

## **Optimierung ausgewählter Geschäftsprozesse – Analyse und Konzeption im Veranstaltungsbüro**

---

**-(gekürzte Fassung / Management Summary)-**

### **Bachelorarbeit**

für die Prüfung zum Bachelor of Arts (B.A.)

an der Fakultät Wirtschaft  
Studiengang BWL – Tourismus, Hotellerie und Gastronomie  
Hotel- und Gastronomiemanagement

an der  
Dualen Hochschule Baden-Württemberg Ravensburg  
Staatliche Studienakademie

Verfasserin: Stefanie Adriana IJspeert

Kurs: WTB 619

Betreuer: Prof. Dr. Carsten Brehm

## Inhaltsverzeichnis der Management Summary

1. Einleitung.....	3
1.1. Problemstellung und Zielsetzung .....	3
1.2. Vorgehensweise .....	3
2. Theoretische Grundlagen der Arbeit.....	5
2.1. Geschäftsprozessmanagement.....	5
2.2. Prozessoptimierung.....	7
3. Ergebnisse der Arbeit.....	8
3.1. Ergebnisse aus wissenschaftlicher Sicht: Wesentliche Erkenntnisse.....	8
3.2. Handlungsempfehlung .....	15
3.3. Kritische Reflexion.....	16
4. Fazit und Ausblick.....	17
Literaturverzeichnis .....	19

## 1. Einleitung

### 1.1. Problemstellung und Zielsetzung

Das Prozessmanagement ist eine häufig genutzte Methode zur Verbesserung und Erneuerung von Geschäftsprozessen in Unternehmen. Viele interne Prozessabläufe im privat geführten Hotel sind noch vergleichsweise „altmodisch“ und benötigen viel Papier und Zeit. Auch im Veranstaltungsbüro sind der Großteil der Geschäftsprozesse historisch gewachsen und zu wenig hinterfragt oder verändert worden. Es wird noch viel auf Papier gedruckt, in Aktenordnern abgeheftet und nur analog erfasst und gespeichert. Lange Kommunikationswege zwischen den einzelnen Abteilungen und viel interne Bürokratie verlangsamen und verkomplizieren kritische Geschäftsprozesse. Nebentätigkeiten erfordern teilweise unverhältnismäßig viel Aufwand. Das ist nicht nur ressourcenverbrauchend und zeitraubend, sondern auch kostenintensiv. Die Mitarbeiter<sup>1</sup> im Veranstaltungsbüro haben oft das Gefühl, einer zu hohen Arbeitslast ausgesetzt zu sein. Hierdurch besteht zu wenig Möglichkeit, sich auf den Gast zu fokussieren, obwohl das Unternehmensleitbild Gästen umfängliche Aufmerksamkeit zukommen lassen möchte. Die oben geschilderten Zustände verdeutlichen, dass sowohl bei der Prozesseffizienz als auch bei der -effektivität Verbesserungspotenzial besteht und Handlungsbedarf dringend nötig ist. Aktuell wird kein Prozessmanagement im Veranstaltungsbüro des Hotels betrieben, obwohl es vielerlei Möglichkeiten bietet, bestehende Problematiken anzugreifen. Bei vielen routinemäßigen Arbeitsweisen herrscht eine gewisse Betriebsblindheit: Prozesse werden nicht kritisch hinterfragt und Veränderungsmöglichkeiten nicht erkannt. Die festangestellten Mitarbeiter der Veranstaltungsabteilung sind darüber hinaus so stark in ihrer täglichen Arbeit eingebunden, dass keine Zeit bleibt, strategische Fragen zu stellen und operative Abläufe zu hinterfragen.

Die Zielsetzung der Arbeit ist es, im Gestaltungsbereich des Veranstaltungsbüros des Hotels ausgewählte Methoden und Techniken des Geschäftsprozessmanagements anzuwenden, um ineffiziente Geschäftsprozesse bzw. Arbeitsabläufe aufzudecken und Verbesserungsvorschläge zu machen. Neben den bereits laufenden Nachhaltigkeitsprojekten in den verschiedenen Abteilungen des Hotels könnten effektive und effiziente Arbeitsabläufe einen wichtigen ressourcenschonenden Beitrag zum nachhaltigen Handeln des Hotels leisten. Mit Hilfe der Gegenüberstellung von Ist- und Sollprozessen ist es das Ziel, Verbesserungsvorschläge für bestehende Prozessabläufe des Veranstaltungsbüros abzugeben. Für die Prozessvorschläge soll zudem ein passendes Kennzahlensystem entwickelt werden, sodass die Prozessperformance dauerhaft überwacht werden kann. Ziel ist hier ein System zu etablieren, welches die nachhaltige Zielerreichung des Veranstaltungsbüros sicherstellt.

### 1.2. Vorgehensweise

Die Struktur der vorliegenden Arbeit ist in Abbildung 1 veranschaulicht und wird im Folgenden erläutert. Sie besteht im Wesentlichen aus zwei Teilbereichen: der theoretischen Ausarbeitung und der praktischen Umsetzung.

---

<sup>1</sup> Zur besseren Lesbarkeit wird in der vorliegenden Arbeit auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Es wird das generische Maskulinum verwendet, wobei alle Geschlechter gleichermaßen gemeint sind. Die verkürzte Sprachform dient der Vereinfachung und beinhaltet keine Wertung.

