

---

# Quelle.Contact: Erstellung der Prozesslandkarte: Erhebung der Customer Care Geschäftsprozesse für den Mandanten Quelle

## 2

Oliver Dippel

---

### 2.1 Vorstellung der Quelle Contact Gruppe

Die Quelle Contact Gruppe war ein führender deutscher Servicecenterdienstleister für Call Center- und Backoffice Dienstleistungen mit ca. 4.000 Mitarbeitern und Teil der Primondo Gruppe innerhalb des Arcandor Konzerns. Quelle Contact erbrachte größtenteils Dienstleistungen für Firmen innerhalb des Arcandor Konzerns, wobei ca. 80 % des Umsatzes auf die Quelle GmbH entfielen. Dies ist der Historie geschuldet, da die Quelle Contact aus dem Kundenservice der Quelle GmbH entstanden ist. Jeder Standort war eine rechtlich selbstständige GmbH. Alle Querschnittsfunktionen wurden in der Quelle Contact Vertrieb GmbH gebündelt. Hierzu gehörten das Key Account Management, Finanzen/Controlling, IT, Workforcemanagement, Personalqualifizierung, Qualitätsmanagement und Prozessmanagement Customer Care. Im Rahmen des angestrebten Verkaufs der Quelle Contact Gruppe wurde die Prozesshoheit über alle Customer Care Prozesse von der Quelle Contact an die Quelle GmbH übertragen. Dies umfasste die Bereiche Prozessmanagement Customer Care, Qualitätsmanagement und Personalqualifizierung der Quelle Contact.

Der Zeitraum (2006–2008), in den die in diesem Beitrag beschriebene Fallstudie fällt, war geprägt von der Reorganisation der Servicegesellschaften (Logistik, IT, Call Center) der Primondo Gruppe. Die Reorganisation der Call Center hatte als Zielsetzungen die Schließung von acht Standorten und Zentralisation der Dienstleistungserbringung an drei Standorten mit „State of the Art“ Servicecentern sowie den Verkauf der Quelle Contact Gruppe.

---

O. Dippel (✉)

Swiss Post Solutions GmbH, Hallstadt, Deutschland

E-Mail: [oliver.dippel@swisspost.com](mailto:oliver.dippel@swisspost.com)

Die vorliegende Fallstudie betrachtet den Zeitraum November 2006 bis Juli 2007. Zu dieser Zeit waren einzelne Standorte bereits geschlossen, ein neuer Standort in Betrieb und ein weiterer im Aufbau.

---

## **2.2 Projektdarstellung und -durchführung**

Die nachfolgend beschriebene Fallstudie thematisiert die „Erstellung einer Prozesslandkarte für Quelle.Contact: Erhebung der Customer Care Geschäftsprozesse für den Mandanten Quelle als Darstellung in ARIS“. Ihr Ziel ist es, aufzuzeigen, wie die oben genannte Aufgabe erreicht wurde. Dabei wird sowohl auf die eingesetzten Projektmanagementmethoden als auch auf die Herausforderungen und Lösungen der Aufgabenstellung eingegangen.

In Vorbereitung des geplanten Verkaufs der Service Group (Quelle.Contact) und Integration des Prozessmanagements im Unternehmen, gab es am 02.01.2007 den Auftrag der Geschäftsleitung, die Geschäftsprozesse, die Quelle.Contact im Bereich Customer Service für den Mandanten Quelle bearbeitet, in Form einer Prozesslandkarte erstellen zu lassen. Darauf folgend wurde der Auftrag zur detaillierten Darstellung der IST-Prozesse an den Generalunternehmer Tieto Deutschland GmbH mit Einbindung von internen Mitarbeitern der Quelle.Contact Gruppe erteilt. Dieses Anschluss-Projekt begann am 19.02.2007 und wird in dieser Fallstudie ausführlich beschrieben.

### **2.2.1 Erwartungen des Auftraggebers an das Projekt**

Die Prozesslandkarte und die IST-Prozess-Erhebung dienten Primondo als Teil der Angebotsvorlage für einen möglichen Käufer, zur Wissenssicherung der eigenen Customer Care Prozesse und als Basis für den Aufbau des Prozessmanagements bei der Quelle GmbH. Gleichzeitig erschloss sich durch die technische und methodische Unterstützung des Anwendungssystems ARIS das Optimierungspotential der Geschäftsprozesse. Die Einführung der Methodik von ARIS führte im Unternehmen zum Umdenken: Bisher wurden regelmäßig nur die Tätigkeiten innerhalb des jeweiligen Bereiches betrachtet. Nun erfolgte die Analyse des Prozessflusses – also bereichsübergreifend. Damit wurden Systembrüche, Organisationswechsel und Doppelbearbeitungen erkennbar. Die Beauftragung der Firma Tieto Deutschland GmbH, die die externen Berater zur Verfügung stellte, bildete die Grundlage, um den gesetzten Projektendtermin zu erreichen. Gleichzeitig entstand die Möglichkeit zum Wissenstransfer auf interne Mitarbeiter der Quelle.Contact, welche durch Schulungsmaßnahmen und Coaching durch die externen Berater erfolgreich umgesetzt wurde.

### **2.2.2 Zielbeschreibung**

Das Globalziel dieses Projektes ist die Identifizierung der operativen fachlichen Geschäftsprozesse (100 %), die Quelle.Contact für den Mandanten Quelle erbringt. Die

**Tab. 2.1** Projektziele

Nr.	Zielformulierung	Kategorie
Z1	Identifizierung der Geschäftsvorfälle zu den 54 Geschäftsprozessen ist abgeschlossen	Quantitatives Prozessziel
Z2	Neu identifizierte Geschäftsprozesse und Geschäftsvorfälle sind abgegrenzt	Quantitatives Prozessziel
Z3	Erhebung der 54 Geschäftsprozesse und der dazu gehörenden Geschäftsvorfälle ist abgeschlossen	Quantitatives Prozessziel
Z4	Erhebung der abgegrenzten Geschäftsprozesse und Geschäftsvorfälle (aus Ziel 2) ist abgeschlossen	Quantitatives Prozessziel
Z5	Aktuelle Definition der Prozesslandkarte durch Eingliederung der neu identifizierten Prozesse ist erfolgt	Quantitatives Prozessziel
Z6	Bewertung der Trainerleitfäden, Schulungsunterlagen in Bezug auf Abweichungen zu den modellierten Prozessen ist abgeschlossen	Qualitatives Ergebnisziel
Z7	Internes Review aus systemischer Sicht in Bezug auf Abweichungen systemgesteuerter Soll-Ablauf zu Praxisanwendung des Agenten ist abgeschlossen	Qualitatives Ergebnisziel
Z8	Handlungsempfehlungen zu Prozessoptimierungen, aufgrund der Auswertungen der Prüfbögen der Reviewteams und der Optimierungsvorschläge, die im Interview mit den Quelle.Contact-Agenten aufgenommen wurden (liegen als ARIS-Reportdatei vor), sind erstellt	Qualitatives Ergebnisziel
Z9	Budget des Projektes ist eingehalten	Quantitatives Ergebnisziel
Z10	Die externen Berater schulen die 13 internen Mitarbeiter, damit diese nach Projektende selbständig in der Lage sind, Prozesse in ARIS fehlerfrei zu modellieren	Qualitatives Prozessziel
Z11	Der externe Berater schult 2 interne Mitarbeiter, damit diese nach Projektende in der Lage sind, die Administration von ARIS für Quelle.Contact durchzuführen. Dazu gehören die Verwaltung und Sicherung der Datenbank und die Erstellung von Reports zur Auswertung der Daten	Qualitatives Prozessziel
Z12	Erstellen eines Change Prozesses zur Sicherstellung des Aktualität der Prozessdokumentationen	Qualitatives Prozessziel

Dokumentation der Geschäftsprozesse (GP) und Geschäftsvorfälle (GV) soll als Ereignisgesteuerte Prozesskette (EPK) in ARIS-DB inklusive Mengenangaben bis zum 30.06.2007 erfolgen. Es sollen Handlungsempfehlungen für die Optimierung dieser GP/GV bis zum 31.07.2007 als Ergebnis präsentiert werden und ein Konzept zur Sicherstellung der Aktualität der Prozessdokumentationen erarbeitet werden. Nachstehend sind die einzelnen Projektziele beschrieben und in einer Zielmatrix detailliert dargestellt (vgl. Tab. 2.1).

