchenpass für das Service zum Abservieren vorbereitet. Hierbei warten erneut in 50% der Fälle Speisen durchschnittlich zwischen zehn und 20 Sekunden bis diese vom Servicepersonal zum Gast gebracht werden. In 10% dieser 50% wird sofort nach Weitergabe von dem Küchenpass abserviert, was eine Wartezeit der Speisen auf das Service von weniger als eine Sekunde ausmacht. In den restlichen 50% der Fälle warten Speisen erneut im Schnitt eine Minute und 50 Sekunden bis diese aus der Küche geschafft werden. Der Grund hierfür ist simpel: kein Servicepersonal ist in der Küche aufzufinden. Der Posten des Küchenpasses ruft danach das Servicepersonal.

All dies hat zu Folge, dass Speisen die zuerst fertig werden, im Schnitt, zwei bis drei Minuten, die selbe Zeit in der sie zubereitet werden, lang warten. Sei es auf Grund der zusätzlich bestellen Speisen, oder des Services. In dieser Zeit kühlen sie aus. In der folgenden Grafik sind die Schlüsse, gezogen aus einer exemplarischen Beobachtung, veranschaulicht.

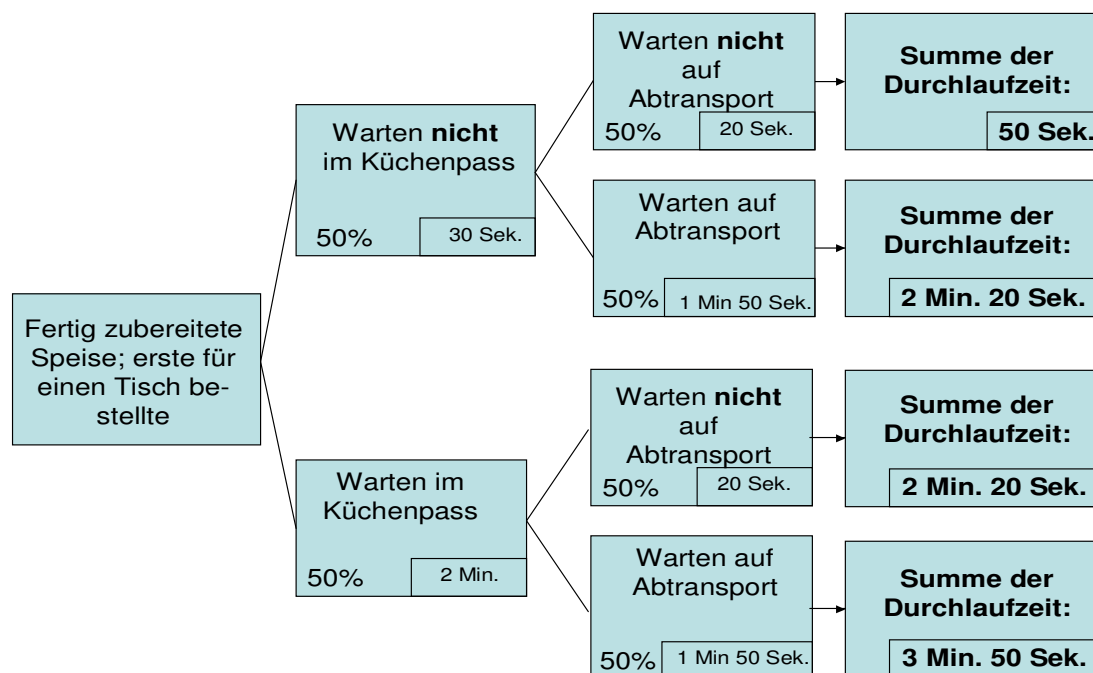


Abbildung 21: Zeitliche Darstellung vom Fertigwerden der ersten Speise bis zum Abservieren aller

Allgemeines: Aufgekommen ist weiters, dass Entremetiers auch für einige Hauptspeisen zuständig sind. Dieser Posten ist der größte und jener wo am meisten zu tun ist, auch in Bezug auf die Koordination von der Fertigstellung der Bestellungen. In diesem Posten sind sämtliche Köche das erste Mal, wo jedoch die Erfahrung von großer Wichtigkeit wäre.

Weiters zu klären ist, ob die vorhandenen Medienbrüche in Verbindung mit den Bestellausdrucken und der mündlichen Weitergabe der Bestellungen entfernt werden können, beziehungsweise ob dies wirtschaftlich ist.

Terrassengast zu Mittag

Der Küchenprozess wird vom Prozess des Terrassengastes umgeben. Wie im vorhergegangenen Prozess ist die Vorgehensweise der Vorstellung dieses Prozesses gleich. Zuerst wird der Prozess des Terrassengastes beschrieben, anschließend dargestellt. In der Folge wird dieser analysiert. Sämtliche Informationen, die mit diesem Prozess verbunden sind, wurden mit Hilfe von Interviews, Beobachtungen und Stoppen generiert.

Der Prozess findet seinen Start, sobald sich ein Gast oder mehrere Gäste zur Mittagszeit an einen Tisch setzten. Der Servicekellner beginnt mit einer Begrüßung und der Aufnahme der Bestellung, die sich meist aus Getränken, heiß oder kalt, und Speisen zusammensetzt. Die Aufnahme beider Produkte geschieht durch die Eingabe in den „Order Man“, wobei Speisenbestellungen an die Küche, Getränke an den Getränkeausschank weitergeleitet wird. Sobald Getränke oder Speisen für einen Tisch vorbereitet sind, werden diese vom zuständigen Personal serviert.¹⁶⁵ Der Gast genießt die Speisen und Getränke. Falls noch zusätzliche Getränke, Kaffee oder Desserts bestellt werden sollten, wird dies erneut in das Programm eingegeben, Speisen und Getränke werden vorbereitet, anschließend serviert. Möchte der Gast nun zahlen, wird der Tisch vom zuständigen Kellner abgerechnet¹⁶⁶ und der Gast kann nun die Zahlung auf vier verschiedene Arten tätigen.

1. Bar
2. mit Kredit- oder Bankomatkarte
3. mit Zimmerbuchung
4. die Konsumation wird auf Werbepauschale verrechnet (nur bei Einladungen seitens des Hotels).

Sobald eine Auswahl getroffen wurde, wird die Rechnung ausgedruckt und der Gast wird verabschiedet. Falls eine Zahlung mit Zimmerbuchung stattgefunden hat, wird zuvor noch eine Rechnung zu Unterfertigung dargelegt.

Der Prozess ist im Anschluss visualisiert.

¹⁶⁵ Der Spezialisierungsgrad und die Anzahl der Servicemitarbeiter nehmen mit zunehmender Gästezahl zu.

¹⁶⁶ Mit der Abrechnung des Tisches wird die Konsumation im Warenlager ausgebucht.

Gastronomieprozess: Terrassengast Mittag

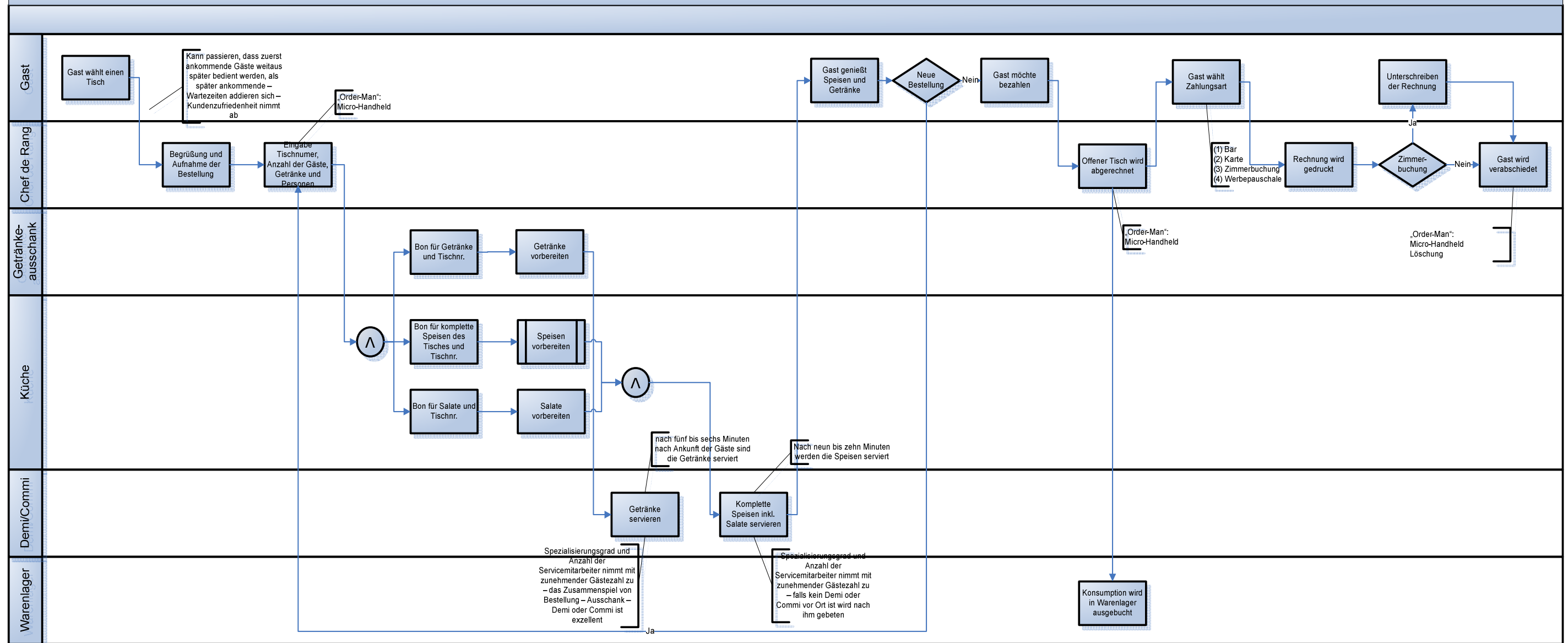


Abbildung 22: Terrassengast-Ist-Prozess

Analyse des Prozesses des Terrassengastes:

Die von Herrn Magister Hoch zu Verfügung gestellten zusätzlichen Informationen, wurden von Daten und Aufstellungen des „Order Mans“ die die Saison 2009/2010 beschreiben von diesem generiert. Abbildung 21 und 22 wurden erstellt. Aufgrund der Abbildungen und der Daten wurden vom Management die folgenden Schlüsse gezogen und diese an den Autor weiter gegeben: ein Gast im Durchschnitt zu Mittag 35 Minuten bis etwas weniger als eine Stunde am Tisch auf der Terrasse, wobei circa 15 bis 20 Euro eingenommen werden. Die Höhe der Konsumation nimmt mit einer längeren Verweilzeit am Tisch nicht stark zu, was bedeutet, dass die Einnahmen durch einen neuen Gast erstaunlich höher sind als weitere Konsumationen des bisherigen. Dieser Schluss wurde unter anderem von Abbildung 21 herangezogen, welche die Häufigkeiten des Verweilens des Gastes in Minuten in Verbindung mit der Höhe der Konsumation in Euro beschreiben.

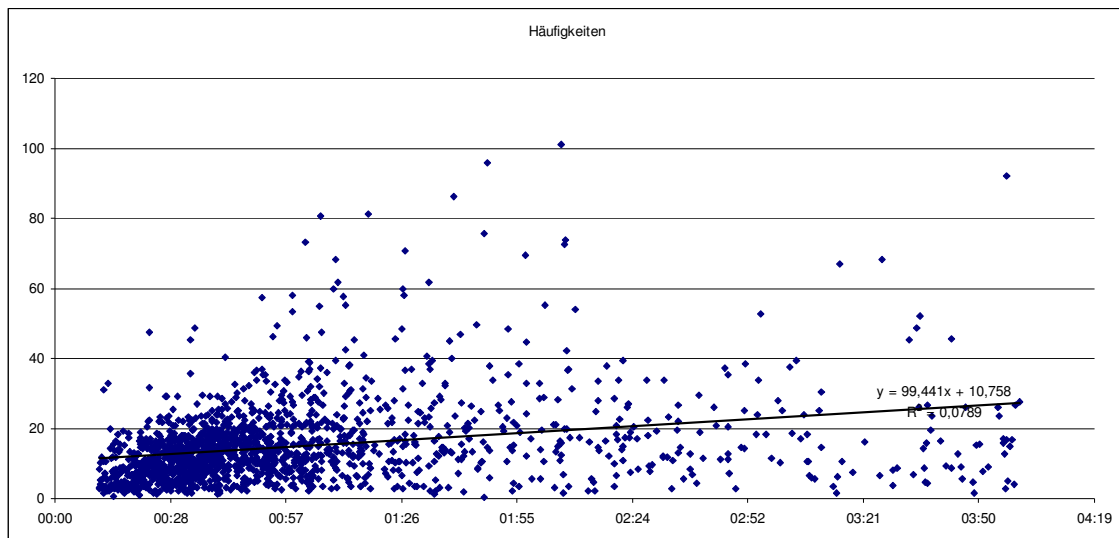


Abbildung 23: Häufigkeiten: Verweilen des Gastes in Verbindung mit der Höhe der Konsumation¹⁶⁷

Die zweite, vom Management generierte Abbildung, zeigt die Anzahl der konsumierten Speisen auf der y-Achse, im Zusammenhang mit der Uhrzeit zu der diese bestellt wurden auf der x-Achse. Insgesamt werden laut Abbildung 22 1500 Speisen konsumiert, das Maximum zwischen 12:30 und 12:40. Vor 12 Uhr liegt das Maximum bei 700 Bestellungen, vor 12:30 bei etwas über 800, um 13:00 bei 600.