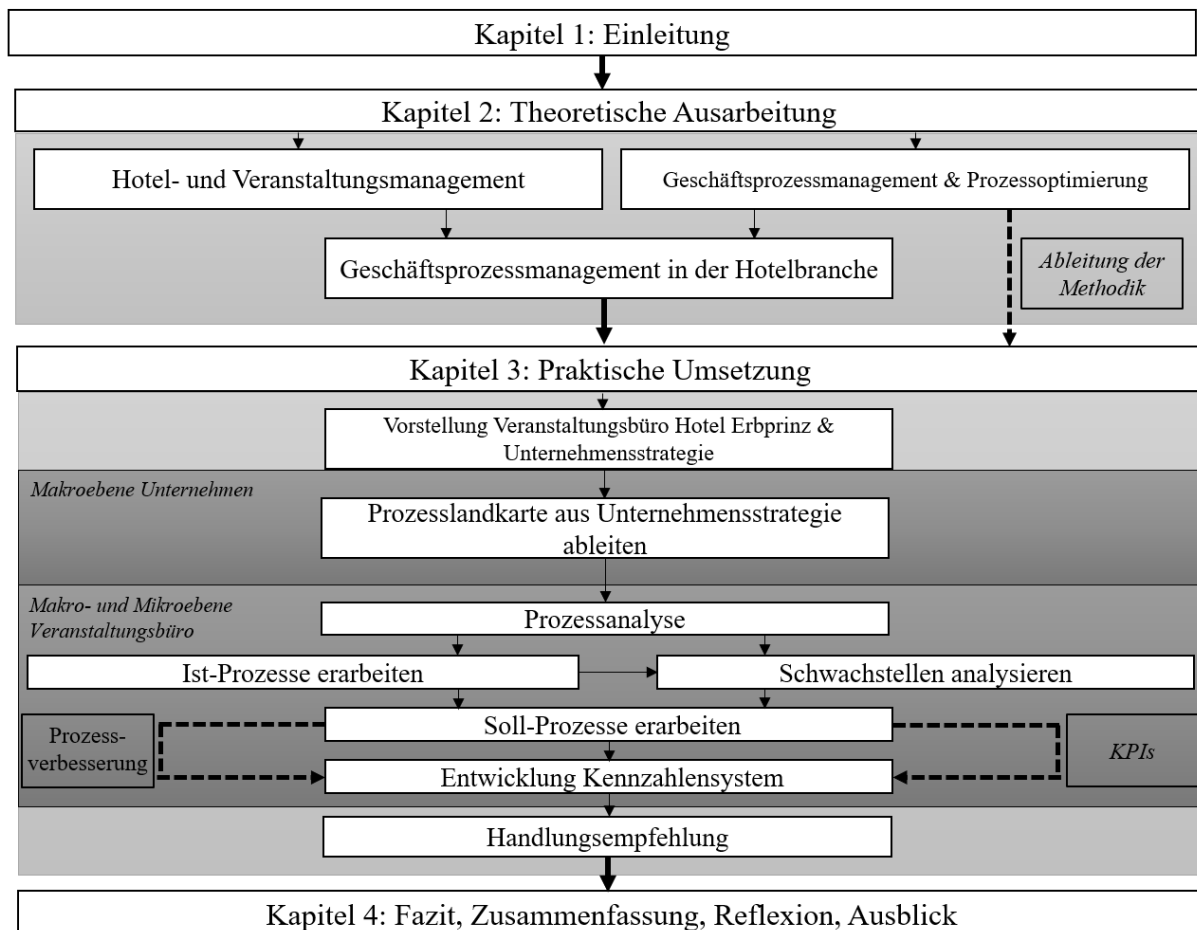


Abbildung 1: Aufbau und Vorgehensweise der Arbeit<sup>2</sup>

Nach der Einleitung folgt die theoretische Ausarbeitung aller in dieser Arbeit behandelten Themen. Von hier aus wird übergegangen in die praktische Umsetzung des Geschäftsprozessmanagements im Veranstaltungsbüro des Hotels. Die genutzte Methodik leitet sich hierbei aus der theoretischen Ausarbeitung ab und wird angewandt. Die Unternehmensstrategie wird vorgestellt und erläutert. Für das Geschäftsprozessmanagement wird zunächst die Makroebene des Hotels betrachtet und die Prozesslandkarte aus der Strategie abgeleitet und grafisch dargestellt. Die Prozesslandkarte bildet die Basis für die Prozessanalyse im Gestaltungsbereich des Veranstaltungsbüros. Hier werden zunächst auf Makroebene des Veranstaltungsbüros ein Überblick über alle routinemäßigen Prozesse gegeben und anschließend die Ist-Prozesse analysiert und visualisiert. Für ausgewählte Prozesse wird eine Stärken- und Schwächenanalyse durchgeführt und ein Konzept für Soll-Prozesse erarbeitet. Hierdurch sollen Verbesserungspotenziale identifiziert werden und Vorschläge zur Verbesserung der Ist-Prozesse gemacht werden. Im Zuge der Ausarbeitung der Soll- und Ist-Prozesse werden Indikatoren für die Prozessleistung erarbeitet. Anhand dieser Leistungsparameter soll ein Konzept für ein geeignetes Kennzahlensystem erarbeitet werden, welches im Rahmen des operativen Prozesscontrollings die dauerhafte Steuerung und Kontrolle der Prozessleistung möglich macht. Dieses Kennzahlensystem soll auf entsprechenden KPIs aufbauen. Im Anschluss dieser Ausarbeitung wird aufgrund des beschränkten Rahmens dieser Arbeit lediglich eine Handlungsempfehlung für die Implementierung der durch die Prozessoptimierung entwickelten Prozesse gegeben.

<sup>2</sup> Eigene Darstellung

## 2. Theoretische Grundlagen der Arbeit

### 2.1. Geschäftsprozessmanagement

**Geschäftsprozessmanagement (GPM)** beschäftigt sich grundsätzlich mit der Identifikation, Modellierung, Dokumentation, Implementierung, Controlling und Optimierung von Geschäftsprozessen in Organisationen und Unternehmen. Bei der ganzheitlichen Betrachtung werden auch Organisation, Strategie und das Humansystem miteinbezogen, da diese Aspekte Prozesse und Prozessbeteiligte im Unternehmen beeinflussen. Grundlegendes Ziel des Geschäftsprozessmanagements ist es, die **Prozesseffektivität und -effizienz** so zu steuern, dass die Organisation auf Dauer im Wettbewerb erfolgreich ist. Zur Optimierung werden im Controlling für das Unternehmen und die Prozesse geeignete Kennzahlen verwendet.

- i. „**Prozesse** sind logisch zusammenhängende Abfolgen von ergebnisorientierten Tätigkeiten, mit deren Ausführung ein bestimmtes Ziel verfolgt wird. Sie haben ein Anfang und ein Ende, wiederholen sich in gleicher oder ähnlicher Form und liefern einen verwertbaren Output.“<sup>3</sup>
- ii. „Ein **Geschäftsprozess** ist eine zielgerichtete, zeitlich-logische Abfolge von Aufgaben, die arbeitsteilig von mehreren Organisationen oder Organisationseinheiten unter Nutzung von Informations- oder und Kommunikationstechnologien ausgeführt werden können. Er dient der Erstellung von Leistungen entsprechend den vorgegebenen, aus der Unternehmensstrategie abgeleiteten Prozesszielen.“<sup>4</sup>

Eine weitere wesentliche Kategorisierung von Geschäftsprozessen ist die Aufteilung nach Nähe zum Kerngeschäft. Eine Aufteilung ist hierbei nach dem **SOS-Konzept** in „Führungsprozesse“ (**Steuerungsprozesse**), „Kernprozesse“ (**Operative Prozesse**) und „Unterstützungsprozesse“ (**Serviceprozesse**)<sup>5</sup> **Prozessziele** werden aus der Unternehmensstrategie bzw. der Strategie des Geschäftsfeldes abgeleitet. (End-to-End-)Prozesse müssen den Kundenbedürfnissen entsprechen und dazu beitragen, die Unternehmensstrategie zu erreichen.<sup>6</sup>

Die **Prozessarchitektur** dient dazu, die Geschäftsprozesse eines Unternehmens zu identifizieren, analysieren, dokumentieren und ganzheitlich abzubilden. Im Vordergrund steht hierbei das Darstellen aller Abläufe im Unternehmen. Aus der Darstellung der Prozessarchitektur können jedoch auch Rückschlüsse auf die Unternehmensorganisation oder andere Unternehmensdaten gezogen werden. Die **Prozesslandkarte** bildet die oberste Ebene der Prozessarchitektur und ist angesiedelt auf der Makroebene des Unternehmens. Die Gestaltung der Prozesslandkarte ist unternehmensindividuell und kann mittels verschiedener Modelle bzw. Methoden erfolgen. Grundsätzlich werden Prozesse überwiegend abstrakt abgebildet und hauptsächlich die Verbindungen und Wirkungszusammenhänge zwischen verschiedenen Prozessen und zwischen Prozessen und Kunden aufgezeigt. Als Grundlage für eine effektive Steuerung und zur Verbesserung der Geschäftsprozesse ist die Kenntnis über die Verbindungen und Wechselbeziehungen unerlässlich. Die

---

<sup>3</sup> Palleduhn; Neuendorf (2013), S.1

<sup>4</sup> Gadatsch (2010), S.41, zitiert aus Gadatsch (2020), S.2

<sup>5</sup> Vgl. Palleduhn; Neuendorf (2013), S.8

<sup>6</sup> Vgl. Bach; Brehm; Buchholz; u. a. (2017), S.150

in der Prozesslandkarte ausgewiesenen Prozesse sind i.d.R. die wichtigsten Primärprozesse mit direktem Bezug zu Stakeholdern oder maßgeblich am Wertschöpfungsprozess beteiligt.<sup>7</sup>

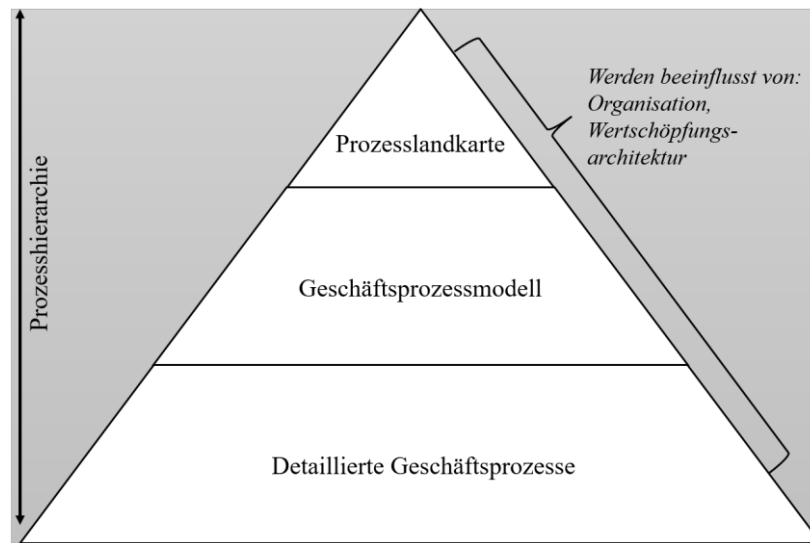


Abbildung 2: Komponenten und Ebenen der Prozessarchitektur<sup>8</sup>

Einer der wichtigsten Schritte, der zu Anfang des Geschäftsprozessmanagements erfolgen sollte, ist die **Prozessidentifizierung**. Sie ermöglicht es, festzustellen, welche Geschäftsprozesse eine Geschäftseinheit benötigt, um die Stakeholderbedürfnisse zu befriedigen und die Geschäftsziele nachhaltig zu erreichen. Die **Prozessanalyse** und Gestaltung besteht grundsätzlich aus den Schritten Prozessaufnahme, -analyse, -konzeption und -umsetzung, bei denen jeweils verschiedene Aufgaben erfüllt werden müssen.