**Tab. 2.2** Darstellung des Projektumfeldes

	Sachliche Einflüsse	Soziale Einflüsse
Direktes Projektumfeld	1=Arbeitsanweisungen 2=Leistungsscheine 3=Ressourcenprobleme 4=Laptops 5=Lizenzen 6=Räumlichkeiten, 7=Neustrukturierung und geplan- ter Verkauf von Quelle.Contact 8=fehlende Skills	9=Primondo (Auftraggeber) 10=Tieto 11=wahrscheinlicher Käufer, 12=Quelle.Contact- Prozessmanagement 13=Personalqualifizierung Quelle.Contact 14=Quelle.Contact-Mitarbeiter
Indirektes Projektumfeld	15=ARIS-Konventionen, 16=Tarifbestimmungen	17=Itellium als technischer Dienstleister

Zur Zielabgrenzung wurde festgehalten, dass

- keine unterstützenden Prozesse, wie Kapazitäts- und Personaleinsatzplanung, Steuerung, Reporting, Qualitätsmanagement betrachtet werden,
- dass keine detaillierte Ablaufbeschreibung der Anwendungssysteme stattfindet, und
- dass zwar Ideen für Prozessoptimierungen gesammelt, aber keine finalen Lösungen und Konzepte erarbeitet werden.

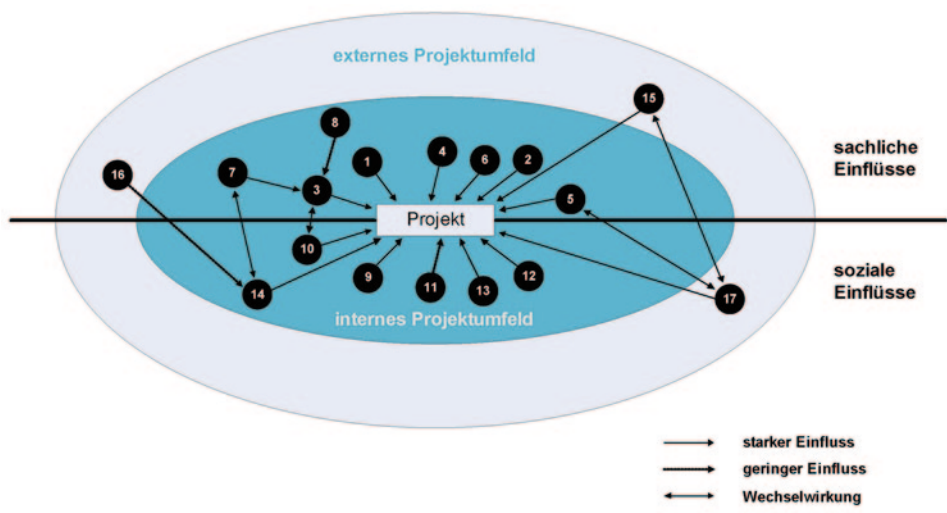
2.2.3 Projektumfeld und Stakeholder

Bei der Projektumfeldanalyse wurde zwischen sachlichen und sozialen Einflüssen unterschieden und diese dem internen und externen Projektumfeld zugeordnet (vgl. Tab. 2.2). Somit wurden alle Einflüsse herausgearbeitet, die vom Projekt betroffen waren bzw. auf die das Projekt wirkte und somit im Projekt berücksichtigt werden mussten.

- Internes Projektumfeld = direkte Einflüsse, die politische, finanzielle, technische, organisatorische oder rechtliche Aspekte haben
- Externes Projektumfeld = indirekte Einflüsse durch geltende gesetzliche oder vertraglich festgelegte Bestimmungen

Weiterhin wurden die Wechselwirkungen zwischen den erkannten Einflüssen ermittelt (vgl. Abb. 2.1). Als Ergebnis wurden die Faktoren ermittelt, welche besonders zu betrachten waren und wesentliche Auswirkungen auf den Projekterfolg haben konnten.

Mit der Stakeholderanalyse wurden die Personen und Gruppen identifiziert, die am Projekt beteiligt bzw. von diesem betroffen waren. Tabelle 2.3 zeigt die identifizierten sieben Kernstakeholder. Für diese Gruppen wurde eine Kommunikationsstrategie erarbeitet, um diese Gruppen zu informieren und deren Anregungen frühzeitig aufzunehmen.



**Abb. 2.1** Wechselwirkungen in und zwischen internem und externem Projektumfeld

**Tab. 2.3** Kernstakeholder des Projektes

Nr.	Bezeichnung	Beschreibung
1	Primondo	Hat die Erhebung der Geschäftsprozesse beauftragt
2	Tieto	Leitet als externer Auftragnehmer das Projekt
3	Möglicher Käufer	Erhält mit den Geschäftsprozessen eine Grundlage zur Kaufentscheidung
4	Itellium	Hat die ARIS-Administration im Konzern, Bereich befindet sich im Aufbau
5	Quelle.Contact	Prozessmanagement lernt den Umgang mit ARIS kennen
6	Personalqualifizierung Quelle.Contact	Prüft die Abweichungen der Schulungsunterlagen zu den modellierten Geschäftsprozessen
7	Quelle.Contact Mitarbeiter	Steht für die Erhebung der Prozesse als Interviewpartner zur Verfügung

## 2.2.4 Projektorganisation

In Abb. 2.2 wird dargestellt, wie die Integration der Linienorganisation und der Subunternehmen in die Projektorganisation stattgefunden, und die Berichtsebenen im Projekt, die Entscheider der Linienorganisation und des Subunternehmers zusammengeführt hat.

Wesentlich für den Erfolg eines Projektes ist die Beschreibung der Aufgaben, Befugnisse und Verantwortung einer jeden Rolle im Projekt (vgl. Tab. 2.4).