¹⁶⁷ Grafik generiert von Herrn Mag. Hoch; Verweilzeiten des Dezembers 2009 herangezogen

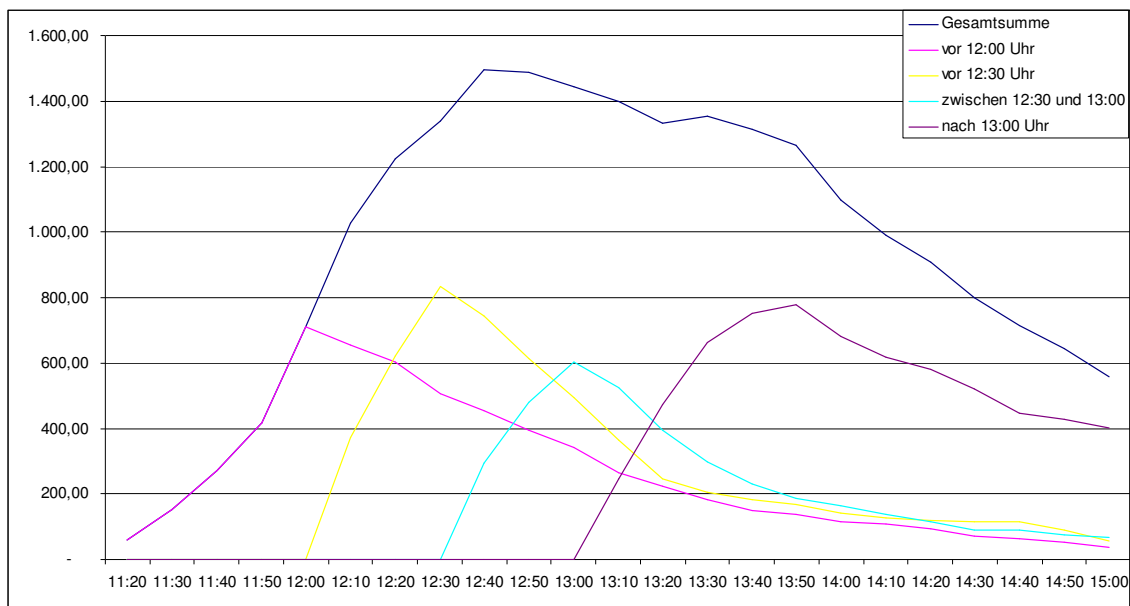


Abbildung 24: Verteilung der Anzahl konsumierten Speisen zu bestimmten Zeiten¹⁶⁸

Da bisweilen nur die durchschnittliche Länge des gesamten Prozesses ersichtlich ist, wird dieser im Anschluss in seine Zeiten aufgeteilt. Es wurden zwei Stichproben, welche jene Prozesse, die im Durchschnitt liegen, gezogen und mit Hilfe einer Stoppuhr aufgezeichnet. In dieser exemplarischen Beobachtung betreut ein Kellner zwei Tische. Die Aufstellung ist nachfolgend zu sehen.

Hinsetzen	00:00 Min.
Bestellung wird eingegeben	01:53 Min.
Bestellung fertig Tisch 1 (1)	02:51 Min.
Bestellung fertig Tisch 2 (2), welcher jedoch schon vor Tisch (1) besetzt war	03:27 Min.
Getränke werden von Demi serviert (1)	03:51 Min.
Getränke werden von Demi serviert (1) – wieder zurück zur Schank	05:01 Min.
Getränke werden von selben Demi serviert (2)	05:48 Min.
Fertig mit servieren und zurück in die Schank	06:02 Min.
Essen von Tisch (1) (Speisen die im Durchschnitt 1,5 Minuten benötigen)	09:00 Min.
Essen von Tisch (2) (Speisen die im Durchschnitt 2,5 Minuten benötigen)	11:38 Min.
Tisch (1) fertig mit dem Essen	25:45 Min.
Tisch (2) fertig mit dem Essen	26:07 Min.
Abservieren – Tisch (2) bestellt Kaffee und die Rechnung	28:56 Min.
Kaffee wird serviert (2)	34:15 Min.

¹⁶⁸ Grafik generiert von Herrn Mag. Hoch; Daten des Dezembers 2009 herangezogen

Rechnung wird gebracht (2)	35:59 Min.
Rechnung gleich vom Chef de Range kassiert (2)	39:10 Min.
Gäste verlassen den Tisch (2)	42:10 Min.
Tisch (1) möchte zahlen	50:14 Min.
Tisch (2) wird abserviert	51:15 Min.
Tisch (1) zahlt und verlässt den Tisch	52:04 Min.

Tabelle 4: Exemplarische beobachtende Aufnahme der Verweilzeiten der Terrassengäste

Was in diesem Fall passiert ist, und jedem von uns sicher auch schon einmal passierte, ist, dass Gäste, welche zuerst am Tisch Platz genommen haben, dennoch erst nach später ankommenden Gästen bedient werden. Erst nach fast vier Minuten werden diese bedient. In anderen Worten die sekundäre Reihung der zuerst ankommenden Gäste ist zeitlich bis zum Schluss ersichtlich; diese müssen zwei Minuten länger auf die Bedienung warten, eine Minute länger auf die Getränke, zwei Minuten länger auf die Speisen, wobei dies von den Zubereitungszeiten und nicht von der späteren Bestellaufnahme abhängt. Beim Einnehmen der Mahlzeit wurde danach, wie man sieht, jeglicher Zeitunterschied verkleinert.

Weitere Zeiten, die dieser Aufstellung gut zu entnehmen sind, ist die Dauer der unterschiedlichen Aktivitäten, wie Getränkezubereitung, Servieren, etc. 40 Sekunden bis eine Minute wird benötigt um die Bestellung aufzunehmen, nach einer weiteren Minute sind die Getränke serviert, welches das exzellente Zusammenspiel von Bestellung, Ausschank, und Servieren reflektiert. Die Weitergabe der Bestellung, Zubereitung der Speisen in der Küche und das anschließende Servieren dieser dauert in einem Fall sechs, in dem anderen acht Minuten. Dieser zeitliche Unterschied lässt sich durch die unterschiedliche Zubereitungszeit der an dem Tisch bestellten Speisen erklären. Somit kann gesagt werden, dass sich fünf Minuten im Durchschnitt nach Abzug der Zubereitungszeiten auf

1. die Wartezeit bis die Speisen zubereitet werden können aufgrund von vorher Bestelitem,
2. die Wartezeit bis sämtliche Speisen am Tisch zubereitet sind, und
3. die Wartezeit auf das Abservieren durch das Servicepersonal aufteilen.

Dies ist natürlich stets flexibel¹⁶⁹ und wird nun auf den Gast reflektiert. Nachdem fertig gegessen wurde, dauert es drei Minuten bis abserviert und gegebenenfalls eine weitere Bestellung aufgenommen wird. Es werden fünf Minuten auf einen Kaffee und zusätzliche zwei auf die Rechnung gewartet, die nach weiteren drei Minuten bezahlt wird. Diese Zeiten

¹⁶⁹ Es wird hier auf die Analyse des Küchenprozesses und der analysierten Schnittstelle mit dem Service verwiesen, da diese zwei Prozesse ineinander laufen und dem Gast nun sichtbar werden.

erscheinen nun auf den ersten Blick vielleicht gering, doch wenn Gäste schon auf die Piste weiter wollen, oder weitere Gäste auf einen freien Platz warten, falls es zu lange dauern sollte dann doch ein anderes Restaurant aufsuchen, und dadurch weitere 17-25€ verloren gehen, ist jede Minute kostbar. Diese längeren Wartezeiten sind meist dadurch verankert, dass auf das zuständige Servicepersonal gewartet werden muss, wenn diese gerade anderweitig beschäftigt sind. Zu guter Letzt sollte jeder Tisch, nachdem Gäste diesen verlassen haben, für neu ankommende gesäubert und bereit gemacht werden. In diesem Fall ist ersichtlich, dass vom Verlassen des Gastes bis zum Abräumen neun Minuten vergangen sind, welches selbst verständlich überdurchschnittlich hoch ist.

Anschließend kann nun folgendes zusammen gefasst werden.

1. Zuerst ankommende Gäste sollten zuerst bedient werden (Zeiten summieren sich stetig; werden zuerst ankommende Gäste später bedient, müssen diese auch länger auf ihre Getränke, Speisen, etc. warten).
2. Koordinierung mit der Küche kann noch optimiert werden
3. Das zuständige Servicepersonal sollte wenn möglich immer sichtbar sein, sodass Wartezeiten verringert werden.
4. Zu Stoßzeiten vermehrter Einsatz von Servicepersonal – stärkere Spezialisierung.
5. Abräumen der Tische sollte, wenn möglich sofort nach dem Verlassen der Gäste geschehen.
6. Da Medienbrüche zu vernachlässigen sind, werden diese nicht beobachtet.

Im Anschluss wird nun anhand der Analyse Verbesserungsmöglichkeiten dargeboten und die effizienteste aller Lösungen ausgewählt.

3.4. Sonnenburg-Soll-Prozesse

Die Analyse in Kapitel 3.3. hat nun den Grundstein für die möglichen Soll-Prozesse gelegt, beziehungsweise für das Optimieren der Aktivitäten der Ist-Prozesse. Wo bestehen Probleme?, ,Was muss verbessert werden?‘, wurde durchleuchtet. In diesem Abschnitt werden nun Verbesserungen, Potential und Prozesse dargeboten, wie man diese Probleme lösen kann. Wege werden simuliert und das Optimale ausgewählt. All dies geschieht unter Berücksichtigung der Wirtschaftlichkeit der Verbesserungen. Wie im Vorhinein abgeklärt und erläutert, beziehen sich sämtliche Verbesserungen auf die Dimension Zeit, welches zu Beginn des Prozessmanagementprojektes mit Herrn Magister Hoch festgelegt wurde. Da der Küchenprozess eng mit dem Serviceprozess verbunden, das Augenmerk auch auf die Schnittstelle gerichtet ist, werden im folgenden Kapitel, zur effizienten Gestaltung dieser,

diese beiden Prozesse nicht mehr getrennt voneinander betrachtet und Lösungen, beginnend mit kücheninterner-, danach Schnittstellen betreffender, und fortführend mit serviceinterner Optimierung, präsentiert und erläutert.

3.4.1. Simulation der Sonnenburg-Soll-Prozesse

Die folgenden Lösungsmöglichkeiten beinhalten Kombinationen aus den im Kapitel 1.3.1. dargebotenen Optionen wie Eliminierung, Umlagerung, Auslagerung, Parallelisierung, Integration, Automatisierung, Beschleunigung, für die Punkte im Zusammenhang mit dem Küchen-, als auch des Serviceprozesses:

1. Minimieren des Speisenangebotes
2. Ein Koch der Vorsaison pro Posten
3. Ausbau der Küche
4. Tauschen der Posten Patisserie und Garde Manager
5. Komplette Automatisierung der Bestellkoordination
6. Ständiger Informationsaustausch Küche – Service
7. Stärkere Spezialisierung der Servicemitarbeiter zu Stoßzeiten
8. Chef de Range ständig im Blickfeld

Sämtliche in den vorhergegangenen Abschnitten dargestellten Problematiken werden in den nachfolgenden Lösungen verbindend aufbereitet, da sich diese sowohl im Prozess selbst, als auch in Verbindung mit dem verbundenen Serviceprozess, überschneiden. Die Option der Variantenbildung stellt keine Möglichkeit dar, da die Prozesse der Speisenzubereitung und des Servierens einen korrekten Ablauf darstellen und dieser im Großen und Ganzen so wie gehabt beibehalten wird und werden muss.