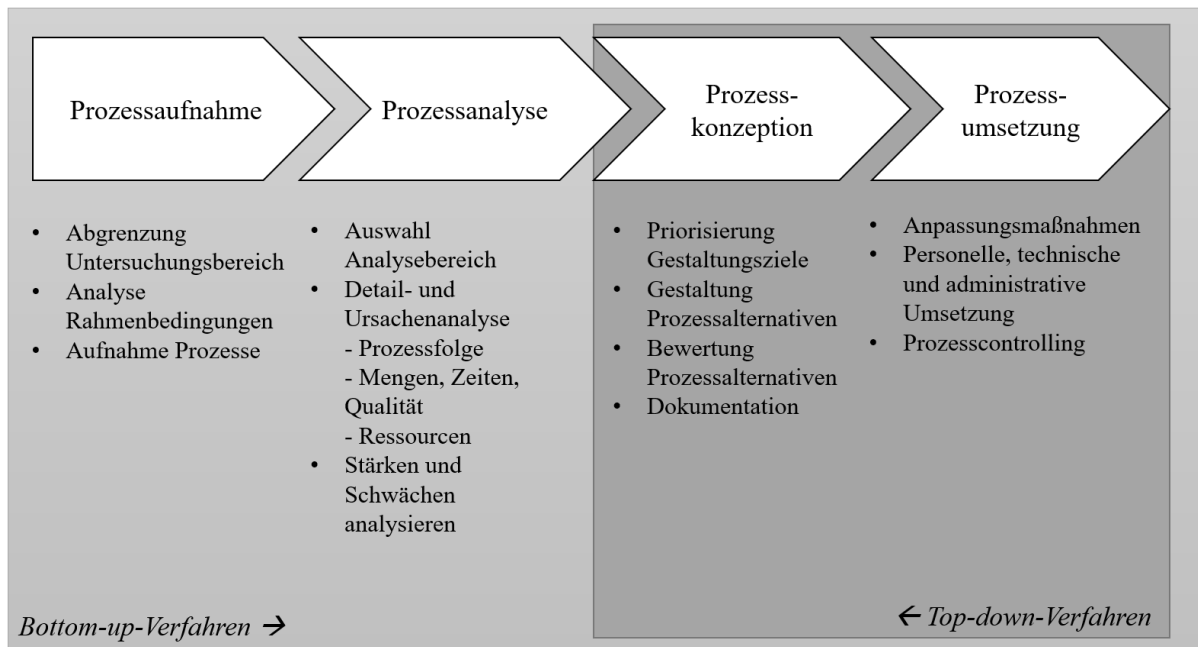


Abbildung 3: Schritte und Aufgaben der Prozessanalyse und -gestaltung<sup>9</sup>

<sup>7</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Schmelzer; Sesselmann (2020), S.93f.

<sup>8</sup> Eigene Darstellung

<sup>9</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Bach; Brehm; Buchholz; u. a. (2017), S.213

Die Darstellung von Geschäftsprozessen kann auf unterschiedliche Weise gestaltet werden. Neben nicht formalen Darstellungen gibt es zahlreiche verschiedene formale Methoden zur Modellierung der Prozesse. Einfache Darstellungsweisen sind unter anderem als Text, tabellarisch oder grafisch ohne formale Notation. Für eine detaillierte Darstellung komplexer Geschäftsprozesse reichen einfache Darstellungsformen häufig nicht aus. Es existieren verschiedene Modelle für die Darstellung von Geschäftsprozessen. Bei einer grafischen Darstellung wird auch von einer Diagrammsprache gesprochen werden. Die Diagrammsprachen lassen sich in datenfluss-, kontrollfluss- und objektorientierte Ansätze differenzieren. Beispiele sind u.a. Swimlane Diagramme oder ereignisgesteuerte Prozessketten.

## 2.2. Prozessoptimierung

Die **Prozessoptimierung**, d.h. die Identifizierung und Realisierung von Verbesserungspotenzialen der im Unternehmen bestehenden Prozesse, ist ein kritischer Teil des Prozessmanagements. Sie ermöglicht es Abläufe im Unternehmen effizienter zu gestalten und Unternehmensziele nachhaltiger zu erreichen. Neben der Prozesseffizienz wird bei erfolgreicher Prozessoptimierung auch die Prozesseffektivität erhöht, wodurch Kundenzufriedenheit, Stakeholderzufriedenheit und Kernkompetenz im Unternehmen steigen.

Damit Verbesserungspotenziale in Geschäftsprozessen erschlossen werden können, müssen zunächst alle Ist-Prozesse im Unternehmen erhoben worden sein. Diese können dann mittels einer detaillierten **Prozessanalyse** auf ihre Ist-Leistung und eventuelle Schwachstellen hin untersucht werden.<sup>10</sup> Die anschließende **Prozessverbesserung** beinhaltet, dass die Geschäftsprozesse mittels verschiedener Methoden schrittweise innoviert und deren Performance stetig verbessert wird.

Bei der Prozessanalyse werden zunächst die Ist-Prozesse erhoben und bzgl. Reihenfolge, Leistung, Kosten und Qualität analysiert. Anschließend werden auf deren Basis Konzepte für Soll-Prozesse entwickelt. Bei der **Prozessoptimierung** werden Prozesse erneuert oder verbessert und in dessen Zuge auch Indikatoren für Prozessleistung definiert und gemessen. Durch die Prozessoptimierung werden die in der Prozessanalyse entdeckten Schwachstellen durch das Ausschöpfen von Optimierungspotenzialen beseitigt und es findet eine Annäherung der Ist-Prozesse an den gewünschten Soll-Zustand statt. Die Aufgabe des **Prozesscontrollings** ist es, die dauerhafte Messung der Prozessleistung zu gewährleisten, sodass Geschäftsprozesse zielbezogen geplant, gesteuert und kontrolliert werden können. Das Prozesscontrolling umfasst alle Aufgaben, Methoden und Techniken zur informationellen Sicherstellung der Planung, Steuerung und Kontrolle von Geschäftsprozessen und den Aufbau von geeigneten Informations- und Kennzahlensystemen.<sup>11</sup>

Zur Messung der Prozessleistung kann ein Kennzahlensystem mit sog. **Key Performance Indicators** (KPIs) genutzt werden. KPIs bestehen aus Ziel- und Messgrößen und geben Auskunft über Leistungsstand und -entwicklung der Geschäftsprozesse, sodass Soll- und Ist-Zustände verglichen werden können.<sup>12</sup>

---

<sup>10</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Bach; Brehm; Buchholz; u. a. (2017), S.226-230

<sup>11</sup> Vgl. Bach; Brehm; Buchholz; u. a. (2017), S.247ff.

<sup>12</sup> Vgl. Bach; Brehm; Buchholz; u. a. (2017), S.249

### 3. Ergebnisse der Arbeit

#### 3.1. Ergebnisse aus wissenschaftlicher Sicht: Wesentliche Erkenntnisse

Um die Basis für die in den kommenden Kapiteln durchgeführte Geschäftsprozessanalyse und -optimierung zu legen, wird in praktischen Teil zunächst das Hotel vorgestellt. Es werden allgemeine Daten zum Betrieb erläutert und anschließend auf die **Organisationsstruktur** und die **Unternehmensstrategie** eingegangen, um die Grundlage für ein erfolgreiches GPM zu legen.

Die Organisation des Hotels entspricht einer **typischen, funktionalen Aufbauorganisation im verrichtungsorientierten Einliniensystem mit klar geregelter vertikaler Hierarchie und zentraler Entscheidungskompetenz**. Bis auf wenige Stabstellen (HR, Finance, Einkauf, IT und Marketing) handelt es sich bei allen Stellen um Instanzen. Ziel der Geschäftsleitung ist es, zukünftig ca. 70 % des Umsatzes durch Privatreisende zu erwirtschaften und 30 % durch Geschäftsreisende. Angepasst an die Zielgruppen befindet sich die Preisgestaltung im hochklassigen Segment. Als einziges 5-Sterne-Superior-Hotel im 30-km-Umkreis hat das Hotel nur wenige direkte Wettbewerber und setzt entsprechend auf die **Hochpreisstrategie**. Hierdurch werden hauptsächlich Gäste mit geringer Preissensitivität angesprochen, denen Qualität und Image wichtiger ist als ein günstiger Preis.

Bevor die Geschäftsprozessanalyse im Gestaltungsbereich des Veranstaltungsbüros stattfinden kann, müssen die **Geschäftsprozesse auf Gesamtunternehmensebene** betrachtet werden. Zunächst werden alle Geschäftsbereiche des Unternehmens und die entsprechenden Abläufe aufgezeigt. Dies wird anschließend anhand einer **Prozesslandkarte** visualisiert. Sie erfüllt die Funktion als bildliches Inhaltverzeichnis des Prozessmanagements. Die in der Prozesslandkarte dargestellten Prozesse werden dabei mittels eines Top-down-Ansatzes aus der Unternehmensstrategie abgeleitet und nach dem SOS-Prinzip dargestellt. Die in der Prozesslandkarte aufgeführten Prozesse wurden alle positiv auf Prozesswürdigkeit überprüft. Anhand des Leistungsprogramms lassen sich vier wesentliche Kernprozesse ableiten (Vgl. Abbildung 4).