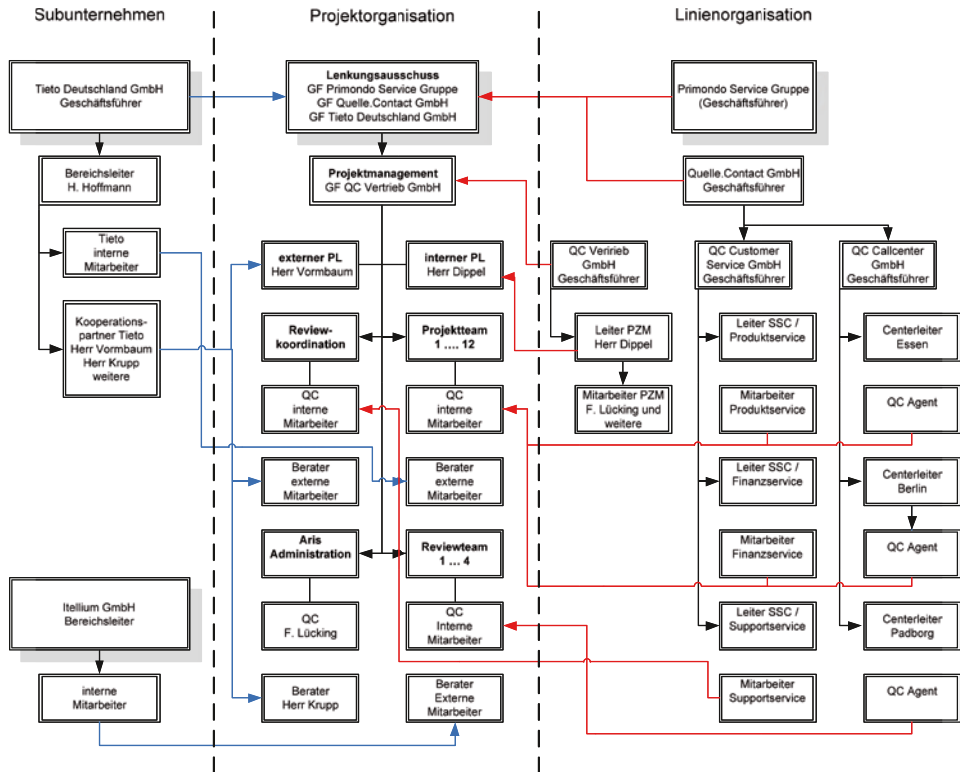


Abb. 2.2 Projektorganisation

## 2.2.5 Phasenplanung des Projektes

Das Projekt wurde in 10 Phasen unterteilt, die in Tab. 2.5 dargestellt sind.

In der graphischen Darstellung der Projektphasen sind Meilensteine dargestellt, die beschrieben und erfüllt sein mussten, bevor eine neue Phase beginnen konnte (vgl. Abb. 2.3).

## 2.2.6 Projektkennzahlen

Das Projektgesamtbudget umfasste ca. 1,1 Mio. € und der Projektaufwand in Personentagen betrug ca. 2.200 Personentage für interne und externe Mitarbeiter. Es waren bis zu 36 Mitarbeiter am Projekt beteiligt, die Interviewpartner in den einzelnen Fachbereichen sind dabei nicht mitgezählt.

112 Geschäftsprozesse und 770 Geschäftsvorfälle wurden ermittelt und modelliert. Davon sind 748 Geschäftsvorfälle als EPK beschrieben.

**Tab. 2.4** Rollenbeschreibung innerhalb des Projektes

Rolle	Aufgabe	Befugnisse	Verantwortung
Lenkungs- ausschuss	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Initiiert das Projekt und legt die Ziele fest</li> <li>• Strategisches Projektmanagement</li> <li>• Projektdefinitionen überprüfen und unterzeichnen</li> <li>• Entscheidungen für die Geschäftsleitung vorbereiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ernennet Projektleiter</li> <li>• Schlichtungsinstanz bei Konflikten zwischen Projektleitung und Linie oder zwischen internem und externem Projektleiter</li> <li>• Entscheidung zur Beauftragung von Tieto als externen Auftragnehmer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Für die Umsetzung der Unternehmensstrategie und das gesamte Projektportfolio</li> </ul>
Projektleiter	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erstellung des Projektplanes</li> <li>• Überwachung und Dokumentation des Projektfortschritts auf Termineinhaltung und Kostenentwicklung</li> <li>• Leitung des Projektteams</li> <li>• Zusammenstellung und Verteilung der Arbeitspakete auf die Projekt-Teams</li> <li>• Status an das Projektmanagement berichten</li> <li>• Das Projekt nach innen und außen vertreten</li> <li>• Projektbezogene Konflikte lösen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitwirkungsrecht bei Projektzieldefinition</li> <li>• Projektbezogenes Weisungsrecht</li> <li>• Projektbezogenes Informationsrecht</li> <li>• Projektbezogenes Entscheidungsrecht</li> <li>• Recht, Projektergebnisse zu akzeptieren oder zurückzuweisen</li> <li>• Jeweilige Mittel (z. B. Kosten für zusätzlich benötigte Lizenzen) aus dem Projektbudget freigeben</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Für die Realisierung der Projektziele (Termin, Kosten, Leistung/Qualität) vorgestellt im wöchentlichen Statusbericht</li> <li>• Für die Koordination der Projektbeteiligten und ihrer Arbeitspakete entsprechender Projektdefinition (z. B. Koordination der gegenseitigen Unterstützung der Projekt-Teams bei unterschiedlichem Umfang der Arbeitspakete)</li> </ul>
Projekt-Team Modellierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifizierung, Erhebung und Modellierung der GP/GV für die zugeteilten Themenbereiche</li> <li>• Information an Projektleiter zum Status der Fertigstellung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitbestimmungsrecht zur Definition des ARIS-Konventionshandbuchs und der gültigen Modellierungshinweise</li> <li>• Eskaliert an den Projektleiter, wenn der Umfang der Modellierung nicht termingerecht zu schaffen ist</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eigenverantwortliche Koordination der Termine mit den fachlichen Interviewpartnern zur Erhebung der GP/GV</li> <li>• Termingerechte Fertigstellung der Modelle</li> </ul>

**Tab. 2.4** (Fortsetzung)

Rolle	Aufgabe	Befugnisse	Verantwortung
ARIS Administrator	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ansprechpartner für die Mitarbeiter der Projektteams bei Fragen zu ARIS-Konventionen</li> <li>• Termingerechte Zuarbeit für den Projektleiter für Statusberichte</li> <li>• Administrative Aufgaben (z. B. Konsolidierung, Sicherung) der ARIS-Datenbank von Quelle.Contact</li> <li>• Erstellung von Reports für Auswertungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erteilung von Zugriffsrechten der Anwender auf Modelle und Objekte</li> <li>• Verwaltung der Anwender (Neuanlage, Löschung...)</li> <li>• Anforderung und Vergabe der zugeteilten Lizenzen für Quelle.Contact</li> <li>• Weiterleitung von Fehlern an Itellium zur Klärung mit der IDS Scheer GmbH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufbereitete Daten der Quelle.Contact ARIS-Datenbank stehen als Sicherung zur Verfügung</li> </ul>

## 2.3 Herausforderungen, Lösungen und Bewertungen

Im Folgenden werden die wesentlichen Herausforderungen des Projektes sowie die gewählten Lösungsansätze vorgestellt und kritisch bewertet.

### 2.3.1 Aufwandsabschätzung

Im 4. Quartal 2006 hat die Abstimmung zum Vorgehen bezüglich des oben beschriebenen Projektes stattgefunden. Die Schwierigkeit lag in der Abschätzung des Arbeitsumfanges und der daraus resultierenden Personentage. Es wurde entschieden, ein Vorprojekt aufzusetzen, welches als Ziel hatte eine Prozesslandkarte zu erstellen und drei Geschäftsprozesse detailliert zu beschreiben. Die beschriebenen Geschäftsprozesse sollten von internen Experten nach ihrer Komplexität (hoch, mittel, niedrig) ausgewählt werden. Diese Ergebnisse wurden als Basis für die Aufwandsschätzung herangezogen.

Im Vorprojekt wurde zunächst ein Ebenenkonzept erstellt. Das Ebenenkonzept stellt die hierarchische Struktur der Modellierung dar (vgl. Abb. 2.4). Diese ist zu vergleichen mit einer Landkarte, die einen Überblick über alles gibt und je nach Auswahl, ist es möglich bis auf einen detaillierten Stadtplan zu zoomen.