1. Minimieren des Speisenangebotes:

Wie schon in der Analyse dargeboten, ist die Speisenzubereitung zu Mittag für den Terrassengast minimiert, jedoch die Koordination dieser, vor allem zu Stoßzeiten eine besondere Herausforderung. Eine Möglichkeit diesen Koordinationsaufwand mit den damit möglicherweise entstehenden Wartezeiten zu verringern, ist in erster Linie die Anzahl der angebotenen Speisen à la carte zu Mittag zu verringern. Dies hätte zur Folge, dass nicht nur Zeiten in der Zubereitung, Wartezeiten der Speisen und Konsumenten, und der Koordinationsaufwand, von den bisherigen 3,5 bis 5 Minuten auf, je nachdem wie viele

Speisen gestrichen werden, circa ein Drittel¹⁷⁰ verringert werden, sondern auch der Einkauf verschiedenster Lebensmittel und dessen Koordinierung und Abschätzung wie viel von welchem Produkt verbraucht wird. Eine Minimierung oder Einschränkung des Angebotes durch die Eliminierung unterschiedlicher Zubereitungen schließt jedoch eine mögliche negative Reaktion von Seiten der Stammgäste, welche 80% ausmachen, ein. Diese bevorzugen es jedoch dasselbe Sortiment auf der Speisekarte zu sehen.

2. Ein Koch der Vorsaison je Posten:

Eine weitere Möglichkeit zur besser möglichen Koordinierung der Speisenzubereitung ist mit der Erfahrung jedes Koches verbunden. Mindestens ein Koch pro Posten sollte ein erfahrener Koch sein. Vor allem betrifft dies die zwei großen Posten des Sauciers und Entremetiers. Dies hat zur Folge, dass Wartezeiten, die auf Grund versetzten Timings entstehen¹⁷¹, von zwei Minuten um durchschnittlich 1,5 Minuten minimiert werden können und somit auf den durchschnittlichen 30 Sekunden bestehen bleiben. Hierbei ist natürlich längerfristig zu denken und mit Hilfe der Job Rotation oder Umlagerung der Speisen möglichst viele Köche auf jegliche Posten vorzubereiten.

3. Ausbau der Küche:

Die verbesserungswürdige Logistik in der Küche steht außer Frage und wurde in den vorhergehenden Abschnitten erläutert. Dieses Problem ist definitiv mit einem Platzmangel in der Küche selbst verbunden, welcher durch die Auslagerung des Tiefkühlraumes in den weit entfernten Keller, das Stapeln der Salate, um nur einige zu nennen, sichtbar wird. Die erste Möglichkeit dieses Problem in den Griff zu bekommen ist ein sehr kostenintensiver: der Ausbau der Küche, wobei eine Tiefkühlung in dieser selbst eingebaut wird, und somit die Zeiten der Lebensmittelbeschaffung der Patisserie um fast hundert Prozent minimiert werden. Eine Vergrößerung alleine verändert jedoch noch nicht etwaige Zeiten die in Verbindung mit der Weitergabe der Speisen, des Geschirrs zur Spüle, und so weiter entstehen. Eine Neustrukturierung der Abteilungen muss überdacht werden, um auch diese zu verbessern und zu minimieren. In diesem speziellen Fall der Sonnenburg ist jedoch zu beachten, dass das Regelwerk der Bauverordnung ein sehr strenges ist und oberirdisch, laut Information von

¹⁷⁰ Annahme der Gleichverteilung der Wartezeiten bis mit der Speisenzubereitung begonnen werden kann, in dem Küchenpass, und auf das Service im Gesamten. Genauer Betrag natürlich abhängig von der Anzahl an gestrichenen Speisen.

¹⁷¹ Siehe hierzu Abbildung 20 auf Seite 76.

Herrn Magister Hoch, noch 109 Quadratmeter verbaut werden dürfen.¹⁷² Hier entsteht die Frage für welchen Bereich diese verbleibenden Quadratmeter genutzt werden sollen.¹⁷³

4. Positionswechsel Patisserie und Garde Manger:

Eine weitere Möglichkeit das Problem der verbesserungswürdigen Logistik zu lösen, ist der Tausch von Patisserie und dem Posten der Garde Manger. Derzeitig ist die Küche wie folgt angelegt und soll mit „Tausch“ gekennzeichneten Pfeilen angepasst werden. Beide in der Mitte angelegten Posten sollen aufgrund der zentralen Rolle und der hohen Zusammenarbeit bestehen bleiben.

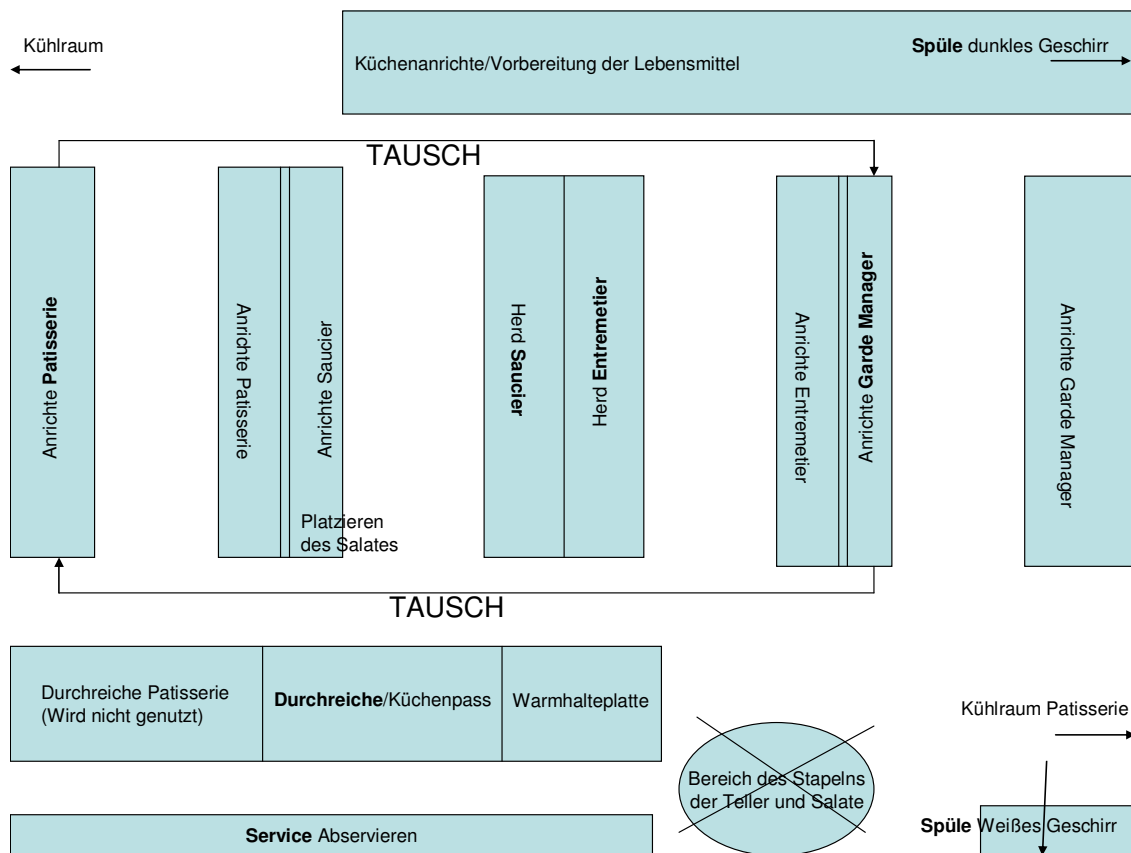


Abbildung 25: Aufbau der Küche mit Positionswechsel des Hotels

Wie hier gut zu sehen, wäre die Patisserie nun näher bei den beiden Positionen des Spülens. Diese benötigt diese beiden Posten häufiger als der Garde Manger. Eine Zeitersparnis von mehr als 15 Sekunden pro Gang kann hier generiert werden. Dies ist eine Verbesserung um mehr als 80 Prozent. Weiters ist nun die Patisserie näher an den Treppen zum Tiefkühlraum, es werden sechs Sekunden, die Zeit für den Weg durch die Küche, erspart.¹⁷⁴ Tee wird nun vom Garde Manger übernommen, welcher einige Salate schon vorbereiten kann, somit dies

¹⁷² Interview Magister Hoch, Februar 2011.

¹⁷³ Hierfür ist eine Analyse sämtlicher Leistungen des Hotels durchzuführen, um zu sehen wofür der zusätzliche Bereich genutzt werden soll.

¹⁷⁴ Aus Platzgründen ist es leider nicht möglich den Kühlraum der Patisserie in die Küche selbst zu verlegen

zeitlich kein Mehraufwand für diesen ist. Ist der Garde Manager nun am vorherigen Platz der Patisserie, hat dies zur Folge, dass Salate nun nicht mehr auf Tellern gestapelt werden müssen, oder mit einer längeren Zeit an den Küchenpass weitergegeben werden muss, sondern sofort auf der bisher unbenutzten Seite des Küchenpasses der Patisserie gestellt werden können. Dies geschieht in weniger als zwei Sekunden, was eine Zeitersparnis je Durchführung von 60-90% ausmacht. Die Weitergabe der Salate an den Saucier kann nun auch in wenigen Sekunden erfolgen und mehr als 50 Prozent der Zeit eingespart werden. Es besteht die Möglichkeit sämtliche Geräte mit zu tauschen.

5. Automatisierung der Bestellweitergabe (Koordinierung der Speisenfertigstellung über ein spezielles Softwareprogramm):

Das Nachkontrollieren der Speisenbestellung nimmt im Schnitt nicht viel Zeit ein, jedoch ist dies ein Zeichen, dass durchgegebene Bestellungen vergessen oder überhört werden, die Unsicherheit zu diesem Schritt führt. Nachzukontrollieren ist selbstverständlich besser, als das öftere Vergessen der Zubereitung einer Speise. Eine Möglichkeit diese Wege zu Eliminieren wäre, jeder Abteilung einen Ausdruck auszuhändigen, damit dies visuell vorliegend ist. Das Grundproblem der Speisenkoordination und der damit verbundenen Entstehung der Wartezeiten bleibt jedoch in beidem bestehen, verschlimmert sich womöglich, ist mit einem großen Papieraufwand verbunden, ein Medienbruch, das mündliche Weitergeben, kann jedoch eliminiert werden. Eine komplette Automatisierung des Bestellwesens und Weitergabe, löscht nicht nur bestehende Medienbrüche, sondern auch jeglichen Koordinationsaufwand und sämtliche Wartezeiten der fertigen Speisen. Die Bestellung wird über ein Softwareprogramm wie bestehend vom Service und die Küche weitergeleitet. Hier wird die Bestellung jedoch nicht wie bisher auf einem Ausdruck ersichtlich und mündlich weitergegeben, sondern erscheint auf einem Bildschirm, welcher an jedem Posten besteht, außer der Posten, angesiedelt in der Mitte der Küche. Es erscheinen jene Speisen, die in sämtlichen Posten vorrangig zubereitet werden müssen. Ein Softwareprogramm in diesem Bestellweitergabevorgang ist mit sämtlichen Speisenherstellungszeiten programmiert, weiters bestehen Informationen über vorlaufende Speisen, und kalkuliert somit wann welcher Posten welche Speise zubereiten soll und zeigt dies an den Bildschirmen an. Speisen für einen Tisch werden zu selben Zeiten fertig und können sofort abserviert werden. Hierbei sollte weiters für das Service ersichtlich sein, wie viel Zeit verbleibt, bis Abserviert werden kann. Die Folge: Medienbrüche entstehen in der Folge nicht mehr, das Nachkontrollieren der Bestellung fällt weg, die Koordination wird maximiert und somit Wartezeiten minimiert. Die maximale

durchschnittliche Wartezeit sämtlicher Speisen beträgt nun 50 Sekunden, wie in der nachfolgenden Grafik veranschaulicht.