Nachdem die Prozesslandkarte aus der Unternehmensstrategie abgeleitet wurde, kann der Gestaltungsbereich der Veranstaltungsabteilung eingegrenzt werden, um dort eine genaue Geschäftsprozessanalyse vorzunehmen. Wird die Veranstaltungsabteilung im gesamtunternehmerischen Kontext betrachtet, fällt eine Besonderheit auf: Einerseits ist das Veranstaltungsbüro für die Planung und Gestaltung der von den Gästen angefragten Veranstaltungen zuständig und trägt somit maßgeblich zur Wertschöpfung des Unternehmens bei. Andererseits trägt sie auch eine führende Rolle bei der abteilungsübergreifenden Informationsbereitstellung.



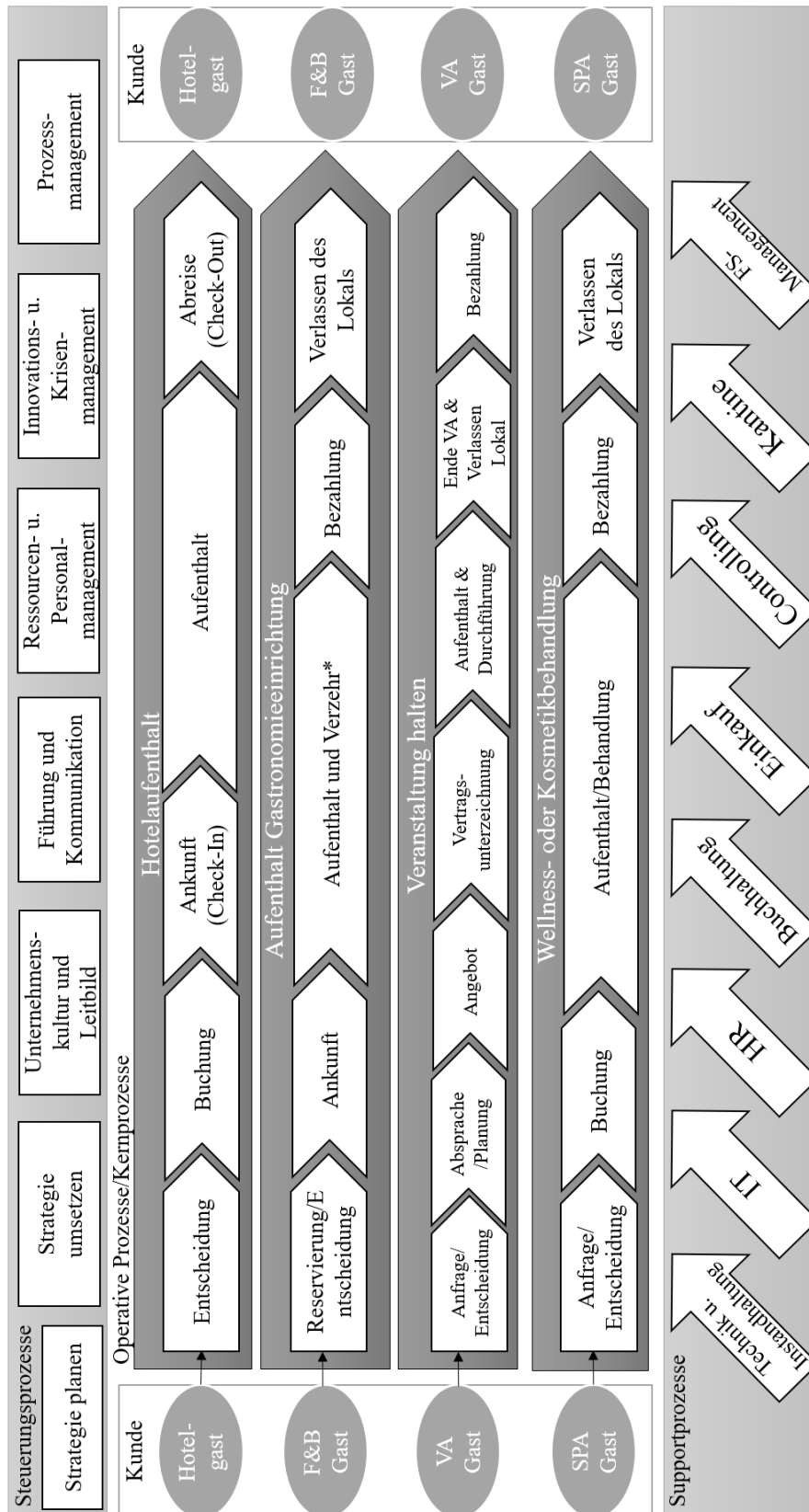


Abbildung 4: Prozesslandkarte des Hotels<sup>13</sup>

\* im Café können auch Speisen zum Mitnehmen erworben werden. Da Produkte im Normalfall vor Ort verzehrt werden, wird dies jedoch in der Prozesslandkarte vernachlässigt

<sup>13</sup> Eigene Darstellung

Das Veranstaltungsverkaufsbüro ist eine Abteilung, die sich um vielseitige Aufgaben innerhalb des Hotels kümmert. Die Aufgaben lassen sich in drei grundlegende Kategorien unterteilen:

- Routinemäßige, von Personen ausgelöste Aufgaben (Bsp. Anfragen, Veranstaltungsplanung)
- Routinemäßige Aufgaben, die zyklusbedingt auftreten (Bsp. Wochenvorschau, Monatsvorschau, Dekadenplan)
- Sonder- und unregelmäßige Aufgaben (Bsp. Das Planen von hausinternen Sonderveranstaltungen mit Ticketverkauf, spezielle Gastanliegen)

Die routinemäßigen, von Personen ausgelösten Prozesse lassen sich hierbei den Kernprozessen zuordnen, da das Erstellen von Angeboten und das Verkaufen von Veranstaltungen zur direkten Wertschöpfung beiträgt. Die routinemäßigen, zyklusbedingten Prozesse lassen sich hingegen den Supportprozessen zuordnen. Die Aufgabe dieser Prozesse ist es, den anderen Abteilungen Informationen zu allen geplanten Veranstaltungen zu lassen, damit diese den Dienstplan entsprechend gestalten, die benötigte Ware bestellen und sich auf die Durchführung der Veranstaltung vorbereiten können. Unregelmäßige, außergewöhnliche Aufgaben lassen sich nur bedingt in Prozesse darstellen, da es hier oft um einmalige Veranstaltungen oder besondere Sonderwünsche handelt, die besonderen Aufwand benötigen. Diese werden deswegen im Rahmen der Arbeit nicht weiter behandelt.

Für jeden dieser Prozesse müssen nun wichtige **Bestimmungsmerkmale** definiert werden, damit eine Abgrenzung erfolgen kann und das Umfeld der Prozesse genau abgesteckt ist. Die Bestimmungsmerkmale sind **Auslöser, Zweck, Erforderliche Ressource, Erfolgsfaktoren und Output**. Aus der Kategorisierung der Aufgabentypen, der Veranstaltungstypen und der Identifikation und Abgrenzung der Teilprozesse kann die **Prozesslandkarte für das Veranstaltungsbüro** gestaltet werden. Die Prozesslandkarte (Vgl. Abbildung 5) ist hierbei aus der Betrachtung des Ist-Ablaufs entstanden. Grundlage ist hier der Lebenszyklus von Planung bis Nachbereitung einer Veranstaltung. Sie folgt dabei immer einem typischen Muster mit einer Anzahl von kritischen, immer stattfindenden Prozessen und verschiedenen Kann-Prozessen, die nur nach Auslösung bestimmter Ereignisse durchlaufen werden. Anhand dieser Prozesslandkarte kann eine Dekomposition der einzelnen Teilprozesse stattfinden und eine Abgrenzung der verschiedenen benötigten Arbeitsschritte je nach Veranstaltungstyp vorgenommen werden.