Die Vorteile sind, dass auf gleicher Ebene/gleichem Level ein identischer Detaillierungsgrad vorliegt und die Verknüpfungen zwischen Prozessen einer Ebene sichtbar sind.



**Tab. 2.5** Beschreibung der Projektphasen

Nr.	Bezeichnung	Inhalte	Dauer in Zeit-Tagen
P0	Startphase mit Initiierung und Projektplanung	Grundlage der Planung bilden die 54 Geschäftsprozesse dargestellt in der Prozesslandkarte als Ergebnisse des Vor-Projektes „Prozesslandkarte“	5
P1	Identifizierung der GP und GV	Ermittlung der Anzahl der GV zu den 54 GP und Abgrenzung neu identifizierter GP/GV	8
P2	Erhebung und Modellierung der 54 GP mit dazu gehörenden GVs auf Basis der Prozesslandkarte (Stand: 18.02.2007)	Die GP/GV werden mit den Interviewpartnern aus den Fachbereichen erhoben und in ARIS modelliert	40
P3	1. Review	Es werden Reviews für alle GP/GV durchgeführt. Dabei erfolgt die Prüfung auf Vollständigkeit und Richtigkeit, methodisch richtig modelliert, systemisch korrekt (nach Ablauf der Systeme), Abgleich der vorhandenen Schulungsunterlagen mit den Prozessen. Die Review-Ergebnisse werden in Prüfbögen dokumentiert	14
P4	Erhebung und Modellierung der neu identifizierten GP/GV	Die abgegrenzten GP/GV werden ebenfalls mit den Interviewpartnern aus den Fachbereichen erhoben und in ARIS modelliert	22
P5	2. Review	Es werden Reviews für alle GP/GV durchgeführt. Dabei erfolgt die Prüfung auf Vollständigkeit und Richtigkeit, methodisch richtig modelliert, systemisch korrekt (nach Ablauf der Systeme), Abgleich der vorhandenen Schulungsunterlagen mit den Prozessen. Die Review-Ergebnisse werden in Prüfbögen dokumentiert	6
P6	Aktualisierung der Prozesslandkarte	Alle GP und GV werden in die Prozesslandkarte eingefügt und als Hinterlegungen in ARIS dargestellt	2
P7	Analyse der Optimierungspotenziale	Auswertung der Prüfbögen und der erfassten Optimierungsvorschläge, die im Interview mit den Fachbereichen festgestellt wurden	13
P8	Erstellung von Handlungsempfehlungen	Es werden Handlungsempfehlungen entsprechend der Optimierungspotenziale erstellt	6
P9	Erstellen der Ergebnispräsentation	Aufbereitung der Ergebnisse der Handlungsempfehlungen zur Übergabe an die Geschäftsleitung	3
P10	Projektabschluss	Abschluss des Projektcontrolling	5

Weiterhin kann beim Einsatz von ARIS durch das Anklicken des jeweiligen Elements einer Ebene in die nächsttiefere Ebene gesprungen werden.

Aus vergangenen Projekten im Bereich Quelle Contact lagen Prozessdokumentationen in unterschiedlichen Formaten (z. B. Visio, Access, FlowCharter) vor, die zum Teil ver-

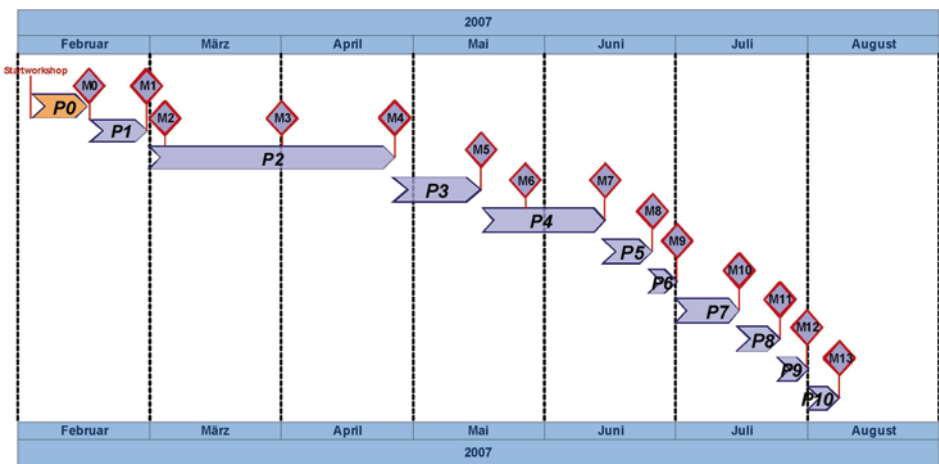


Abb. 2.3 Darstellung von Meilensteinen

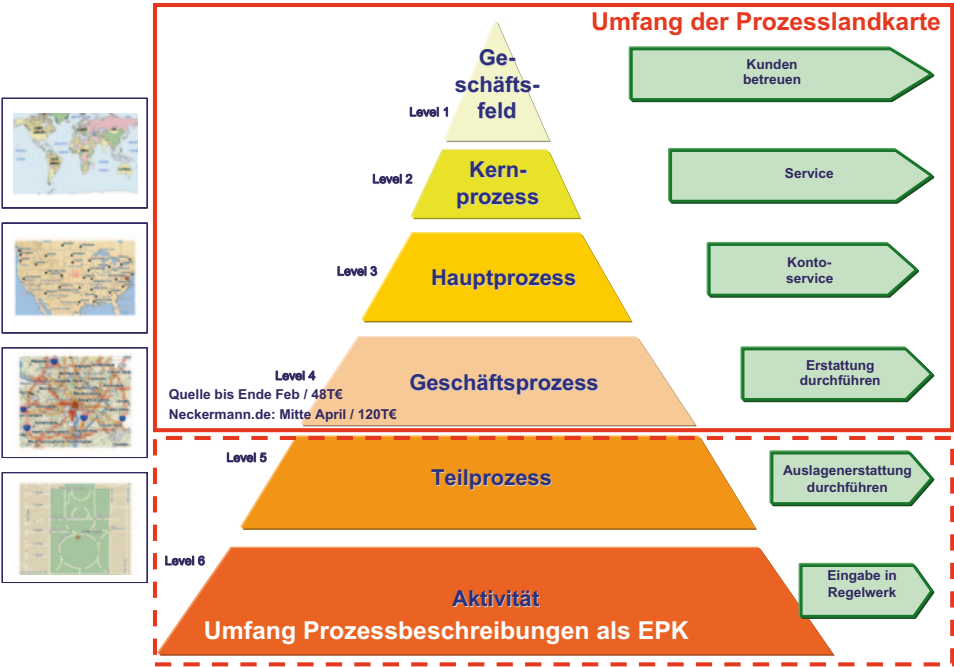


Abb. 2.4 Ebenenkonzept und Prozesslandkarte

altet waren. Weiterhin war umfangreiches Wissen bei den Mitarbeitern der Abteilung Prozessmanagement Customer Care und in den einzelnen Fachbereichen vorhanden. Um ein schnelles Ergebnis zu erzielen wurde eine Kombination aus externen Beratern (Generalunternehmer Tieto Deutschlang GmbH) und internen Wissensträgern gewählt. Im ersten Schritt hat das Kernteam bestehend aus Mitarbeitern des Prozessmanagements und der externen Berater einen „erster Wurf“ einer Prozesslandkarte erstellt. Diese wurde im zweiten Schritt mit den jeweiligen Wissensträgern der Fachbereiche (1st Level, Finanzservice und Produktservice) geprüft und angepasst. Im Ergebnis wurden 54 Geschäftsprozesse identifiziert und den jeweiligen übergeordneten Prozessleveln zugeordnet.