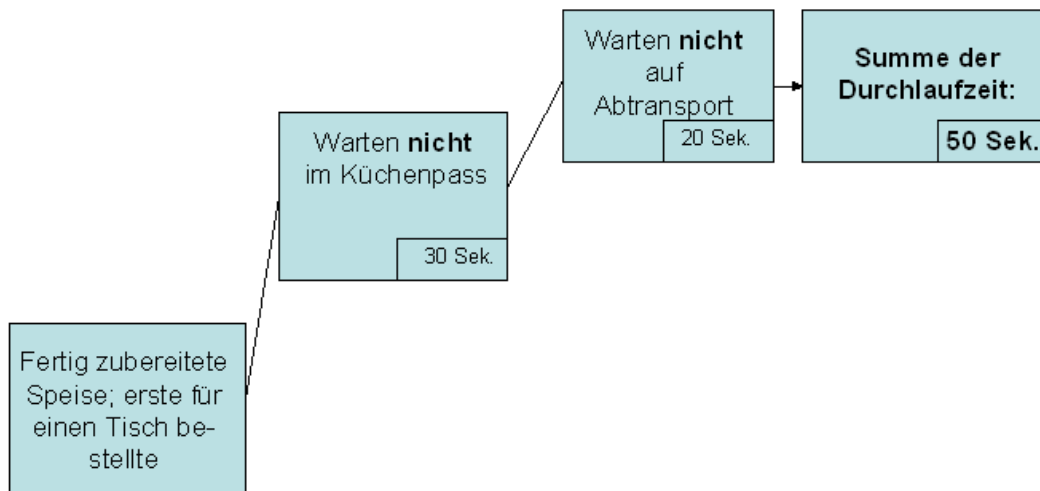


Abbildung 26: Wartezeiten der zuerst fertig werdenden Speise nach Automatisierung

Diese Lösung ist auf den Faktor Zeit fokussiert. Anschaffungskosten der Software sind nicht berücksichtigt, jedoch lässt sich eine ungefähre Annahme die Kosten auf circa 1000 Euro einschätzen.

6. Ständiger Informationsaustausch:

Die mündliche Weitergabe der Information, wann das Service benötigt wird, unterstützt die Minimierung der Wartezeiten, bis ein Servicemitarbeiter abserviert. In der oben erscheinenden Grafik würde dies bedeuten, dass diese auf 20 Sekunden durchschnittlich beibehalten werden.

7. Stärkere Spezialisierung des Services zu Stoßzeiten:

Wartezeiten der Speisen können auf dieselben 20 Sekunden minimiert werden, ist stets ein Servicemitarbeiter, nicht ständig der selbe, vor Ort in der Küche. Diese Servicemitarbeiter, die meist auch Getränke servieren, werden nur speziell für das Speisenservieren eingesetzt, Getränke werden von anderen Servicemitarbeitern übernommen.

8. Chef de Range ständig sichtbar für die Gäste:

Jeweils zwei Chefs de Range sollen für einen Bereich zuständig sein, falls die Anzahl der Gäste ansteigt und die Terrasse stetig voller wird. Vier Augen überwachen nun den Bereich, zwei falls einer dieser gerade Gäste betreuen sollte, welche sofort einschreiten können, falls neue Gäste dazu stoßen, etwas bestellen oder gehen sollten. Dies würde Wartezeiten der

Gäste, bis diese von einem Chef de Rang bedient werden, vermindern und somit die gesamte Verweilzeit minimieren. Hierbei könnten sämtliche Wartezeiten des Erstkontaktes, Wartens auf die Rechnung um 50% von vier auf zwei Minuten und von zwei auf eine Minute verringert werden. Durch das sofortige Kassieren werden nochmalig drei Minuten eingespart. In diesem Fall wird der Gast sechs Minuten vorher den Tisch verlassen. Ist das Zusammenspiel mit dem Service selbst und der Küche optimiert sind dies insgesamt 15 Minuten. Fertig gegessen wird wie gezeigt in ungefähr 15 bis 20 Minuten, was weniger als die Hälfte, fast nur ein Viertel der Verweilzeit ausmacht. Die übrige Zeit wird die Bestellung aufgenommen, gebracht, gewartet, und bezahlt, wobei hier eine Möglichkeit dargelegt wurde dies auf circa 15 Minuten zu reduzieren.

Zusammengefasst kann nun das Folgende werden:

<u>Lösung</u>	<u>Wirkung</u>	<u>Verbesserung</u>	<u>Achtung</u>
Minimieren des Speisenangebotes	Reduktion des Koordinationsaufwand, der Wartezeiten	Abhängig von der Anzahl der Speisen; Möglichkeit 1/3	80% Stammgäste
Koch der Vorsaison	Reduktion des Koordinationsaufwand, der Wartezeiten	100% der Wartezeit der Speisen auf 30 Sekunden	Job Rotation
Ausbau der Küche	Bessere Logistik, Reduktion der Wartezeiten	Köche 10-15% unterwegs, Reduktion der Zeiten für Patisserie auf wenige Sekunden	Kosten
Tausch der Abteilung	Bessere Logistik, Reduktion der Wartezeiten	Siehe nachfolgende Tabelle *	-
Automatisierung	Reduktion des Koordinationsaufwand, der Wartezeiten	Kompletter Wegfall der Wartezeiten und des Koordinationsaufwandes	Möglichkeit, Kosten
Informationsaustausch	Reduktion der Wartezeiten (Speisen/Gäste)	Maximale Wartezeit der Speisen 20 Sekunden, der Gäste 3 Minuten weniger	-
Spezialisierung	Reduktion der	Maximale Wartezeit der	-

	Wartezeiten (Speisen/Gäste)	Speisen 20 Sekunden, der Gäste 3 Minuten weniger	
2 Oberkellner	Reduktion der Wartezeiten der Gäste, Bedienung in der richtigen Reihenfolge	Reduktion der Verweilzeit des Gastes von 15 Minuten	Personal

Tabelle 5: Verbesserung und Wirkung der Lösungsvorschläge

* Problem	Zeit	Häufigkeit	Einsparung auf¹⁷⁵
Verbesserungswürdige Logistik		25% fern des Postens	15%
Geschirr zum Spülen (Patisserie)	19 Sek.		06 Sek.
Geschirr zum Spülen andere Posten	06 Sek.		06 Sek.
Weitergabe der Salate an den Saucier	08 Sek.	200-500 Mal/Tag	02 Sek.
Weitergabe der Salate in den Küchenpass	06 Sek.	800-1200 Mal/Tag	02 Sek.
Weitergabe der Speisen in den Küchenpass	04 Sek.	1000-1600 Mal/Tag	04 Sek.
Holen der Lebensmittel (Patisserie)	2Min.24 Sek.	10 Mal/Tag	2Min.18Sek.
Zubereiten des Tees (Patisserie)/(Garde)	1 Min.	X Mal/Tag	1 Min.
Nachkontrollieren der Bestellung	05 Sek.	12 Mal/1:30 Stunden	05 Sek.

Tabelle 6: Verbesserungen der Lösung "Tausch" der Posten Patisserie und Garde Manger

Als dass der Ablauf der beiden Prozesse nicht verändert wurde, da diese in ihrer Abfolge effektiv und effizient sind, sind die erläuterten Lösungsmöglichkeiten mit dem Optimieren einzelner Aktivitäten im Prozess verbunden. Im folgenden Unterpunkt wird die effizienteste Lösung präsentiert, die Prozesse erneut abgebildet.

3.4.2. Zeitliche Wirtschaftlichkeit der Sonnenburg-Soll-Prozesse und dessen Darstellung

Aus zeitlicher Sicht führt eine Kombination aus einigen dieser Lösungsvorschläge zur höchsten Wirtschaftlichkeit des Prozessmanagements. Die Automatisierung in Verbindung mit dem Tausch der zwei Abteilungen in der Küche lässt sämtliche Zeiten der Koordination und des Wartens verschwinden, Zeiten bezüglich der verbesserungswürdigen Logistik verkleinern. Im Servicebereich verringert die Einführung zweier Chef de Range pro Bereich

¹⁷⁵ Annahme laut Videoanalyse, Wien November 2011.

nun hier nochmalig die Wartezeiten der Gäste auf die Bedienung, den Erhalt der Rechnung und des weiteren das Freiwerden eines Tisches. All dies hat zur Folge, dass die Verweilzeiten des Gastes und des nachfolgenden Freiwerdens des Tisches auf 35 Minuten reduziert werden kann.

Dies hat nun keine Auswirkung auf den Ablauf der Prozesse, jedoch verkürzen sich Durchlaufzeiten, was nun im Anschluss zusammenfassend, die zwei Prozesse integrierend, abgebildet ist.