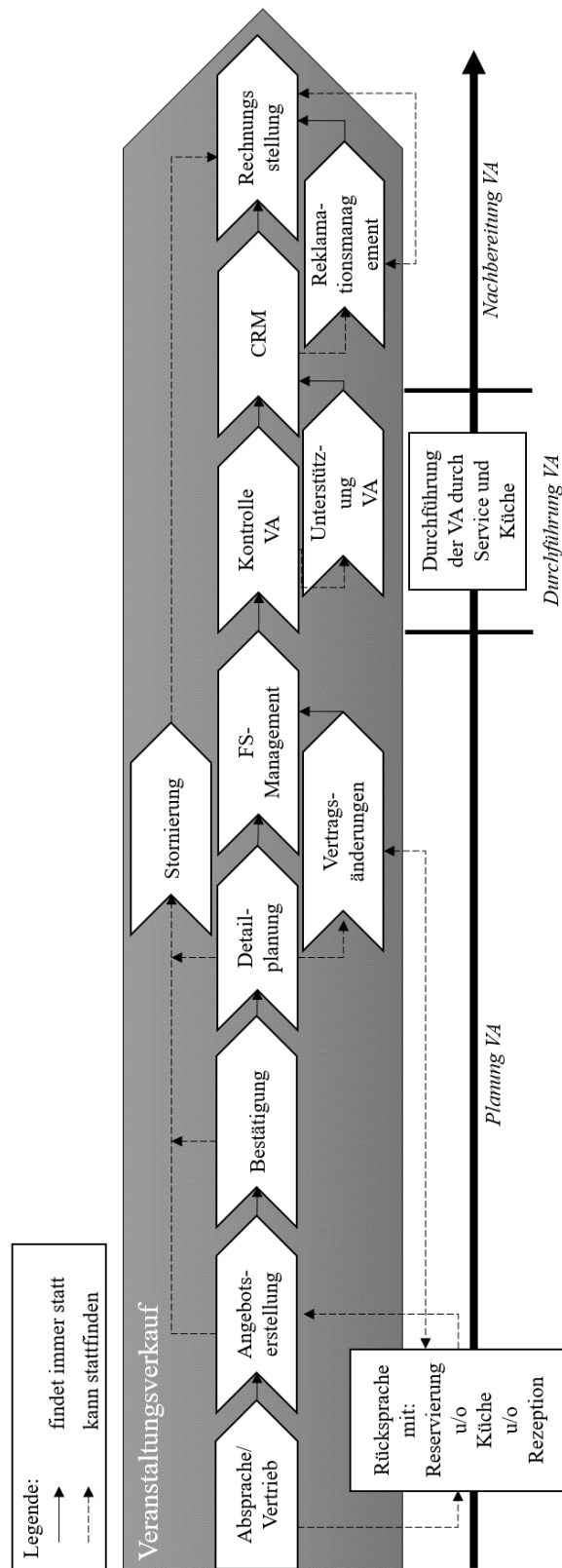
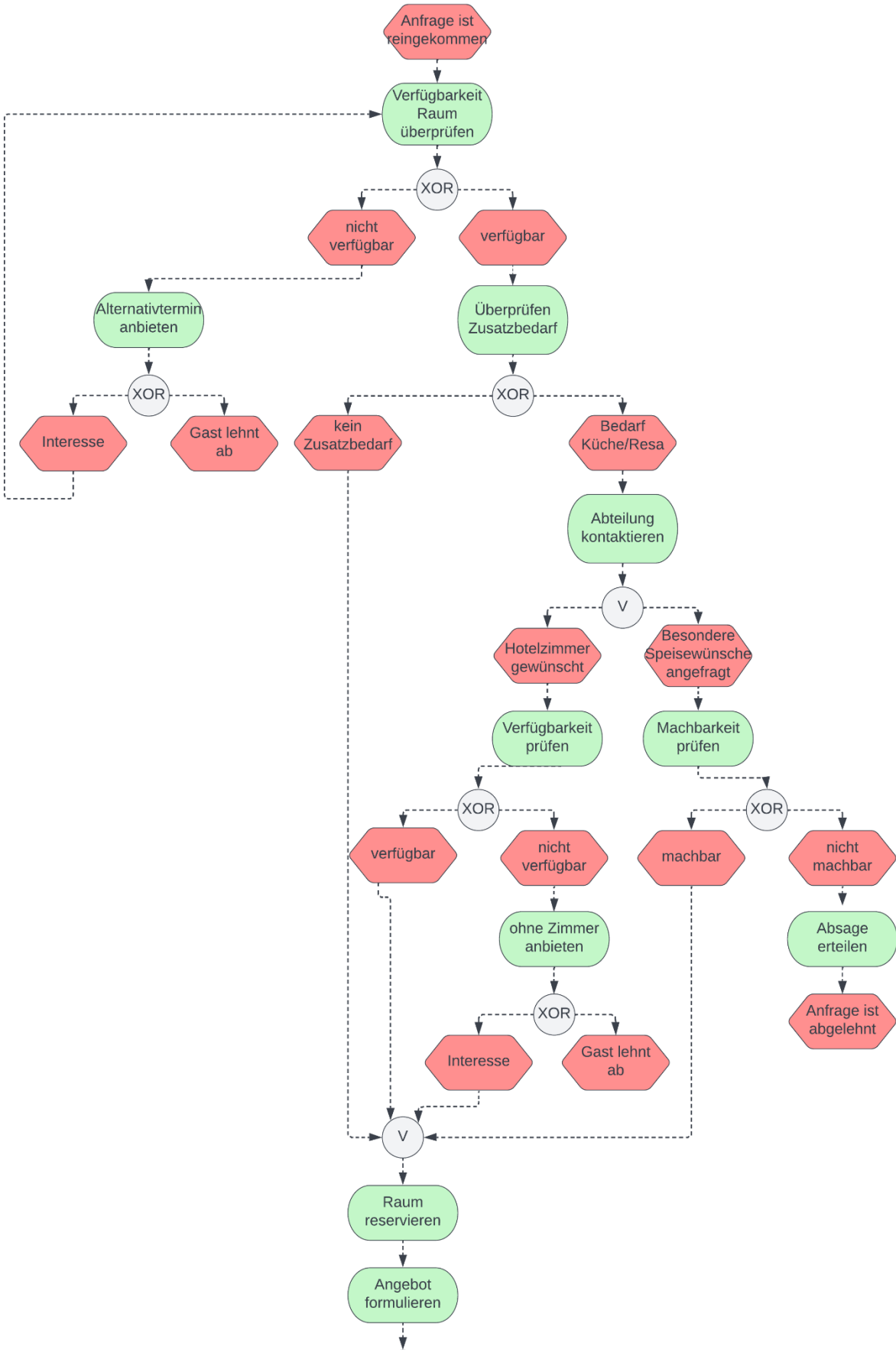


Abbildung 5: Prozesslandkarte der Veranstaltungsabteilung als Produktlebenszyklus<sup>14</sup>

Im Folgenden erfolgt die Dekomposition des Teilprozesses **Angebots-erstellung**. Zunächst werden die genauen Schritte einmal ausführlich erläutert und anschließend werden sie als ereignisgesteuerte Prozesskette visualisiert. (Vgl. Abbildung 6)

<sup>14</sup> Eigene Darstellung



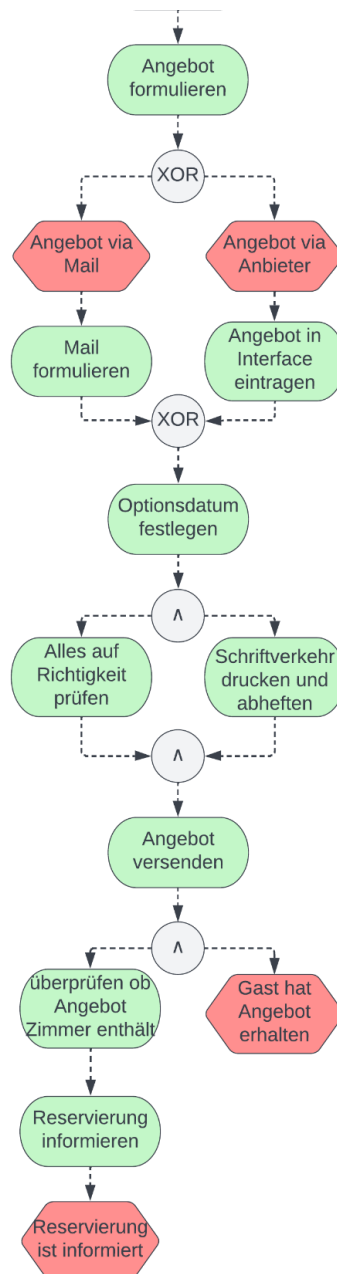


Abbildung 6: EPK "Angebotserstellung"<sup>15</sup>

Im nächsten Schritt soll die Angebotserstellung auf **Prozessfolge, -leistung, -qualität und -kosten** untersucht werden, um mithilfe einer **Schwachstellenanalyse** organisatorische Auffälligkeiten erfassen zu können. Im Rahmen einer Prozessverbesserung werden Vorschläge zur Umsetzung von Verbesserungspotenzialen gegeben.