Das Vorgehen zur Integration von externen Beratern und internen Wissensträgern hat sich als effizient und effektiv erwiesen. Es konnte mit einem überschaubaren Aufwand an externen Kräften eine belastbare Basis für die Aufwandsschätzung des Hauptprojektes geschaffen werden. Weiterhin hat die Darstellung der Komplexität, des Umfangs und der sichtbaren Ergebnisse anhand von drei beispielhaften Teilprozessen inkl. Aktivitäten die Erklärung des benötigten Mittelbedarfs in Höhe von ca. 1,1 Mio. € entscheidend unterstützt.

### 2.3.2 Zeitliche Herausforderung

Die Ergebnisse des Projektes sollten für den Verkaufsprozess genutzt werden und in einen dafür vorgesehenen Datenraum einfließen. Der Verkaufsprozess selbst hatte einen anspruchsvollen Zeitplan und alle Zulieferer hatten sich diesem anzupassen. Somit war für unser Projekt der Endtermin gesetzt.

Anhand der aus dem Vorprojekt gemachten Erfahrungen zum Arbeitsaufwand der detaillierten Beschreibung von drei unterschiedlich komplexen Geschäftsprozessen und der Eingruppierung der restlichen Geschäftsprozesse in die Komplexitätskategorien konnte eine Hochrechnung auf die benötigten Personentage erfolgen. Anhand der zur Verfügung stehenden Zeit und den benötigten Personentagen wurde die Teamanzahl ermittelt. Hierbei ist ebenfalls mit einem notwendigen Puffer von ca. 10 % gearbeitet worden.

Es zeigte sich, dass der eingerechnete Puffer zu gering war. Dies lag im Wesentlichen an der Verdopplung der Anzahl der Geschäftsprozesse. Die Methodik des Vorgehens ist effektiv und auch in Zukunft so verwendbar. Allerdings muss der Puffer größer gewählt werden oder mehr Aufwand in die Erstellung der Vollständigkeit der Prozesslandkarte gelegt werden.

### 2.3.3 Know how

Innerhalb der Quelle Contact und Primondo standen zu wenige Mitarbeiter zur Verfügung, die Erfahrungen in der Prozessaufnahme hatten. Eine reine Abdeckung mit externen Beratern war ebenfalls kritisch, da in der Kürze der Zeit am Markt nicht genügend

Ressourcen verfügbar waren und diese weder Vorkenntnisse von den Unternehmensprozessen hatten, noch die notwendigen Ansprechpartner kannten.

Wir arbeiteten mit Prozessaufnahmeteams bestehend aus einem internen Mitarbeiter aus den jeweiligen Fachbereichen und einem externen Berater.

Bei der Auswahl der externen Berater konnten wir auf das Netzwerk unseres Generalunternehmers und seiner schon eingesetzten Subunternehmer zugreifen. Somit war sichergestellt, dass kurzfristig dem Generalunternehmen bekannte und geeignete externe Berater eingesetzt werden konnten. Die schnelle Verfügbarkeit von qualitativ hochwertigen Beratern war ein entscheidender Erfolgsfaktor bei der Kürze der zur Verfügung stehenden Zeit.

In den einzelnen Teams konnten wir von Beginn an die Erfahrung in der Methodik zu Interviewtechnik und zu Dokumentation durch die externen Berater nutzen. Durch die Einbeziehung von internen Mitarbeitern aus den Fachbereichen hatten wir zum einen teilweise persönliche Beziehungen zu den Interviewpartnern im Unternehmen und zum anderen konnten diese im Interview sofort qualitativ unterstützen.

### **2.3.4 Motivation**

Aufgrund der zuvor geschilderten Situation anstehender Standortschließungen war die Motivation der internen Mitarbeiter des Projektteams und der internen Interviewpartner als kritisch zu bewerten.

Die internen Projektmitarbeiter haben wir bezüglich ihrer analytischen Fähigkeiten ausgewählt. Durch die mit der Projektaufgabe verbundene Schulung und Training in Prozessmanagementtechniken konnten wir den Mitarbeitern eine Zusatzqualifikation anbieten, die sie für ihren späteren Berufsweg auch außerhalb der Quelle Contact nutzen konnten. Weiterhin haben wir dies über die Ausstellung von Zertifikaten bezüglich der erlernten Techniken und Referenzbestätigungen der durchgeführten Tätigkeiten im Projekt unterstützt. Für die internen Interviewpartner hatten wir keine separaten Motivationsmaßnahmen. Hier hat sich gezeigt, dass die Kollegen eine hohe Professionalität auch in gekündigter Position gezeigt haben, wobei Ausnahmen die Regel bestätigen. Im Fall der „Ausnahmen“ haben wir kurzfristig den Interviewpartner gewechselt. Dies war möglich, weil immer mehrere Personen in einem Aufgabengebiet eingesetzt waren.

Die in Aussicht gestellten Weiterbildungen, Zertifikate und Referenzen haben gewirkt und wir konnten auf eine motivierte Projektmannschaft bauen. Einzelne interne Mitarbeiter haben in ihrem späteren Berufsweg ihren Schwerpunkt im Prozessmanagement gefunden und sind heute in anderen Firmen erfolgreich beschäftigt.

### **2.3.5 Konventionen ARIS**

Vor diesem Projekt hatte die Quelle.Contact keine Erfahrungen mit einem datenbankgestützten Tool zur Prozessdokumentation. Die Prozessdokumentationen waren mit unter-

schiedlichen Werkzeugen erstellt worden (z. B. Visio, Access, FlowCharter). Im Arcandor Konzern war ARIS als einheitliches Tool zur Prozessdokumentation vorgesehen, so dass eine weitere Betrachtung anderer Tools entfallen konnte. Eine Herausforderung bestand in der Definition von Konventionen, da diese noch nicht abschließend im Konzern festgelegt waren.

Die spätere Nutzung und Integration in eine konzernübergreifende Prozessdokumentation musste sichergestellt werden. Dies bedeutete, dass vor Projektbeginn die für unser Projekt gültigen Konventionen konzernintern abgestimmt und für die Projektmitarbeiter auf die wesentlichen Dokumentationselemente reduziert werden mussten. Nachfolgend ist das Inhaltsverzeichnis des Handbuches „Konventionen Prozessmodellierung Quelle Contact“ dargestellt, um den Umfang der notwendigen Beschreibungen darzustellen (vgl. Abb. 2.5).

Die Umsetzung der Konventionen ist aus Abb. 2.6 erkennbar, die einen Auszug eines Geschäftsvorfalles zeigt, der als EPK (Ereignisgesteuerte Prozesskette) modelliert ist. Es sind die Verknüpfungen zu anderen GV ersichtlich, die Applikationen und Masken mit denen der Rolleninhaber den Bearbeitungsschritt ausführt und welche Ereignisse möglich sind.

Mit dem beschriebenen Vorgehen war eine bereichsübergreifende Prozesssicht möglich. Weiterhin konnten durch verschiedene Abfragen unterschiedliche Sichten erzielt werden. So sind z. B. je Hauptprozess die unterschiedlichen beteiligten Rollen abgefragt und somit Prozessteilung erkannt und deren Sinn geprüft worden. Die Verknüpfung zu den IT-Systemen war ein wesentlicher Erfolgsfaktor, da diese teilweise aufwendige Regelwerke beinhalteten und dem Rolleninhaber bei verschiedenen Prozessschritten anhand von Datenbankabfragen und hinterlegten Regeln kundenindividuelle Antworten vorgaben und manuelle Prozessschritte konnten entfallen.