Mittagsprozess

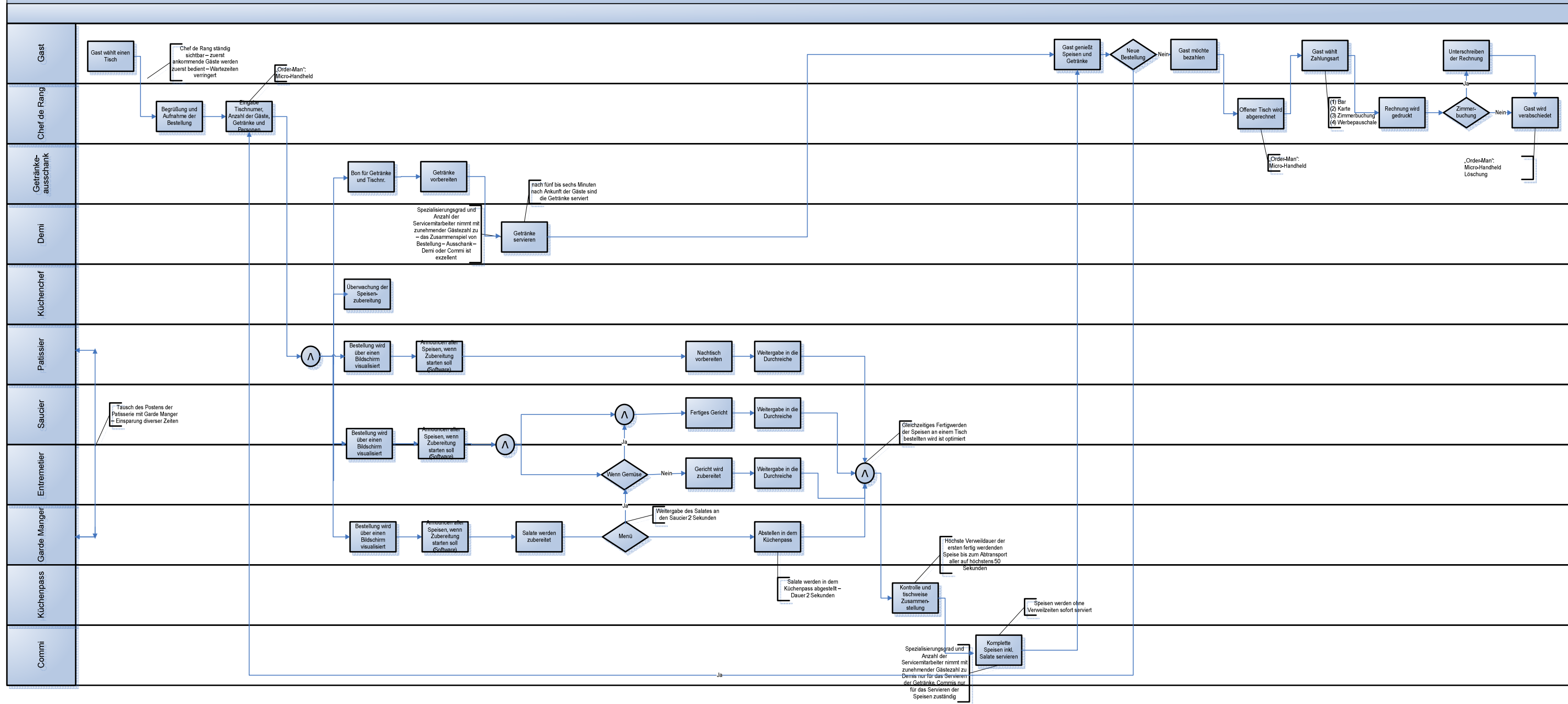


Abbildung 27: Sonnenburg-Prozess des Mittagsgeschäftes nach Optimierung

4. Fazit und Ausblick

Wie in dieser Arbeit veranschaulicht wird, steigert Prozessmanagement ohne Zweifel die Effizienz in Organisationen. Der Anwendungsbereich des Prozessmanagements ist in keinsten Weise auf bestimmte Bereiche einzuschließen. Die Möglichkeit dies in der Hotellerie anzuwenden steht außer Frage und bietet großes Potential, ob in zeitlicher oder praktischer Hinsicht, welches die Arbeit für jeden Mitarbeiter erleichtert, zeitlich minimiert, die Qualität der Ergebnisse jedoch trotzdem beibehält, und die Kundenzufriedenheit gesteigert wird. Diese Chancen werden jedoch selten von der Hotellerie genutzt. Diese, aber vor allem auch Saisonbetriebe haben so gut wie keine Erfahrungen mit Prozessmanagement. Die Arbeit beschreibt anhand eines Praxisbeispiels am Arlberg in Vorarlberg, ein Prozessmanagementprojekt mit allen Phasen, der Phase des Überblickverschaffens über alle statt findenden Prozesse im Hotel nach Allweyer (2005), die Darstellung einer Prozesslandkarte, die Ist-Erhebung, die Aufbereitung erster Verbesserungsvorschläge, die Auswahl der zu analysierenden Prozesse und der anschließenden Optimierung und Soll-Gestaltung. Schon in der ersten Phase des Überblick-Verschaffens der im Hotel vorkommenden Prozesse, wurde Verbesserungspotential aufgedeckt und anschließend wie in Abbildung 15 veranschaulicht erste Möglichkeiten zur Optimierung genannt. Sämtliche Prozesse, welche in dem Hotel Sonnenburg stattfinden, wurden vom Autor dieser Arbeit visualisiert, um dem Management eine Vorstellung über Abläufe dieser zu geben und in weiterer Folge den Grundstein für die weitere Analyse zu legen. Nach der Nennung der Quick Wins wurde der Fokus in einem zweiten Schritt auf zwei Prozesse, jener der Speisenzubereitung zu Mittag und des damit verbundenen Serviceprozesses gelegt. Diese Prozesse wurden nach einem speziellen Auswahlverfahren nach Österle (1995) ausgewählt, und im Anschluss im Genauen analysiert und optimiert. Für die Analyse wurden zahlreiche unterschiedliche Methoden herangezogen. Sprachaufzeichnungen, Interviews, zeitliches Stoppen der Durchlaufzeiten und die Analyse des aufgezeichneten Videomaterials in der Küche, schufen die Basis für sämtliche Schlüsse. Die Verbesserungsansätze nach Best & Weth (2009) wie Integration, Umlagerung und Beschleunigung, fanden ihre Anwendung zur Gestaltung des Optimums. Diese beiden Prozesse, welche in der Kernkompetenz des Hotels liegen, wurden vom Autor zeitlich mit Hilfe der oben genannten Ansätze optimiert, wodurch eine Zeitersparnis des gesamten Konsumationsprozesses zu Mittag von 5 bis zu 25 Minuten geschaffen wurde. Die Ergebnisse dieses Projektes ermöglichen eine raschere Abwicklung der Prozesse und eine bessere Zusammenarbeit der Abteilung Küche und Service, wodurch die

Kundenzufriedenheit gesteigert wird. Weiters stellen die präsentierten Ergebnisse die Basis für eine mögliche Implementierung dieser da.

Es wird weiters gezeigt, dass eine effiziente Prozessbeherrschung nicht zwingend durch Neugestaltung, sondern sowohl, ohne radikalen Veränderungen, mit Hilfe einer Adaptierung geschaffen werden kann.

Der Autor dieser Arbeit versucht des weiteren die Angst, sich mit Prozessmanagement auseinander zu setzen zu nehmen und mehr Hotelleriebetriebe dazu zu animieren, sich diesem zu widmen und sich etwas Zeit zu nehmen, um auf Mitarbeiter, aufkommende Schwierigkeiten und dessen Ideen einzugehen. Generell kann jedoch gesagt werden, dass ein externer Berater durchaus ratsam wäre, der zum einen, die Position eines neutralen Moderators und Vermittlers einnimmt und zum anderen methodologische Ansätze bietet und kontrollierend und koordinierend beisteht und berätet, ohne dabei die Resultate zu beeinflussen. Die zweite bedeutsame Rolle ist ein Organisationsentwicklungsteam. Dieses Team besteht aus Arbeitnehmern, meist des Top Managements. Ihre Aufgabe ist es, Probleme zu identifizieren, Alternativen zu erarbeiten, auszuwählen und zu implementieren. Es ist wichtig, dass das Top Management, das dieses Projekt initiierte, stets seine Idee unterstützt und als „Kummerkasten“ für dessen Mitarbeiter fungiert.

Zurückzukehren auf das Hotel Sonnenburg ist anschließend zu sagen, dass hier noch die Möglichkeit bestünde, die eben untersuchten Prozesse zu speziellen Zeiten zu erheben, beispielsweise, wenn das Hotel ausgebucht ist, um vergleichen zu können, in wie weit sich die veränderte Gästeanzahl auf den Prozess in der Küche und der Services auswirkt.

Aufgefallen, und aus einer weiteren Diplomarbeit bekannt ist, dass das meiste Verbesserungspotential in Abteilungen mit einer großen Anzahl an Schnittstellen vorherrscht, da hier die meiste Zeit verloren geht. In der Hotellerie wird daher empfohlen ein besonderes Augenmerk auf die Abteilung der Rezeption zu richten, da diese die größte Anzahl an Schnittstellen in Verbindung mit den meisten Bereichen aufweist.

Weitere Forschung in diesem Bereich ist wünschenswert, um jenen Hotels, deren Prozesse komplexer als jener im Qualitätshandbuch stehender, eine Perspektive zur Verbesserung zu bieten und die Tourismusbranche zu unterstützen.

Literaturverzeichnis

Allweyer, T., *Geschäftsprozeßmanagement: Strategie, Entwurf, Implementierung, Controlling*, Herdecke, Bochum 2005.

Antweiler, J., *Wirtschaftlichkeitsanalyse von Informations- und Kommunikationssystemen (IKS) Wirtschaftlichkeitsprofile als Entscheidungsgrundlage*, Hochschulschrift Zugl.: Köln, Univ., Diss., 1994, Datakontext-Fachverl, Köln 1995.

Barth, K.; Benden, S.; Theis, H., *Hotel Marketing: Strategien, Marketing-Mix, Planung, Kontrolle*, Wiesbaden 1994.

Becker, J.; Kugeler, M.; Rosemann, M., *Prozessmanagement – Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung*, 4., korrigierte und erweiterte Aufl., Springer, Berlin/New York, 2003

Becker, J.; Schütte, R., *Handelsinformationssysteme*, 2. Aufl., Redline Wirtschaft, Frankfurt am Main 2004.

Best, E.; Weth, M., *Geschäftsprozesse optimieren: Der Praxisleitfaden für erfolgreiche Reorganisation*, 3. Aufl., Gabler, Wiesbaden 2009.

Bleile, G., *Tourismusk Märkte: Fremdenverkehrsmarkt – Hotelmarkt – Touristikmarkt – Bädermarkt – Luftverkehrsmarkt im Wandel*, München, Wien 1995.

Bouncken, R. B., *Integrierte Kundensegmentierung in der Hotellerie*, Dissertation der Universität St. Gallen, Gabler, Wiesbaden 1997.

Braun, S., *Die Prozeßkostenrechnung – Ein fortschrittliches Kostenrechnungssystem?*, 3., überarbeitete Aufl., Wissenschaft und Praxis, Berlin 1999.

Corsten, H. (Hrsg.), *Management von Geschäftsprozessen*, Stuttgart 1997.

Corsten, H., *Management von Geschäftsprozessen: Theoretische Ansätze – Praktische Beispiele*, W. Kohlhammer, Stuttgart, Berlin, Köln 2001.

Darnton, G.; Darnton, M., *Business process analysis*, Ausgabe 1. ed., Internat. Thomson Business Press, London 1997.

Davenport, T., *Process innovation: Reengineering work through information technology*, Harvard Business School Press, Boston 1993.

Deutscher Hotel- und Gaststättenverband, e. V., *Jahresbericht 1993/1994*, Bonn 1994.

Dornach, F.; Meyer, A., *Das Deutsche Kundenbarometer. Aktuelle Benchmarks für Qualität und Zuverlässigkeit – Teil 2: Wie aktuelle Kunden und Mitarbeiter die angebotene Qualität einschätzen und Folgerungen für das Qualitätsmanagement*, in: *Qualität und Zuverlässigkeit*, 41. Jg. 1996, Nr. 1, S. 1-6.

Engelmann, T., *Business Process Reengineering: Grundlagen – Gestaltungsempfehlungen – Vorgehensmodell*, Gabler Edition Wissenschaft, Wiesbaden 1995.

Feldbrügge, R.; Brecht-Hadraschek, B., *Prozessmanagement leicht gemacht: Geschäftsprozesse analysieren und gestalten*, 2. Aufl., Redline Wirtschaft, Heidelberg 2008.

Feldmayer, J; Seidenschwarz, W., *Marktorientiertes Prozessmanagement – Wie Process Mass Customization Kundenorientierung und Prozessstandardisierung integriert*, Vahlen, München, 2005

Gaitanides, M., *Prozeßorganisation: Entwicklung, Ansätze, und Programme prozeßorientierter Organisationsgestaltung*, Vahlen, München 1983.

Gaitanides, M., *Prozessorganisation: Entwicklung, Ansätze und Programme des Managements von Geschäftsprozessen*, 2. Aufl., Vahlen, München 2007.

Gaitanides, M.; Scholz, R.; Vrohling, A.; Raster M., *Prozeßmanagement – Konzepte, Umsetzung und Erfahrungen des Reengineering*, Carl Hanser Verlag, München/ Wien, 1994

Gaitanides, M.; Scholz, R.; Vrohling, A., Prozeßmanagement: Grundlagen und Zielsetzungen, in: Gaitanides, M.; Scholz, R.; Vrohling, A.; Raster, M. (Hrsg.), *Prozeßmanagement: Konzepte, Umsetzungen und Erfahrungen des Reengineering*, Hanser, München 1994a, S. 1-20.

Gesellschaft für Prozessmanagement, *Befragung zum PzM Status in Österreich, Umfragen an 70 österreichischen Unternehmen im Jänner-Februar 2007*.

Griese, J.; Sieber, P., *Betriebliche Geschäftsprozesse: Grundlagen, Beispiele, Konzepte*, Paul Haupt, Bern, Stuttgart, Wien 2001.

Grönroos, C., *From Scientific Management to Service Management. A Management Perspective for the Age of Service Competition*, in: International Journal of Service Management, 5 Jg. 1994, H. 1, S.5-20.

Haist, F.; Fromm, H., *Qualität im Unternehmen: Prinzipien - Methoden – Techniken*, 2., durchges. Aufl., Hanser, München; Wien 1991.

Hall, G.; Rosenthal, J.; Wade, J., *How to make Reengineering Really Work*, in Harvard Business Review, November/Dezember 1993, S.119-131.

Hammer, M.; Champy, J., *Re-engineering the corporation: a manifesto for business revolution*, Nicholas Breasley Publishing, London 1993.

Harrington, H. J., *Business process improvement: the breakthrough strategy for total quality, productivity, and competitiveness*, McGraw-Hill, New York 1991.

Hess, Th., Brecht, L., Österle, H., *Stand und Defizite der Methoden des Business Process Redesign*, in: Wirtschaftsinformatik, Nr. 4 1995, S. 480-487.

Hill, W.; Fehlbaum, R.; Ulrich, P., *Organisationslehre 2: Theoretische Ansätze und praktische Methoden der Organisation sozialer Systeme*, Ausgabe 4., erg. Aufl. Jahr 1992

Hill, W.; Feldbaum, R.; Ulrich, P., *Organisationslehre vol. 2: Ziele, Instrumente und Bedingungen der Organisation sozialer Systeme*, 5., überarb. Aufl., Paul Haupt Bern, 1998.

Hilke, W., *Grundprobleme und Entwicklungstendenzen des Dienstleistungs-Marketing*, 1989 in: Corsten, H. (Hrsg.), *Initiatives Dienstleistungsmanagement*, Wiesbaden 1994.

Homburg, C.; Hocke, G., *Change Management durch Reengineering*, in: *Zeitschrift für Führung und Organisation (zfo)*, 5/1998, S.294-299.

Hoffmann, F., *Entwicklung der Organisationsforschung*, 3. Aufl., Wiesbaden 1976.

Horwarth und Horwarth, *Hotels of the future. Strategien and Action Plan*, London 1988.

Hutzinger, C., *Wirtschaftlichkeit des Prozessmanagements: Am Beispiel eines Leasingunternehmens*, Diplomarbeit, Universität Wien, Wien 2008.

Imai, M., *Kaizen: Der Schlüssel zum Erfolg der Japaner im Wettbewerb*, 1. Aufl., Ullstein, Frankfurt am Main 1986.

Jankulik, E.; Piff, R., *Praxisbuch Prozessoptimierung: Management- und Kennzahlensysteme als Basis für den Geschäftserfolg*, Publicis Publishing, Erlangen 2007.