- Schwachstelle 1: zu häufige Medienbrüche zwischen digitalen und analogen Arbeitsschritten
- Schwachstelle 2: Lange Liegezeiten durch mangelhaften Informationsfluss zwischen den Abteilungen
- Schwachstelle 3: Die Angebotsvorlage ist fehleranfällig und erhöht die Fehlerquote
- Schwachstelle 4: Das Standardisierungs- und Automatisierungspotenzial ist bisher wenig ausgeschöpft

<sup>15</sup> Eigene Darstellung

- Schwachstelle 5: Durch die Kannibalisierung der Ressourcen des Veranstaltungsbüros von anderen Abteilungen sind die Prozesskosten hoch

Um Möglichkeiten zu finden, die erkannten Schwachstellen zu eliminieren, werden die ersten zwei Phasen der KVP-Methode genutzt. Der erste Schritt – die Problemerkennung – ist bereits erfolgt. Es wurden bereits Schwachstellen identifiziert, die geändert werden sollen. Im nächsten Schritt „Do“ findet die Analyse der Probleme und die Ausarbeitung von Verbesserungsvorschlägen statt. Fassen wir die **Verbesserungsvorschläge** zusammen, wurden folgende Verbesserungspotenziale aufgedeckt:

- ✓ Ein digitales Bankett- und Tagungsräume-Reservierungssystem
- ✓ Die Einbindung von Aufgaben und Erinnerungen in Outlook für VA-Optionen
- ✓ Ein neues PMS-System zur eigenständigen Abfrage von Zimmerverfügbarkeit und -preisen
- ✓ Zuverlässiger E-Mail-Schriftverkehr mit der Abteilung Küche
- ✓ Die Vorlagen zur Angebotserstellung überarbeiten
- ✓ Die Entwicklung und Umsetzung eines Konzeptes zur Umstellung auf Paperless-Office
- ✓ Die Einstellung eines neuen Mitarbeiters im operativen Tagungsservice

Zur Einschätzung der Umsetzungsmöglichkeit werden die Verbesserungsvorschläge hinsichtlich der Schwierigkeit der Beseitigung der Schwachstellen bewertet. Aus der Bewertung zur möglichen Umsetzung ergibt sich folgende Rangfolge zur Einschätzung der erfolgreichen Umsetzung:

1. Die Einbindung von Aufgaben und Erinnerungen in Outlook für Optionen
2. Die Vorlagen zur Angebotserstellung überarbeiten
3. Ein digitales Bankett- und Tagungsräume-Reservierungssystem
4. Die Einstellung eines neuen Mitarbeiters im operativen Tagungsservice
5. Ein neues PMS-System zur eigenständigen Abfrage von Verfügbarkeit und Preisen der benötigten Zimmer
6. Zuverlässiger E-Mail-Schriftverkehr mit der Abteilung Küche
7. Die Entwicklung und Umsetzung eines Konzeptes zur Umstellung auf Paperless-Office

Im Zuge der Gestaltung von Verbesserungsvorschlägen wurden die Aktivitäten der Angebotserstellung bereits aus Sicht verschiedener Performanceparameter betrachtet. Es wurden die Prozessfolge, -leistung, -qualität und -kosten als mögliche Indikatoren für die Prozessperformance herangezogen. Durch die Umsetzung von Verbesserungspotenzialen findet eine Annäherung der Ist-Prozesse an den Soll-Zustand statt. Die Nutzung eines **geeigneten Kennzahlensystems** erfüllt im Zusammenhang mit der Prozessoptimierung die Aufgabe, die Prozessperformance dauerhaft zu messen. Es soll die Prozessverbesserungen nach Prozessoptimierungen und die generelle Performance messen, sodass bei Bedarf zeitnah eingegriffen werden kann. Zusammenfassend sind folgende Prozessperformanceparameter aussagekräftig für die **Prozessüberwachung der Veranstaltungsabteilung**:

- Kunden- bzw. Gästezufriedenheit (Betreuung, Service, Kommunikation, Beschwerdemanagement)
- Prozessqualität (Qualitätsforderung, Anzahl Fehler)
- Prozesskosten (monetär bewerteter Ressourcenverbrauch)
- Prozesszeit (Reaktionszeiten)

Das Ziel einer Verwendung von **KPIs** ist es, die Prozesszustände und Zustandsveränderungen eindeutig erkennen zu können. Im Veranstaltungsbüro wird wenig mit monetären Werten und Einheiten gearbeitet, weswegen eine durchdachte und geeignete Auswahl von KPIs getroffen werden muss, um die Prozessleistung zielbezogen messen zu können. Folgende Fragen sollten die Messwerte der KPIs beantworten können:

- Kundenzufriedenheit: Wie zufrieden sind die Gäste und die internen Abteilungen mit den Prozessergebnissen?
- Prozessqualität: Wie vollständig und fehlerfrei erfüllen die Prozessergebnisse die Erwartungen und Anforderungen der Gäste und internen Abteilungen?
- Prozesskosten: Welcher Ressourcenaufwand wird für die Erstellung der Leistungen für die Gäste und internen Abteilungen benötigt?
- Prozesszeit: Wie schnell können die von den Gästen und internen Abteilungen gewünschten Leistungen zur Verfügung gestellt werden?

Aus allen relevanten Kriterien wurden folgende Vorschläge für geeignete KPIs gemacht:

$$\bullet \text{ Kundenzufriedenheit}_t [\%] = \left(1 - \frac{\text{Anzahl Beschwerden}_t}{\text{Anzahl Veranstaltungen}_t}\right) * 100$$

$$\bullet \text{ Korrekturquote}_t [\%] = \left(1 - \frac{\text{Anzahl Korrekturen}_t}{\text{Anzahl Angebote}_t + \text{Anzahl Bestätigungen}_t}\right) * 100$$

$$\bullet \text{ Produktivität VA Büro } [\text{€}/h] = \frac{\sum \text{Veranstaltungsumsatz in €}}{\text{Arbeitsstunden Veranstaltungsmitarbeiter in } h}$$

$$\bullet \text{ Papierverbrauch} = \sum_{t=1}^T \text{Kopierpapier}(t)$$

$$\bullet \text{ Zeitaufwand Bearbeitung Dekadenplan } [Tage] = \text{Termin Fertigstellung} - \text{Beginnstermin}$$

Zunächst soll das Kennzahlensystem aus den fünf vorherig aufgeführten KPIs bestehen, so dass das System erprobt werden kann, ohne die Mitarbeiter des Veranstaltungsbüros durch die neue Etablierung des GPMs zu überfordern. Zur erfolgreichen Messung müssen einige neue Systeme zur Datensammlung eingeführt werden, damit eine ausreichende Datenlage zur Messung der KPIs besteht. Durch die aktuell vielen Medienbrüche zwischen analogen und digitalen Medien werden bisher nur wenige Daten zur späteren Auswertung gespeichert. Die Messung der KPIs sollte sinnvollerweise zur regelmäßigen Anwendung wöchentlich oder spätestens monatlich erfolgen, damit genug Messwerte entstehen, um eine Annäherung der Ist-Prozesse an ihren Sollzustand darstellen zu können.

### 3.2. Handlungsempfehlung

Mit dem Festlegen der Prozessziele und der Etablierung eines Kennzahlensystems ist die letzte Phase des Prozesslebenszyklus des Geschäftsprozessmanagements erreicht und alle Schritte des Prozesslebenszyklus wurden durchlaufen. Die Ausarbeitung für das Hotel und speziell die Veranstaltungsabteilung zeigt, dass es in der Theorie möglich ist, ein Geschäftsprozessmanagementsystem zu etablieren. Die im Rahmen der Arbeit durchgeführten Workshops mit den Mitarbeitern der Veranstaltungsabteilung zeigen Akzeptanz gegenüber dem geplanten Vorhaben.

Im ersten Schritt sollten nun Prozessverantwortliche ernannt werden, sodass ein offizielles Prozessteam entsteht und klare Verantwortungen zugewiesen werden. Im Rahmen der Arbeit wurde lediglich ein Teilprozess auf Mikroebene analysiert. Nach der Umsetzung der bereits erarbeiteten Verbesserungspotenziale empfiehlt es sich, für die anderen wertschöpfenden Teilprozesse ebenfalls eine Dekomposition vorzunehmen, um Verbesserungspotenziale aufzudecken. Darüber hinaus hat die Geschäftsprozessanalyse auf Makroebene gezeigt, dass

das Automatisierungs- und Standardisierungspotenzial bisher wenig ausgeschöpft wurde. An dieser Stelle bietet es sich an, sich über verschiedene Möglichkeiten der IT-Unterstützung zu informieren. Es könnte untersucht werden, welches Potenzial die bereits genutzten Programme bieten, um die Prozesse zu verbessern. Zusätzlich könnten Angebote zu neuen Softwarelösungen eingeholt werden, wobei letzteres mit erneutem Kostenaufwand einhergehen würde.