## 2.3.6 Qualität

Um die Qualität der Prozessdokumentation im Projekt zu sichern, mussten verschiedene Qualitätsgesichtspunkte berücksichtigt werden. Zu nennen sind insbesondere:

- Einhaltung der Konventionen
- Verknüpfung von Teilprozessen
- Fachliche Korrektheit der Prozessbeschreibung
- Zuordnung zu IT-Systemen
- Abgleich und Zuordnung von Schulungsunterlagen

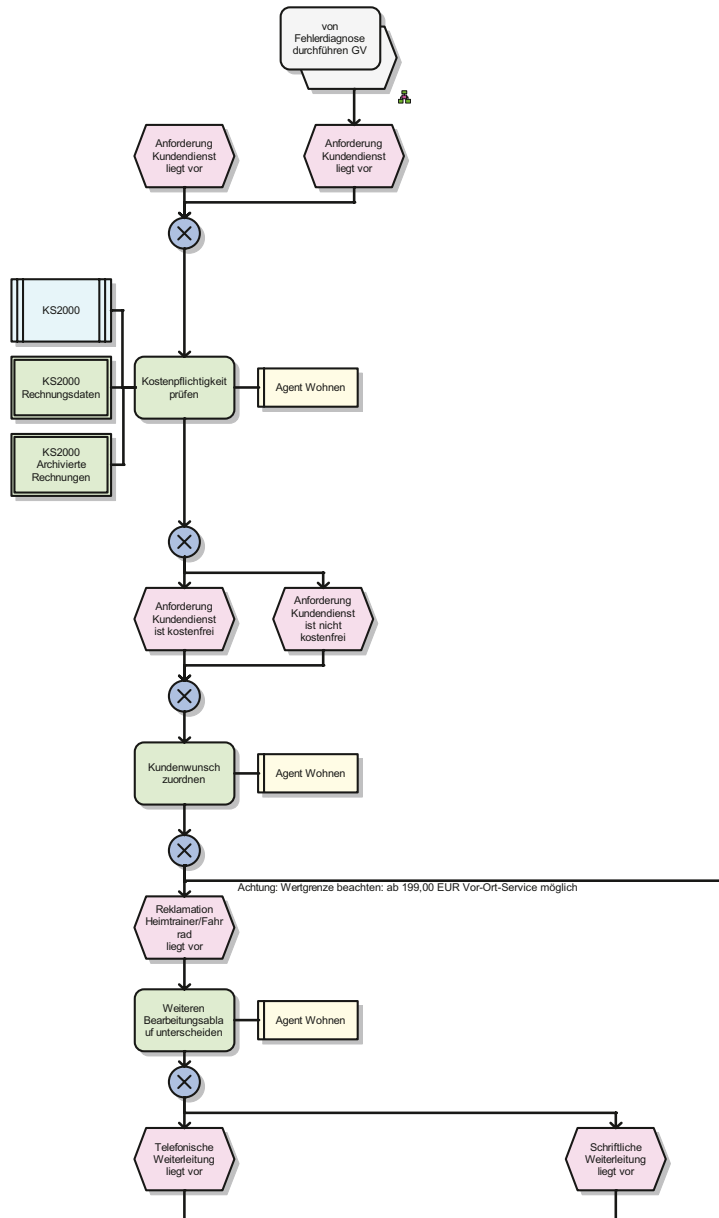
Zur Reduzierung der Komplexität des Projekts wurde eine Access Datenbank aufgebaut. In dieser wurden alle Geschäftsprozesse und deren Teilprozesse aufgenommen und der Status der Bearbeitung festgehalten. Dafür wurden die in Tab. 2.6 dargestellten Reifestufen definiert, die auch vollständig durchlaufen werden mussten.

Für alle Reviews wurden Prüfbögen erstellt, die von den Beteiligten unterschrieben und archiviert wurden (vgl. Abb. 2.7).

## Konventionen

<b>1 ABSTRAKTIONSEBENEN .....</b>	<b>1</b>
1.1 WAS IST EIN GESCHÄFTSFELD?.....	1
1.2 WAS IST EIN KERNPROZESS?.....	1
1.3 WAS IST EIN TEILPROZESS?.....	2
1.4 WAS IST EIN GESCHÄFTSPROZESS? .....	2
1.5 WAS IST EIN GESCHÄFTSVORFALL?.....	3
1.6 WAS IST EIN ELEMENTARVORFALL? .....	3
<b>2 MODELLIERUNG IM EBENENMODELL .....</b>	<b>4</b>
2.1 VERWENDETE MODELLE .....	4
2.1.1 Modell Geschäftsfeld .....	5
2.1.2 Modell Kernprozess .....	6
2.1.3 Modell Teilprozess.....	7
2.1.4 Modell Geschäftsprozess .....	8
2.1.5 Modell Geschäftsvorfall .....	9
2.1.6 Modell Systeme .....	10
2.1.7 Modell Applikationen.....	11
2.1.8 Modell Integrationsprozess.....	11
2.1.9 Modell Maskennavigation .....	11
2.1.10 Modell Organisation.....	11
2.1.11 Modell Fachbegriffe .....	12
2.2 OBJEKTE IM PROZESSABLAUF .....	13
2.2.1 Funktion .....	13
2.2.1.1 Automation .....	13
2.2.1.2 Interaktion .....	14
2.2.1.3 Prozess-Schnittstelle.....	14
2.2.1.4 Prozesse .....	15
2.2.2 Ereignis .....	16
2.2.2.1 Start-Ereignis .....	16
2.2.2.2 End-Ereignis.....	16
2.2.3 Organisationseinheit .....	17
2.2.4 System.....	18
2.2.5 Applikation .....	18
2.2.6 Schnittstelle.....	18
2.2.7 Maske .....	19
2.2.8 Fachbegriff .....	19
2.3 MODELLIERUNGSHINWEISE .....	20
2.3.1 Hinweise zu Geschäftsvorfällen und Elementarvorfällen .....	20
2.3.2 Hinweise zu Fachbegriffen .....	21
2.3.3 Layout .....	21
<b>3 SPRACHGEBRAUCH BEI DER MODELLIERUNG.....</b>	<b>22</b>
3.1 BENENNUNG DER MODELLE UND OBJEKTE.....	22
3.1.1 Benennung der Modelle.....	22
3.1.2 Benennung von Objekten .....	22
3.1.2.1 Benennung von Funktionen .....	22
3.1.2.2 Benennung von Ereignissen .....	23
<b>4 VERBLISTEN ZUR PROZESSMODELLIERUNG AUF DER GV- UND EV-EBENE .....</b>	<b>24</b>
4.1 DATENAUFNAHME.....	25
4.2 DATENVERARBEITUNG .....	25
4.2.1 Datenverarbeitung – Auswertung .....	26
4.2.2 Datenverarbeitung – Bearbeitung.....	26
4.2.3 Datenverarbeitung – Datenfluß.....	26
4.3 FACHLICHE VERARBEITUNG .....	26
4.4 STATUS.....	26
4.5 ABSCHLUß .....	27
4.6 VERBLISTE .....	28
<b>5 ARIS DATENBANK</b>	
<b>VERWALTUNG.....</b>	<b>28</b>
5.1 MODELL-ABLAGER.....	28
5.2 OBJEKT-ABLAGER .....	29
<b>6 ANHANG .....</b>	<b>30</b>

**Abb. 2.6** Auszug einer Modellierung eines GV




Die vorgestellte Methodik war geeignet, um die Komplexität des Projektes zu beherrschen und jederzeit einen Überblick über den Projektfortschritt zu erhalten. Durch die Reviews und die strikte Einhaltung der Reihenfolge der Reifestufen wurde die Qualität der Prozessdokumentation über alle Prozesse sichergestellt.