Kaspar, C.; Kunz, B.R., *Unternehmensführung im Fremdenverkehr: Eine Grundlage für das Management von Hotels und Restaurants, Sportbahnen und –anlagen, Reisebüros, Kur- und Verkehrsbüros*, Haupt, Bern, Stuttgart 1982.

Kompetenzzentrum für Geschäftsprozessmanagement, *Status Quo Geschäftsprozessmanagement 2006/2007*, Umfrage im Branchenbereich „Finanzdienstleister“ aus dem deutschsprachigen Raum, 2007.

Krallmann, H.; Frank, H.; Gronau, N., *Systemanalyse im Unternehmen: Vorgehensmodelle, Modellierungsverfahren und Gestaltungsoptionen*, 4. Aufl., Oldenbourg, München 2002.

Krippendorf, J.; Kramer, B.; Müller, H., *Freizeit und Tourismus. Eine Einführung in die Theorie und Politik, Berner Studien zum Fremdenverkehr*, Forschungsinstitut für Freizeit und Tourismus an der Universität Bern, H. 22, 1987.

Kühlechner, P., Visionen als Katalysator, in: Gaitanides, M.; Scholz, R.; Vrohling, A.; Raster, M. (Hrsg.), *Prozeßmanagement: Konzepte, Umsetzungen und Erfahrungen des Reengineering*, Hanser, München 1994, S. 245-276.

Lewin, K.; Cartwright, D., *Field theory in social science: selected theoretical papers*, Harper & Brothers, New York 1951.

Liman Mansar, S.; Reijers, H. A Best practices in business process redesign: An overview and qualitative evaluation of successful redesign heuristics, in: *The International Journal of Management Science (Omega)*, 33/2005, H. 4, S. 283-306.

Liman Mansar, S.; Reijers, H. A., Best practices in business process redesign: Use and impact, in: *Business Process Management Journal*, 13/2007, H. 2, S. 193-213.

Marr, R.; Kötting, M., *Organisatorische Implementierung*, In: Freese, E. (Hrsg.): *Handwörterbuch der Organisation (HWO)*, 3. Auflage, S.827-841, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 1992

Mende, M., *Ein Führungssystem für Prozesse*, Dissertation, Hochschule St. Gallen für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften, Difo-Druck, Bamberg 1995.

Müffelman, J., *Change Management im internationalen Vergleich: Komparative Intensitäts- und Erfolgsvaluierung der auf die Prozessoptimierung ausgerichteten organisatorischen Transformationsprozesse in deutschen und US-amerikanischen Unternehmen*, Dissertation, Eul, Lohmar 1998.

Nordsieck, F., *Grundlagen der Organisationslehre*, Poeschel, Stuttgart 1934.

Nordsieck, F., *Betriebsorganisation*, 4. Auflage, Stuttgart 1972, zit. n. Scholz, R., *Geschäftsprozessoptimierung. Crossfunktionale Rationalisierung oder strukturelle Reorganisation*, 2. Auflage, Bergisch Gladbach/Köln 1995.

Österle, H., *Business Engineering: Prozeß- und Systementwicklung. Band 1: Entwurfstechniken*, 2. Aufl., Springer, Berlin 1995.

Osterloh, M.; Frost, J., *Prozessmanagement als Kernkompetenz: Wie Sie Business Reengineering strategisch nutzen können*, 3. Aufl., Gabler, Wiesbaden 2003.

Perlitz, M., *Internationales Management*, 2. neu bearb. und erw. Aufl., Fischer, Stuttgart 1995.

Pidd, M., *Computer simulation in management science*, 5. ed. Aufl., Wiley, Chichester 1998.

Porter, M. E., *Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten*, Campus, Frankfurt am Main 1989.

Powers, M., *Hospitality Industry*, New York 1988.

Posch, A., Management von Innovationsprojekten, in: Strebel, H. (Hrsg.), *Innovations- und Technologiemanagement*, 2. Aufl., Facultas, Wien 2007, S. 213-266.

Roth, E., *Sozialwissenschaftliche Methoden – Lehr- und Handbuch für Forschung und Praxis*, R. Oldenbourg Verlag, München/Wien, 1995

Schaetzinger, E. E., *Management in Hotellerie und Gastronomie*, 4. Aufl., Frankfurt/Main 1992.

Scheer, A. Hrsg., *CIM-Strategie als Teil der Unternehmensstrategie*, Springer, Berlin 1990.

Scheermesser, S., *Messen und Bewerten von Prozessen als operative Aufgabe des Qualitätsmanagements*, Beuth, Berlin, 2003

Schmelzer, H. J.; Sesselmann, W., *Geschäftsprozessmanagement in der Praxis: Kunden zufrieden stellen, Produktivität steigern, Wert erhöhen*, 5. Aufl., Hanser, München 2006.

Schuh, G.; Friedli, T.; Kurr M. A., *Prozessorientierte Reorganisation: Reengineering-Projekte professionell gestalten und umsetzen*, Hanser, München 2007.

Schultze, J. G., *Diagnose des strategischen Handlungsbedarfs für Hotelketten*, Dissertation Hochschule St. Gallen 1993.

Schwegmann, A.; Laske, M., Istmodellierung und Istanalyse, in: Becker, J.; Kugeler, M.; Rosemann, M. (Hrsg.), *Prozessmanagement: Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung*, 6. Aufl., Springer, Berlin 2008, S. 155-184.

Sockalingam, S.; Doswell, A., Conflict in BPR, in: *Knowledge and Process Management*, 6 1999, H. 3, S. 146-153.

Sonnenburg Hotel, <http://www.sonnenburg.at/>, Zugriff 23.11.2011.

Sommerlatte, T.; Mollenhauer, M., Qualität, Kosten, Zeit: Das magische Dreieck, in: Little, A. (Hrsg.), *Management von Spitzenqualität*, Gabler, Wiesbaden 1992, S. 26-36.

Speck, M.; Schnetgöke, N., Sollmodellierung und Prozessoptimierung, in: Becker, J.; Kugeler, M.; Rosemann, M. (Hrsg.), *Prozessmanagement: Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung*, 6. Aufl., Springer, Berlin 2008, S. 185-220.

Stahlknecht, P.; Hasenkamp, U., *Einführung in die Wirtschaftsinformatik*, 8., vollst. überarb. Auflg. und erw. Aufl., Springer, Berlin 1997.

Vergidis, K.; Turner, C. J.; Tiwari, A., *Business process perspectives: Theoretical developments vs. real-world practice*, in: *International Journal of Production Economics*, 114 2008, H. 1, S. 91-104.

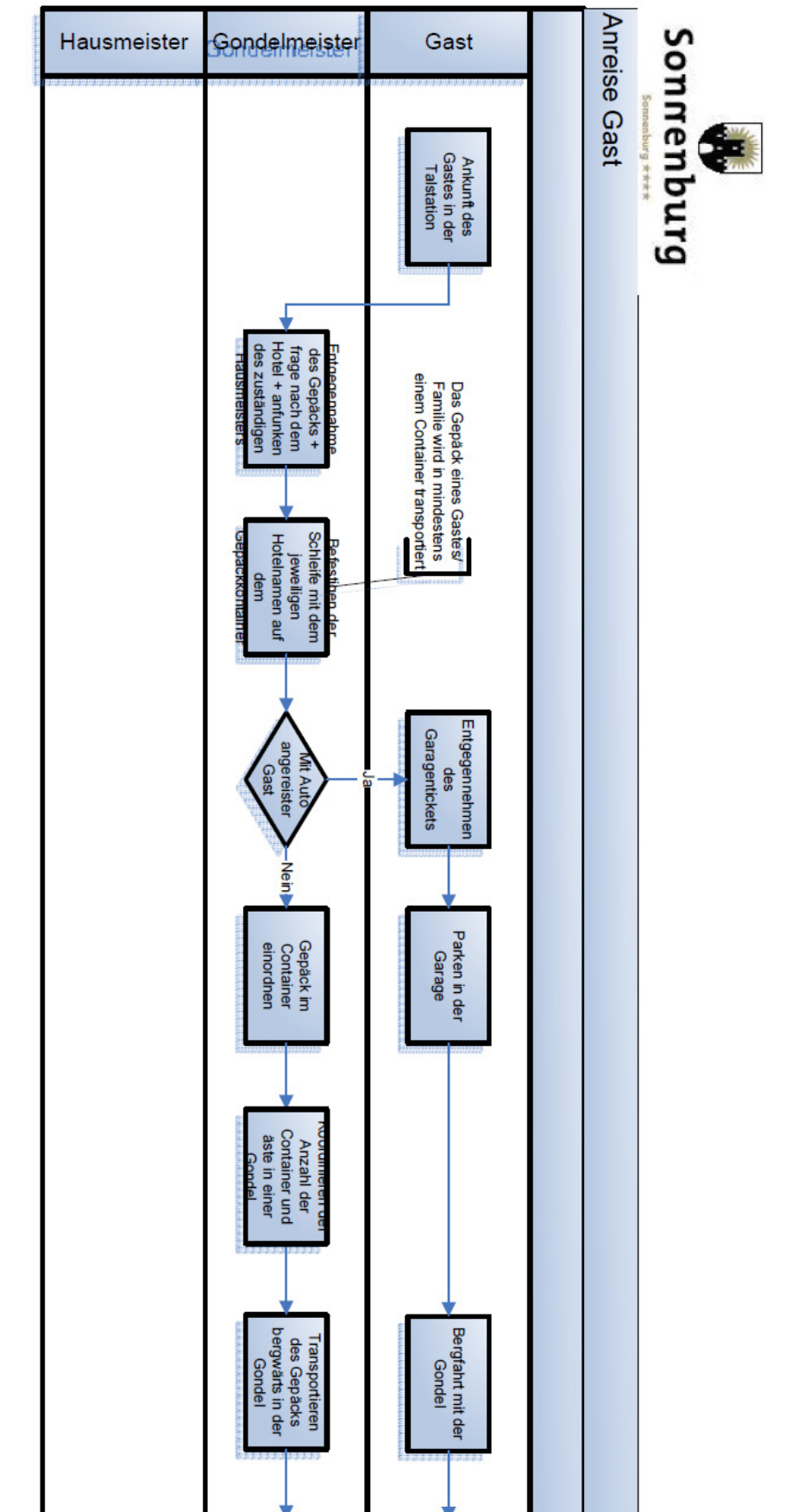
Wagner, K. W.; Patzak, G., *Performance Excellence: Der Praxisleitfaden zum effektiven Prozessmanagement*, Hanser, München 2007.

Wegner, M., *Die Nutzung neuer Informations- und Kommunikationstechniken durch das Hotelgewerbe*, Dissertation Technische Universität Berlin 1986.

Wilhelm, R., *Prozessorganisation*, 2. Aufl., Oldenbourg, München 2007.