Gleichzeitig zur Umsetzung der Prozessverbesserungen sollte das Kennzahlensystem aktiviert und etabliert werden, um nebenbei aktives Geschäftsprozesscontrolling zu betreiben. Das Kennzahlensystem ist nicht statisch, und muss im Laufe des Geschäftsprozessmanagement immer wieder auf Konformität untersucht und ggf. angepasst werden.

Zeigt sich das Geschäftsprozessmanagement im Veranstaltungsbüro als erfolgreich, könnte dieses auf die restlichen Abteilungen des Hotels ausgeweitet werden. Ein unternehmensweites Geschäftsprozessmanagement könnte dem Hotel dabei helfen, die Mitarbeiter- und Gästezufriedenheit zu erhöhen, die Marktposition zu stärken und langfristig erfolgreich die Unternehmensziele zu erreichen.

### 3.3. Kritische Reflexion

Zum Abschluss der Arbeit sollen die angewandte Methodik und die Ergebnisse der praktischen Umsetzung kritisch reflektiert und mögliche **Schwachstellen** aufgezeigt werden. Das Geschäftsprozessmanagement ist ein umfangreiches Thema. Durch die ausführliche theoretische Ausarbeitung und die benötigte Analyse auf Gesamtunternehmensebene konnte die Dekomposition und Prozessanalyse zur Ausarbeitung von Verbesserungspotenzialen nur an einem von vielen Teilprozessen im Veranstaltungsverkaufsbüro vorgenommen werden. Auch wenn diese Analyse ein positives Bild ergeben hat, handelt es sich hierbei um eine sehr kleine Stichprobe und es ist fraglich, ob das positive Ergebnis äquivalent auf alle anderen Prozesse des Veranstaltungsbüros (und evtl. des Gesamtunternehmens) übertragen werden kann. Von den erarbeiteten Verbesserungsvorschlägen lässt sich andererseits auch erwarten, dass sie andere Teilprozesse des Veranstaltungsbüros positiv beeinflussen, da diese teilweise mit denselben Ressourcen arbeiten, die Objekt der Prozessverbesserung sind.

Weiterhin sollte erwähnt werden, dass die Prozesserneuerung im Voraus bereits ausgeschlossen werden musste, da es zu komplex ist, lediglich in einer Abteilung des Unternehmens eine Prozesserneuerung durchzuführen, ohne dass das Gesamtunternehmen betroffen ist. Die Prozesserneuerung geht häufig mit einer horizontalen Umstrukturierung der Organisation einher, was in einer einzigen Abteilung nicht möglich ist. Hierdurch konnte nicht untersucht werden, ob eine prozessorientierte, horizontale Ausrichtung der Unternehmensstruktur und damit einhergehenden Prozesserneuerung vorteilhaft für die langfristige Zielerreichung des Hotels ist.

Die abschließende kritische Anmerkung betrifft die im Rahmen dieser Arbeit angewandte Prozessanalyse. Diese Analyse wurde mithilfe eines Bottom-up-Ansatzes durchgeführt, was zwar Hinweise auf vorhandene Verbesserungspotenziale gibt und als Basis für die Zielplanung herangezogen werden kann. Ein Nachteil dieses Verfahrens ist jedoch, dass bei den aus den Analyseergebnissen abgeleiteten Prozesszielen kein direkter Bezug zur Unternehmensstrategie, den Gästerwartungen und -bedürfnissen sowie den Wettbewerbern besteht. Es kann daher nicht abschließend geklärt werden, ob die Umsetzung der Verbesserungspotenziale das Erreichen der Geschäftsziele unterstützt.



Insgesamt bewegt sich die praktische Umsetzung der vorliegenden Arbeit sehr nah an der in der Theorie empfohlenen Umsetzung, weswegen die Ergebnisse als repräsentativ und plausibel erachtet werden können. Letztlich kann jedoch nur eine praktische Umsetzung zeigen, ob die Einführung des Geschäftsprozessmanagements zum Unternehmenserfolg beitragen kann.

#### 4. Fazit und Ausblick

Im Rahmen dieser Arbeit wurden zunächst die für die Methodik benötigten theoretischen Grundlagen erarbeitet und vorgestellt. Um das Geschäftsprozessmanagement im Veranstaltungsbüro anwenden zu können, wurden zu Beginn der praktischen Umsetzung der Arbeit das Hotel, ihre Organisationsstruktur und die Unternehmensstrategie analysiert. Hier hat sich gezeigt, dass das Unternehmen klassisch organisiert ist und der Fokus der Unternehmensstrategie besonders auf einer hohen Dienstleistungs- und Produktqualität liegt und die Leistungen mit einer Hochpreisstrategie dem Markt zur Verfügung gestellt werden.

Anhand der Unternehmensstrategie wurde die Prozesslandkarte auf Unternehmensebene gestaltet und visualisiert. Ausgehend von dieser Prozesslandkarte wurden der Gestaltungsbereich des Veranstaltungsverkaufsbüro eingegrenzt, die Geschäftsprozesse auf Makroebene identifiziert und in einer Prozesslandkarte nach dem Veranstaltungslebenszyklus dargestellt. Hierdurch konnten die verschiedenen internen und externen Aufgaben und Veranstaltungsarten abgegrenzt werden und die Bestimmungsmerkmale der einzelnen Prozesse identifiziert werden.

Exemplarisch wurde im nächsten Teil mithilfe eines geeigneten Entscheidungsfindungsprozess ein Teilprozess ausgewählt, um eine Dekomposition und genaue Prozessanalyse durchzuführen. Die Entscheidungsfindung hat ergeben, dass der Teilprozess der Angebotserstellung genauer analysiert werden sollte, um Schwachstellen und Verbesserungspotenziale aufzudecken und Vorschläge im Rahmen einer Prozessverbesserung zu machen. Hierfür wurde der Teilprozess zunächst anhand eines Swimlane-Diagramms und einer EPK visualisiert. Mithilfe der Dekomposition des gesamten Prozesses wurden verschiedene Schwachstellen entdeckt und anhand der Leistungsparameter Prozessfolge, -leistung, -qualität, -kosten und -zeit Verbesserungspotenziale abgeleitet.

Für die praktische Umsetzung wurde zudem eine Einschätzung über die Implementierung der verschiedenen Vorschläge gegeben und eine Reihenfolge für die Umsetzung empfohlen. Abschließend wurden anhand der Prozessanalyse passende Leistungsparameter ausgewählt und verschiedene Prozessziele für die Veranstaltungsabteilung festgelegt. Damit die Prozesszustände dauerhaft gemessen werden können, wurde ein Kennzahlensystem mit verschiedenen KPIs vorgestellt, welches messen kann, ob die Prozessziele erreicht werden. Abschließend wurde eine Handlungsempfehlung zum weiteren Vorgehen gegeben im Rahmen des Geschäftsprozessmanagements. Die theoretische Ausarbeitung legt nahe, dass eine Umsetzung in der Praxis erfolgreich sein sollte, weswegen eine positive Empfehlung zum Umsetzen der in der Arbeit erarbeiteten Sachinhalte gegeben wurde.

Die Arbeit hat gezeigt, dass im Betrieb ein bisher nicht geschöpftes Potential im Bereich des Geschäftsprozessmanagements existiert. Hier ergeben sich viele Möglichkeiten für weiterführende und auf dieser Arbeit aufbauende Studien, die an das in dieser Arbeit begonnene Thema des Geschäftsprozessmanagement ansetzen. Voraussetzung ist zunächst die Einführung des erarbeiteten Geschäftsprozessmanagements in der Veranstaltungsabteilung. Es wäre in diesem Zusammenhang sinnvoll, die erfolgreiche Einführung und Umsetzung nach einer bestimmten Frist zu untersuchen. Sollte die Einführungsphase erfolgreich sein und die bereits festgelegten Prozessziele erreicht werden können, sollte die Prozessoptimierung zwingend noch auf die anderen Teilprozesse der Veranstaltungsabteilung ausgeweitet werden.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die vorliegende Arbeit eine geeignete Grundlage legt für alle weiterführenden und vertiefenden Themen des Geschäftsprozessmanagements und Potenzial für aufbauende Themen bietet, die zum nachhaltigen Unternehmenserfolg beitragen können.