Tab. 2.6 Definierte Reifestufen

Reifestufe	Beschreibung	
1	Offen	Koordination
2	Dokumentation in Arbeit	Projektteam 1–12
3	Dokumentation in Nacharbeit	Projektteam 1–12
4	Review 1: Konventionen	Aris Administration
5	Review 2: fachliche Beschreibung	Fachbereiche
6	Review 3: IT Systeme und Prozessverknüpfungen	Prozessmanagement
7	Review 4: Schulungsunterlagen	Personalqualifizierung
8	Verlinkung in Datenbank	Aris Administration
9	Abgeschlossen	Koordination

Prüfbogen "Prozessmodelle"



Nr./Name GP:		Reklamation Liefertermin/Zusatzleistungen		Modellierungs-Team		6		
Nr./Name TP/GV:		Unterlagen zum Verfilmen geben						
Prüfer Review-Team:		N.N		Prüf-Anfang: #####		P-Ende: 4.5.2007		
CO-Prüfer Review-Team:				Revision: 001		Stand:		
lfd. Nr.	Prüfkriterium	i. O.	n.i.O.	bei n.i.O. Beschreibung	Maßnahmen - Kurzbeschreibung der Korrektur	Aufwand in Std.	Datum	verantw.
	Dokumentenprüfung "Schulungsunterlagen"							
1	Schulungs-Dokumentationen (Trainerleitfaden, Teilunterlagen, Arbeitsanweisung) zum Prozess vollständig	x		TLF vorhanden				
2	Schulungs-Dokumente inhaltlich vollständig	x						
3	inhaltliche Übereinstimmung der Schulungs-Dokumente mit der Prozessbeschreibung	x						
4	Systeme sind in den Schulungsunterlagen richtig zugeordnet	x						
5	Schulungsunterlagen sind aktuell (Stand?)	x						
6	Schulungs-Dokumentationen sind untereinander stimmig und ohne inhaltliche Abweichungen	x						
				Review-Team	Projekt-Team	Freigabe FB		
				Name	N.N			
				Datum	4.5.2007			
				F-Bereich	PQCC			
					Unterschrift:			

Abb. 2.7 Prüfbögen zur Durchführung der Prozessreviews



### 2.3.7 Budget und Zeit

Das Projekt stand durch den zeitlich gesetzten Endtermin von Beginn an unter der Herausforderung, dass keine zeitlichen Verzögerungen akzeptiert werden konnten. Neben der Zeit mussten auch die erforderliche Qualität der Ergebnisse und das vorgegebene Budget eingehalten werden.

Die Geschäftsprozesse wurden nach „Ähnlichkeit bzw. Themengebieten“ gebündelt und den Teams zugeordnet. Zu diesem Zeitpunkt war uns bewusst, dass die Teams zur gleichen Zeit beginnen, aber unterschiedlich lange je Geschäftsprozessbündel benötigen werden. Die Vorgabe an die Teams war die Geschäftsprozesse nacheinander abzuarbeiten und nach Fertigstellung der zugeordneten Geschäftsprozesse andere Teams zu unterstützen. Wöchentlich wurden Hochrechnungen bzgl. der verbrauchten Zeit und der noch benötigten Zeit je Reifegrad angefertigt. Dies hat es uns ermöglicht, frühzeitig Abweichungen je Reifegrad und somit je Team zu erkennen. Mit folgenden Maßnahmen haben wir zeitlichem Verzug entgegengewirkt:

- Mehrarbeit der internen Mitarbeiter bis zur gesetzlichen Höchstgrenze an Arbeitszeit je Woche,
- Aufstockung der internen Mitarbeiter im Reviewteam Abgleich Schulungsunterlagen,
- Teilung der Teams zur Prozessdokumentation nach erfolgreicher Einarbeitung der internen Mitarbeiter und
- (leider auch) Aufstockung des Budgets (15 %) aufgrund von Mehrarbeit der externen Berater je Tag.
- Zudem wurde bei 22 Geschäftsvorfällen auf die Modellierung als EPK verzichtet, da diese sehr selten ausgeführt wurden und unbedeutend für Quelle waren und somit den Modellierungsaufwand nicht rechtfertigten.

Mit Projektstart war die Methodik zur Hochrechnung der benötigten Zeit aufgesetzt. Ohne diese Hochrechnungen, hätten wir nicht steuernd in das Projekt eingreifen können und die Abweichungen vom Budget wären höher gewesen. Es hat sich als hilfreich erwiesen, dass während der Projektplanung auch das spätere Projektcontrolling betrachtet wurde. Die beschriebene Methode benutzt im Projekt vorhandene Kennzahlen und hat „Doppelarbeit“ vermieden.

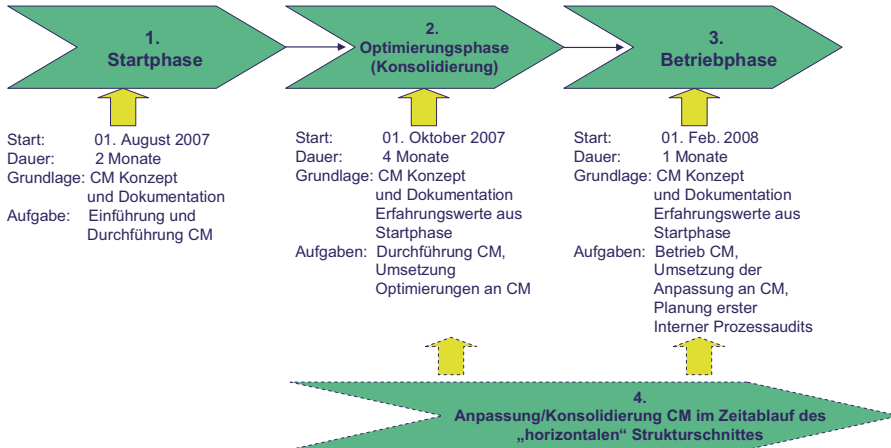
### 2.3.8 Change Management

Zum Ende der Projektlaufzeit war die aufnehmende Struktur für das Prozessmanagement bei Quelle gebildet. Neben der reinen Übergabe der Projektergebnisse (Prozessdokumentationen und Optimierungsmöglichkeiten) sollte auch ein Konzept zur Sicherstellung der laufenden Aktualität der Prozessbeschreibungen und kontinuierlichen Prozessverbesserung erstellt werden.

## Change Management PZM – Einführung in Phasen

**QUELLE**  
Contact

### Vorgehensmodell Einführung CM:



Abk.: CM = Change Management PZM; PZM = Prozessmanagement

6

erstellt durch: Oliver Dippel

**Abb. 2.8** Vorgehensmodell Einführung Change Management

Die nachfolgenden Abbildungen beschreiben das Konzept zum zeitlichen Ausrollen des Change Management Prozesses. Weiterhin sind der Prozess, die Rollen und deren Verantwortlichkeiten dargestellt (Abb. 2.8, 2.9 und 2.10).

Die Übergabe der Prozessdokumentation und des Konzeptes zum Change Management an die Quelle GmbH hat stattgefunden. Die Prozessdokumentation wurde von Quelle als Basis für das Prozessreview der Prozessentwürfe für ein neues SAP Versandsystem genutzt. Für die Hauptprozesse „Kontoservice“ und „Kundenkonto“ wurde die dargestellte Change Management Methode nach Ende des Projektes angewandt, in den anderen Bereichen nur vereinzelt.