Wirtschaftslexikon, *Wirtschaftslexikon.gabler.de*, Zugriff 15.1.2011

Appendix



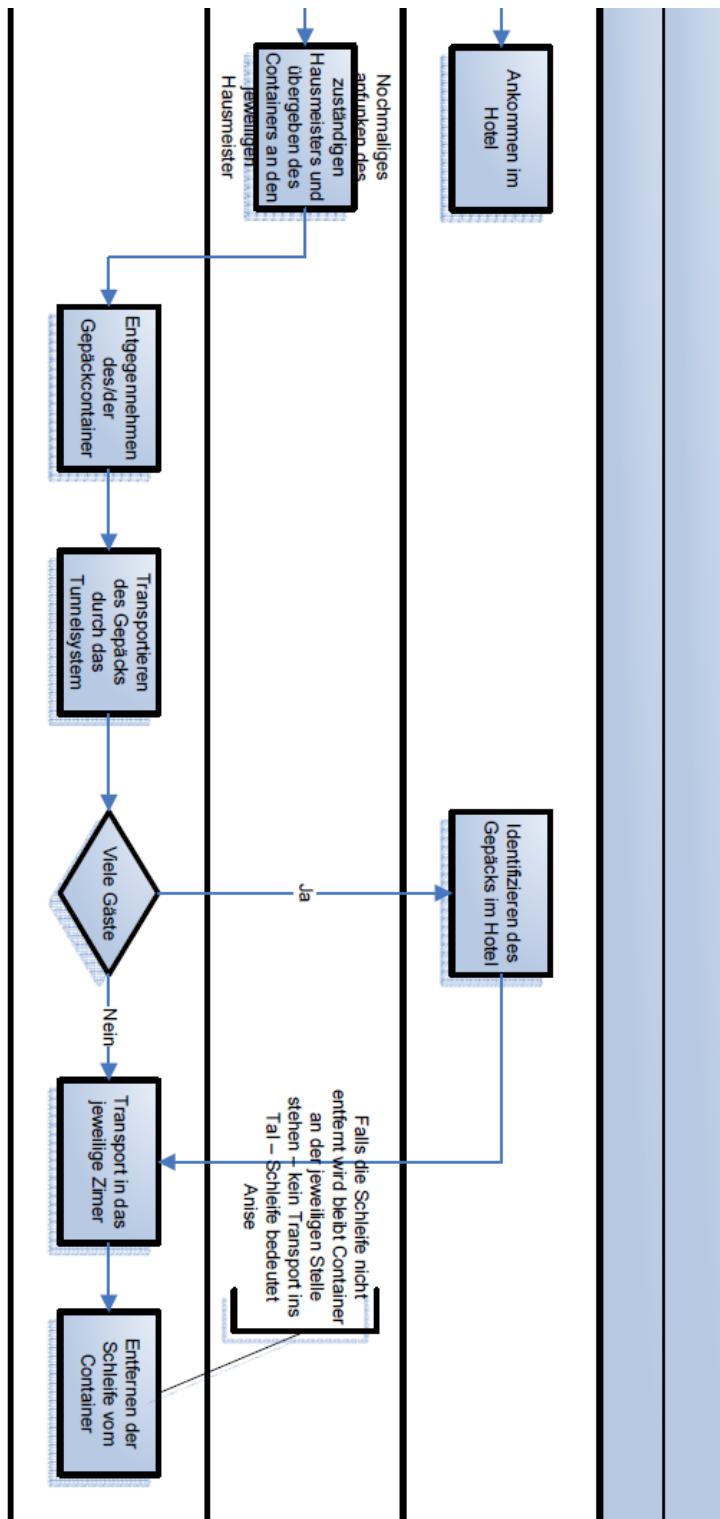


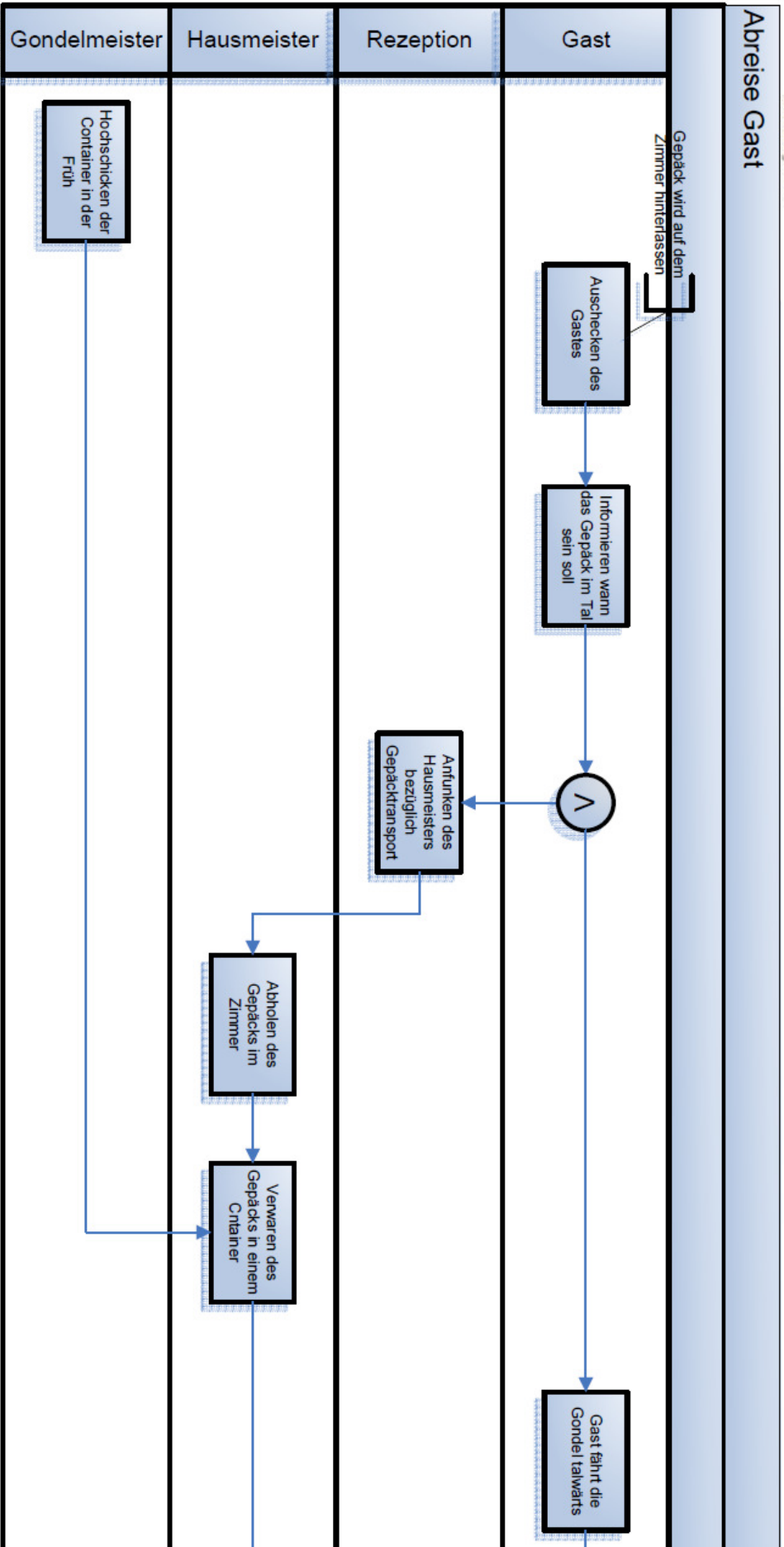
Abbildung 28: Ist-Prozess Anreise des Gastes



Sonnenburg

Sonnenburg ***

Abreise Gast



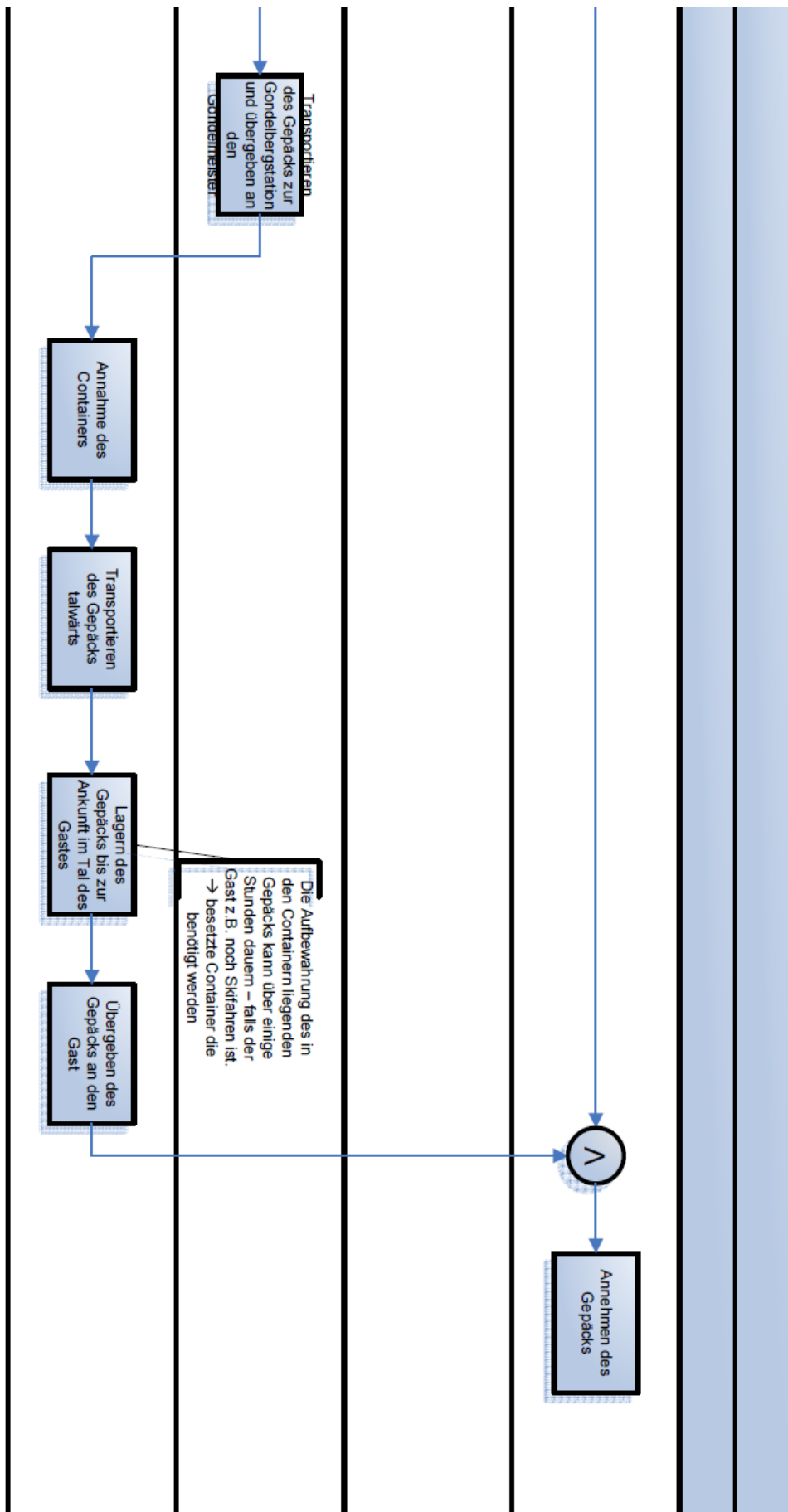
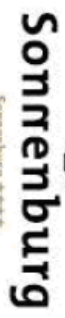


Abbildung 29: Ist-Prozess Abreise des Gastes



Bestellung Bar			
Rezeption	Barkeeper	Gast	
	Begrüßung/ Frage nach der Bestellung/ Empfehlungen	Bestellung Getränk	
	Zubereitung		
	Servieren		
	Frage nach Name und Zimmernummer	Antwort/ Unterschrift des händisch verfaßten Bons	Ohne Preisanzeige
	Bon wird in einem Glas in Evidenz gehalten		