## Literaturverzeichnis<sup>16</sup>

- Bach, N./Brehm, C./Buchholz, W. (2017): Organisation: Gestaltung wertschöpfungsorientierter Architekturen, Prozesse und Strukturen. 2. Aufl., Heidelberg: Springer Gabler
- Bauer, T. (2017): In: Bühnert, C./Luppold, S. (Hrsg.): Praxishandbuch Kongress-, Tagungs- und Konferenzmanagement, Wiesbaden: Springer Gabler Fachmedien
- Bayer, F./Kühn, H. (2013): Prozessmanagement für Experten, Heidelberg: Springer Gabler
- BearingPoint/BPM&O (2015): BearingPoint GmbH; BPM&O GmbH: Business Process Management-Studie 2015. Messbare Verbesserung der Leistungsfähigkeit durch Prozessmanagement, Frankfurt am Main: BearingPoint GmbH
- Behrens-Schneider, C./Birven, S. (2009): Events und Veranstaltungen organisieren. 2. Aufl., München, Redline Verlag
- Bösing, K. (2006): Ausgewählte Methoden der Prozessverbesserung. In: Wissenschaftliche Beiträge / Technische Hochschule Wildau 2006, Wildau: Technische Hochschule Wildau
- Chakraborty, A./Chuan Tan, K. (2012): Case study analysis of Six Sigma implementation in service organisations. In: Business Process Management Journal, Band 18, Nr. 6, S. 992–1019
- Chalupa, S./Petricek, M. (2020): The Application of Business Process Management in the Hospitality Industry: A Case Study. In: IBIMA Business Review, Band 2020, S. 1–11
- Chalupa, Stepan; Petricek, Martin und Ulrych, Zdenek (2021): The Use of Business Process Management in Hotel Direct Sales Improvement. In: TEM Journal, Band 10, Nr. 1, S. 215–220
- DEHOGA Baden-Württemberg (2022): Gastgewerbe und Tourismus in Baden-Württemberg – Auswirkungen der Corona-Pandemie, Stuttgart: DEHOGA Baden-Württemberg
- Freyberg, B./Gruner, A./Lang, M. (2018): ErfolgReich in der Privathotellerie: Impulse für Profilierung und Profit. 2. Aufl., Stuttgart: Matthaes Verlag GmbH
- Freyberg, B./Zeugfang, S. (2014): Strategisches Hotelmanagement, München: DeGruyter Oldenbourg
- Gadatsch, A. (2020): Grundkurs Geschäftsprozess-Management: Analyse, Modellierung, Optimierung und Controlling von Prozessen. 9. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler Fachmedien
- Graeve, M. (2012): Veranstaltungen organisieren, Freiburg: Haufe
- Haake, B./Zech, N. (2021): Revenue Management im MICE: Erträge im Hotel und Eventmanagement optimieren, München: UVK Verlag
- Hänssler, K./Schlieper, T. (2016): In: Hänssler, K. (Hrsg): Management in der Hotellerie und Gastronomie: Betriebswirtschaftliche Grundlagen. 10. Aufl., Berlin: De Gruyter Oldenbourg
- Harmon, P/Wolf, C. (2018): The State of Business Process Management 2018, BPTrends-Report, January 2018, in: BPTrends (2018), zugegriffen am 25.08.2022 (<https://www.bptrends.com/bpt/wp-content/uploads/2018-BPM-Survey.pdf>)
- Haußmann, M. (2010): Berufsbild: Was macht eigentlich ein Bankett-Manager? - Kompetent an Tisch und Tafel. In: Allgemeine Hotel- und Gastronomie-Zeitung, Nr. 01, S. A05
- Henschel, K./Gruner, A./Freyberg, B. (2018): Hotelmanagement. 5. Aufl., Berlin: De Gruyter Oldenbourg
- Ho, K. (2013): The role of business process management (BPM) as a mediator between employee job satisfaction and customer satisfaction in the hospitality industry in Hong Kong and Macau, Newcastle: University of Newcastle
- Hofmann, M. (2020): Prozessoptimierung als ganzheitlicher Ansatz: mit konkreten Praxisbeispielen für effiziente Arbeitsabläufe. Wiesbaden: Springer Gabler
- ISO 9004:2018 (2108): In: DIN Deutsches Institut für Normung e.V. (Hrsg.): DIN EN ISO 9001:2018, Qualitätsmanagement – Qualität einer Organisation – Anleitung zum Erreichen nachhaltigen Erfolgs, Berlin: Deutsches Institut für Normung

---

<sup>16</sup> Es handelt sich hierbei um das Literaturverzeichnis der für die gesamte Bachelorarbeit genutzten Quellen

- ISO SURVEY (2020): THE ISO SURVEY OF MANAGEMENT SYSTEM STANDARD CERTIFICATIONS –2020– (<https://www.iso.org/the-iso-survey.html>, zugegriffen am 26.08.2022)
- Keller, G., Nüttgens, M., Scheer, A.-W. (1992): Semantische Prozessmodellierung auf der Grundlage „Ereignisgesteuerter Prozessketten (EPK)“, in: Scheer, A.-W. (Hrsg.) Veröffentlichungen des Instituts für Wirtschaftsinformatik, Heft 89, Saarbrücken: Wiley
- Kluge, S. (2005): Veranstaltungstechnik: Grundlagen von Veranstaltungen. Norderstedt: Books on Demand GmbH
- Knežević, M./Čerović, S./Džamić, V. et al. (2017): Total Quality Management Implementation and Guest Satisfaction in Hospitality, in: Amfiteatru Economic Journal, Band 19, Nr. 44, S. 124–143
- Komus, A.; Gadatsch, A.; Mendling, J. (2016): Internationale Studie „BPM Compass“. Eine wissenschaftliche Studie der Hochschule Koblenz, Hochschule Bonn- Rhein-Sieg und der Wirtschaftsuniversität September 2016, Koblenz: Hochschule Koblenz
- Krstic, B./ Kahrovic, E./Stanisic, T. (2015): Business process management in hotel industry: A proposed framework for operating processes. In: Ekonomika, Band 61, Nr. 4, S. 21–34
- Mohapatra, S. (2013): Business Process Reengineering. Boston, MA: Springer US
- Müller, T. (2011): Zukunftsthema Geschäftsprozessmanagement, Würzburg: PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
- Osterloh, M./Frost, J. (2006): Prozessmanagement als Kernkompetenz: Wie Sie Business Reengineering strategisch nutzen können. Wiesbaden: Gabler Verlag
- Özdemir, A./Çolak, A./Shmilli, J. (2019): Business process management in hotels: with a focus on delivering quality guest service. In: Quality & Quantity, Band 53, Nr. 5, S. 2305–2322
- Palleduhn, D./Neuendorf, H. (2013): Einführung in Geschäftsprozesse und Geschäftsprozess-Modellierung, München: De Gruyter Oldenbourg
- Porter, M. (1985): TECHNOLOGY AND COMPETITIVE ADVANTAGE. In: Journal of Business Strategy, Band 5, Nr. 3, S. 60–78
- Posluschny, P. (2016): Praxishandbuch Prozessmanagement: Kundenorientierung, Modellierung, Optimierung, 2. Aufl., München: UVK Verlagsgesellschaft mbH.
- Sakschewski, T./Paul, S. (2017): Veranstaltungsmanagement: Märkte, Aufgaben und Akteure, Wiesbaden: Springer Gabler Fachmedien
- Schmelzer, H./Sesselmann, W. (2020): Geschäftsprozessmanagement in der Praxis: Kunden zufrieden stellen - Produktivität steigern - Wert erhöhen, 9. Aufl., München: Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG
- Schmidt, G. (2012): Prozessmanagement: Modelle und Methoden; 3. Aufl., Berlin, Heidelberg: Springer Gabler
- Schmitt, I. (2012): Praxishandbuch Event Management: das A-Z de perfekten Veranstaltungsorganisation mit zahlreichen Checklisten und Mustervorlagen, 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag
- Schulte-Zurhausen, M. (2014): Organisation, 6. Aufl., München: Vahlen
- Staud, J. (2006): Geschäftsprozessanalyse: ereignisgesteuerte Prozessketten und objektorientierte Geschäftsprozessmodellierung für betriebswirtschaftliche Standardsoftware, 3. Aufl., Berlin Heidelberg: Springer Gabler
- Tagungshotel.com (2022): Tagungshotels in Deutschland. ([https://www.tagungshotel.com/Tagungshotel\\_Deutschland\\_EUR\\_DE\\_DE.htm](https://www.tagungshotel.com/Tagungshotel_Deutschland_EUR_DE_DE.htm), zugegriffen am 22.07.2022)
- TÜV SÜD (2022): ISO 9001: Qualitätssicherung durch Prozessoptimierung (<https://www.tuvsud.com/de-de/dienstleistungen/auditierung-und-zertifizierung/iso-9001>, zugegriffen am 26.08.2022)
- Van Looy, A./Van den Bergh, J. (2018): The Effect of Organization Size and Sector on Adopting Business Process Management. In: Business & Information Systems Engineering, Band 60, Nr. 6, S. 479–491
- Wagner, K./Lindner, A. (2022): WPM - Wertstromorientiertes Prozessmanagement: Effizienz steigern, Verschwendung reduzieren, Abläufe optimieren. 3. Aufl., München: Hanser