Die strikte Anwendung des Change Managements für die Hauptprozesse „Kontoservice“ lag darin, dass

- die Prozessdokumentationen Teil des Factoring Vertrages der Quelle GmbH war und aktuell gehalten werden musste.
- die internen Mitarbeiter, welche am Projekt beteiligt waren, zur Quelle GmbH gewechselt sind und dort ihr erlerntes Know-how eingesetzt haben. Mit diesem Wissen konnte das Change Management sofort umgesetzt werden.

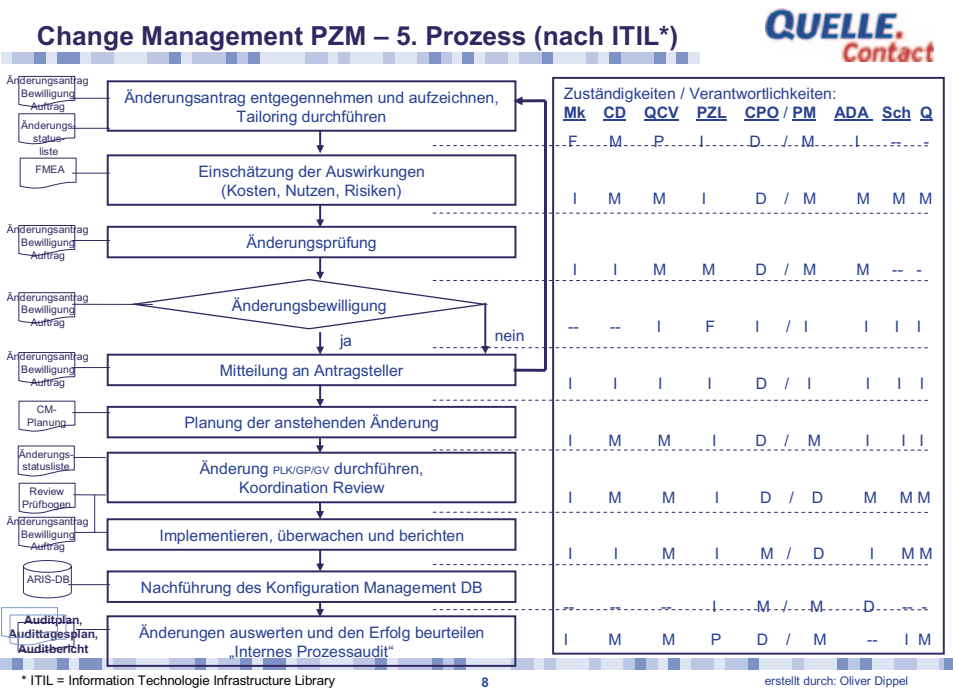


Abb. 2.9 Change Management Prozess

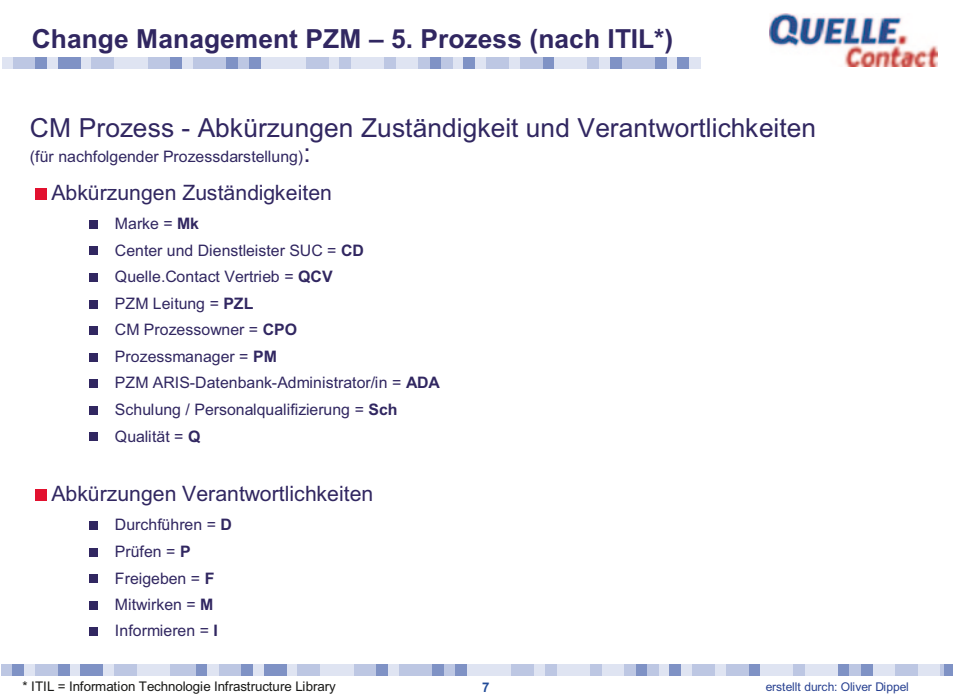


Abb. 2.10 Legende zum Change Management Prozess

In den restlichen Hauptprozessen fand das Change Management keine Anwendung. Dies war in folgendem begründet:

- Die Verantwortlichkeit für das Prozessmanagement der Quelle GmbH war geteilt in kontobezogene Prozesse und restliche Prozesse. Damit waren ein einheitliches Vorgehen und eine einheitliche Wertevorstellung in der Quelle GmbH nicht gesichert.
- Zu knappe und nicht in ARIS ausgebildete Mitarbeiter auf der Seite des neu aufgebauten Prozessmanagement bei der Quelle GmbH haben die Akzeptanz bzgl. des Tools und der enthaltenen Ergebnisse verringert.
- Die Prioritäten bzgl. einer aktuellen Prozessdokumentation haben sich im Jahresverlauf 2007/2008 verändert, da der Verkaufsprozess nicht erfolgreich abgeschlossen wurde.

---

## 2.4 Fazit

Das Projekt wurde am 31.07.2007 erfolgreich abgeschlossen.

Wesentliche Erfolgsfaktoren waren:

- Der Einsatz von Projektmanagementmethoden nach IPMA.
- Das Engagement der internen und externen Mitarbeiter sowie deren Teamorientierung mit gegenseitigem Wissenstransfer.
- Das Know-how der externen Berater insbesondere die vielfältigen Erfahrungen des externen Projektleiters und des externen ARIS Administrators aus Implementierungen von Prozessmanagement.

Rückblickend sind die beteiligten Projektverantwortlichen mit dem Erfolg des Projektes zufrieden. Es konnten alle Projektziele im Wesentlichen erreicht werden. Die Projektdokumentationen wurden nach Projektende für unterschiedliche nachfolgende Prozessoptimierungen verwendet.

---

## 2.5 Quellenverzeichnis

In dieser Fallstudie sind Teile aus der im Projektverlauf entstandenen Dokumentation verwendet worden, die teilweise nicht vom Autor selbst erstellt wurden:

Hoffmann D. (Generalunternehmer, Tieto Deutschland GmbH): Ebenenkonzept Prozesslandkarte.

Itellium GmbH in Abstimmung mit Krupp, E. (externer ARIS Administrator, Toll Mobile Consulting GmbH & Co. KG): Konventionen Prozessmodellierung.

Lücking S. (interne Mitarbeiterin Quelle Contact Vertrieb GmbH)/Vormbaum, W. (externer Projektleiter; Toll Mobil GmbH): Projektbeschreibung/Referenzbestätigung.

Prozessmanagement individuell umgesetzt  
Erfolgsbeispiele aus 15 privatwirtschaftlichen und  
öffentlichen Organisationen

Kern, E.-M. (Hrsg.)

2012, VIII, 283 S. 98 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-642-29780-9