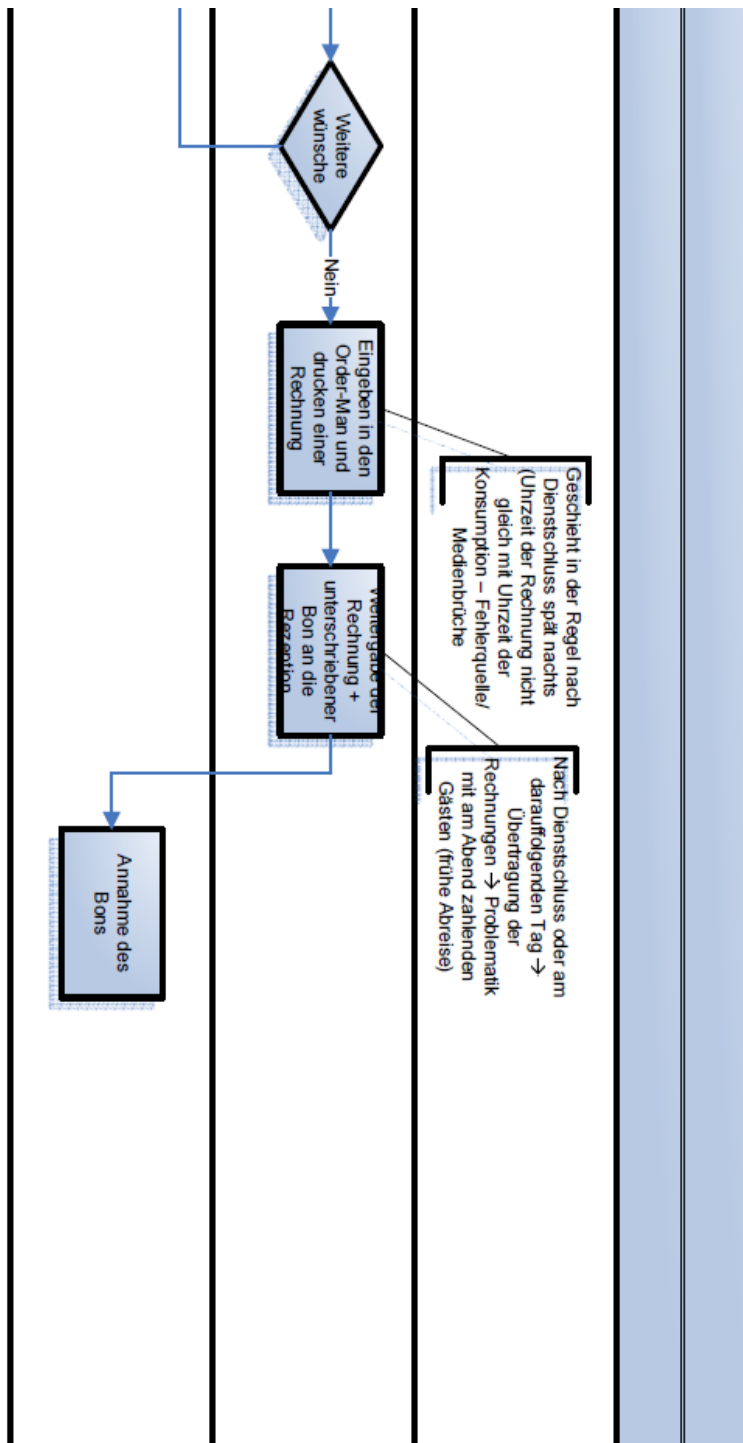
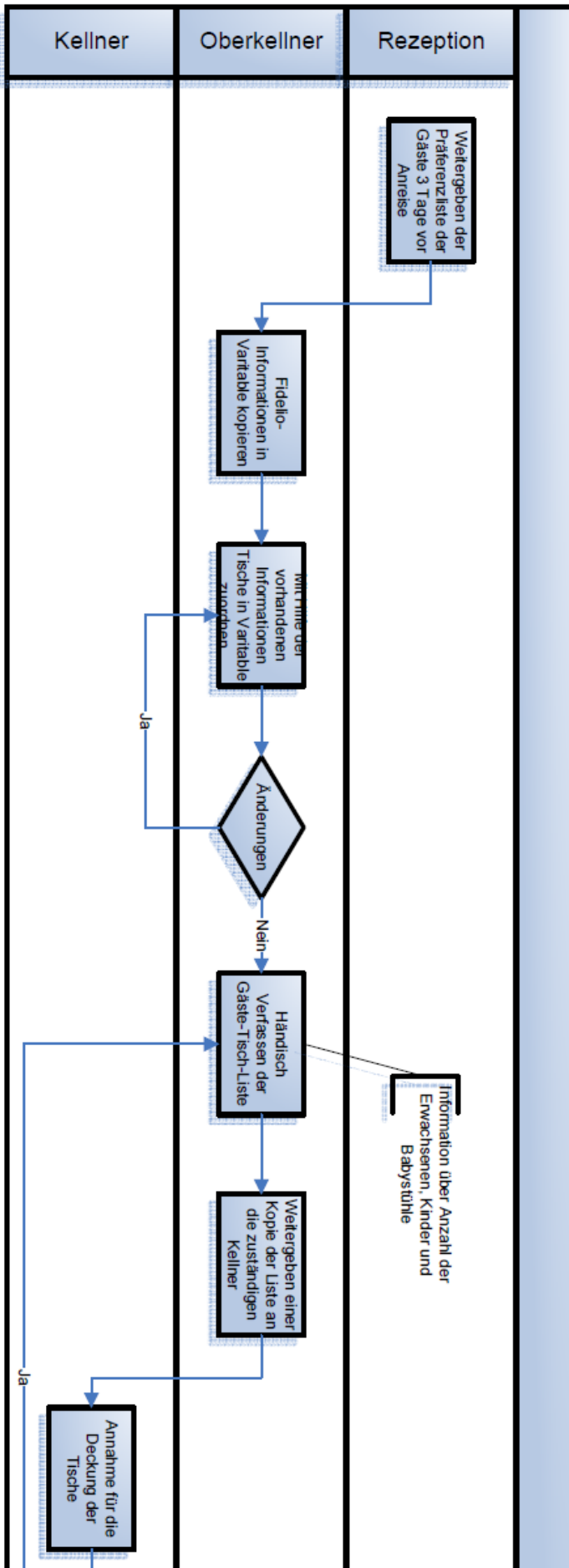


Abbildung 30: Ist-Prozess Bestellung an der Hotelbar



Sonnenburg ****

Tischmanagement



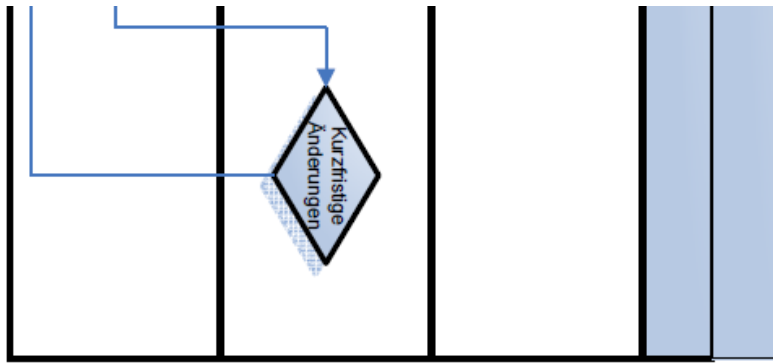


Abbildung 31: Ist-Prozess des Tischmanagemets

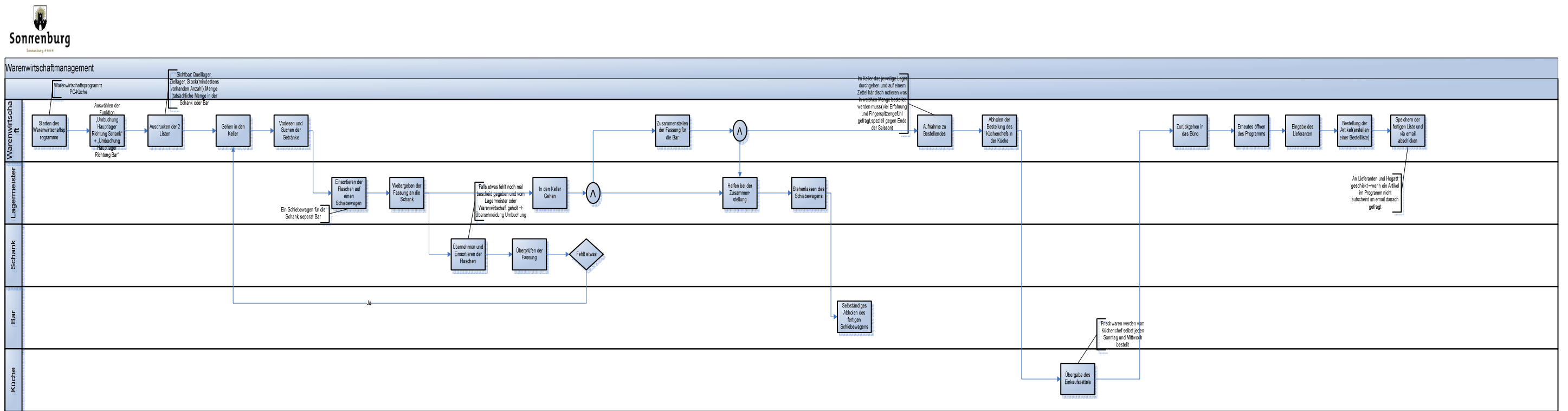


Abbildung 32: Ist-Prozess des Warenwirtschaftsmanagement

Abstract (Deutsch)

Die Untersuchungen und Anwendbarkeiten des Prozessmanagements reichen von Unternehmen bis hin zu Organisationen unterschiedlicher Branchen, sogar Gemeinden. Diese Arbeit untersucht das spezielle und bis dato von der Forschung vernachlässigte Feld der Hotellerie, und zeigt, dass die Anwendbarkeit aus anderen Branchen ohne Zweifel besteht und Praktiken des Prozessmanagements auf die Hotellerie übertragen und adaptiert werden können. Die im theoretischen Hauptteil präsentierte Vorgehensweise eines Prozessmanagementprojektes, wird im Praxisteil auf einen konkreten Fall, ein Vorarlberger Saisonbetrieb, umgelegt. Der Spezialfall eines Saisonbetriebes, ist insbesondere für die effektive und effiziente Prozessgestaltung deshalb von großer Bedeutung, da eine hohe Fluktuation und geringe Einarbeitungszeit, was Gang und Gebe in einem Saisonbetrieb ist, bei gleich hohen Erwartungen der externen Kunden, der Gäste, seine Herausforderung findet. Nachdem im Praxisteil ein Überblick, über sämtliche Prozesse des Hotels verschafft wurde, wurden zwei Prozesse, jener der Speisenzubereitung zu Mittag und des damit verbundenen Serviceprozesses, nach einem speziellen Auswahlverfahren, im Genauen analysiert und anschließend optimiert. Es wird weiters gezeigt, dass Effizienz auch ohne Neugestaltung des Prozesses geschaffen wird, sondern mit der ebenso wichtigen Adaptierung. Die Ergebnisse dieses Projektes ermöglichen eine raschere Abwicklung und bessere Zusammenarbeit der Abteilung Küche und Service, wodurch die Kundenzufriedenheit gesteigert wird. Weiters stellen die präsentierten Ergebnisse die Basis für eine mögliche Implementierung und ein stetiges Prozessmanagement für das Hotel, außerdem zukünftige Forschungsarbeiten in Verbindung mit diesem Thema für die Tourismusbranche dar.

Abstract (English)

Investigations of process management and its applicability are ranging from enterprises to organizations of different industries, and even communities. This paper examines the special and hitherto neglected field of research: the hospitality industry. It shows that the applicability of other industries' exists without a doubt and that those practices of process management can be transferred and adapted to the hospitality industry. In the theoretical part of this paper, the way of preceding a process management project is described and will be allocated in the practice case, where processes of a seasonal hotel in Vorarlberg are being analyzed. The special case of a seasonal hotel is therefore particularly suitable for the effective and efficient process design and of great importance, since a high staff turnover and

reduced training time, which is common practice in a seasonal business, will find its challenge, as at the same time guests stick to their same high expectations. After having procured overview over all processes of the hotel in the first part of the practical section, two processes, those of preparing food for lunch and the associated service processes are being analyzed and optimized in Exact. It is further shown, that efficiency can be created as well without any redesign of process but with the help of adaptations. The results of this project allow for faster execution and better cooperation of the Department of cuisine and service, so customer satisfaction is being increased. Furthermore, the results presented provide the basis for a possible implementation of a continuous process and management in the hotel, as well as future research for and in the tourism industry.

Curriculum Vitae – Lebenslauf

Lisa Neumann

Geburtsdatum und –Ort 01.03.1986, Steyr, Oberösterreich
Adresse Soldanellenweg 4/9/6, 1220 Wien

Kontakt 0043/664 302 44 25
lisa.neumann@gmx.at



Familienstand ledig
Staatsbürgerschaft Österreich

Ausbildung

09/2004 – 03/2012 Studium Internationale Betriebswirtschaft – Universität Wien
Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Institut für iBWL
Vertiefungen: Internationales Management und Internationales Marketing
Wirtschaftswahlfach: Betriebssoziologie u. Arbeitsbeziehungen
Diplomarbeit: Prozessoptimierung

1997 - 2004 Bundesrealgymnasium und Realgymnasium Bernoullistrasse –
Matura mit gutem Erfolg

Beruflicher Werdegang

02/2010 – aktuell Künstlermanagement – Aleksey Igudesman
Management Igudesman & Joo – Schwerpunkt Tantiemen
Werkanmeldung

09/2009 – 07/2011 Studienassistentin – Universität Wien
Lehrstuhl für Organisation und Planung
O. Univ.-Prof. Mag. Dr. Rudolf Vetschera

01/2007 – 07/2009 Buchhaltung und Controlling – ResMed Austria

07/2008 Urlaubsvertretung der Buchhaltung – ResMed Austria

2001 – 2009 Nachhilfeklassen in Englisch, Spanisch, Mathematik
Kindersitting

Sprachen

Deutsch	Muttersprache
Englisch	Verhandlungssicher in Wort und Schrift
Spanisch	Fortgeschritten in Wort und Schrift

Kenntnisse

EDV	Microsoft Office, Windows XP, Windows Vista, SPSS, MS Visio, MC Code, Typo3, AS400, CAD3D, Microstation
Führerschein	B

Interessen

Kultur	Reisen, zeitgenössische Kunst, Fotografie
Musik	Gitarre, IndieRock, Klassik, Jazz, Reggae, HipHop
Sport	Volleyball, Snowboard, Salsa, Laufen