

# Die Aktivitätsliste

## Erkennung und Messung von Kernprozessen im Unternehmen

Prozesse im Unternehmen steuern zu können, ist für nachhaltiges Management von großem Wert. Aus unterschiedlichen Gründen ist es oft nicht möglich oder sinnvoll, ein vollumfängliches Prozess- und Qualitätsmanagement einzuführen. Um dennoch einen Überblick über die wesentlichen Kernprozesse zu erhalten, kann die Aktivitätsliste genutzt werden. Als Basis für die Definition von leistungswirtschaftlichen Kennzahlen ermöglicht sie, ungünstige Entwicklungen im Unternehmen frühzeitig zu erkennen.



Kenntnisse und Möglichkeiten zur Steuerung der (Kern-)Prozesse sind für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung von Relevanz, da sie wesentlich für die Wertschöpfung sind.<sup>1</sup> Ohne Aufzeichnungen zu den Prozessen erscheint es daher schwierig, diese Prozesse in der Praxis zu messen und zu optimieren. Man erkennt mehr zufällig als gewollt Prozessschwächen, die verändert werden sollten. Ein möglicher Ansatz, Kenntnisse über die Prozesse zu erlangen, besteht in der Nutzung einer Aktivitätsliste, mit der sämtliche Tätigkeiten der Mitarbeiter inklusive der Zeiten und Mengen erhoben und für weitere Analysen sowie Messungen verwendet werden können.

### Das Grundwesen der Aktivitätsliste

Die Aktivitätsliste wird auch von Unternehmensberatern verwendet, die sich auf die Optimierung von Prozessen spezialisiert haben. Basierend auf den Erhebungen kann relativ einfach festgestellt werden:

- Welche Tätigkeiten/Prozesse werden in einzelnen Abteilungen/Teams von welchen Mitarbeitern durchgeführt?
- Welche Mengen werden je Tätigkeit/Prozess in einem bestimmten Zeitraum abgearbeitet und wie viel Zeit wird hierfür in Anspruch genommen?
- Welche Tätigkeiten/Prozesse können als Kernprozesse identifiziert werden und welche bedingen den größten Ressourceneinsatz?
- Welche Tätigkeiten/Prozesse sollten im Zuge eines internen Frühwarnsystems gemessen und in einem Managementinformationssystem (MIS) integriert werden?

Abbildung 2 zeigt ein Muster einer Aktivitätsliste, die in der Praxis meist in einem Excel-Formular erstellt wird. Wenn diese Maske einmal angefertigt ist, kann sie künftig immer wieder eingesetzt werden. Die wesentlichen Merkmale der Aktivitätsliste sind:<sup>2</sup>

- Es werden die Tätigkeiten/Aktivitäten aufgenommen und entsprechend beschrieben, wobei versucht werden sollte, diese in Hauptaktivitäten einzuteilen.
- Für jede Tätigkeit sollte hinterfragt werden, wie häufig sie täglich, pro Woche, pro Monat oder pro Jahr ausgeführt wird.
- Zudem sollte dann in Minuten quantifiziert werden, wie viel Zeit man für die einzelne Tätigkeit im Schnitt benötigt.
- Um die Berechnungen abschließen zu können, ist es erforderlich, die vertraglich vereinbarte Ist-Arbeitszeit pro Woche sowie die durchschnittlich geleisteten Überstunden pro Monat aufzunehmen.

**Mithilfe der Aktivitätsliste kann man feststellen, wer was im Unternehmen tut und wie viel Zeit dies beansprucht.**

### Befüllung der Aktivitätsliste

In der Praxis ist es für die Befüllung erforderlich, ein Interview mit den betreffenden Mitarbeitern zu führen. Auffällig ist, dass Mitarbeiter oft große Schwierigkeiten haben, ihre Tätigkeiten der Zeitdauer nach zu schätzen. Beim ersten Versuch der Tätigkeitsbeschreibung stimmt die durchschnittliche Gesamtarbeitszeit pro Woche (die vertraglich vereinbart ist) mit den vom Mitarbeiter genannten Zeiten meist nicht überein; die Sollarbeitszeit (Ist-Wo-

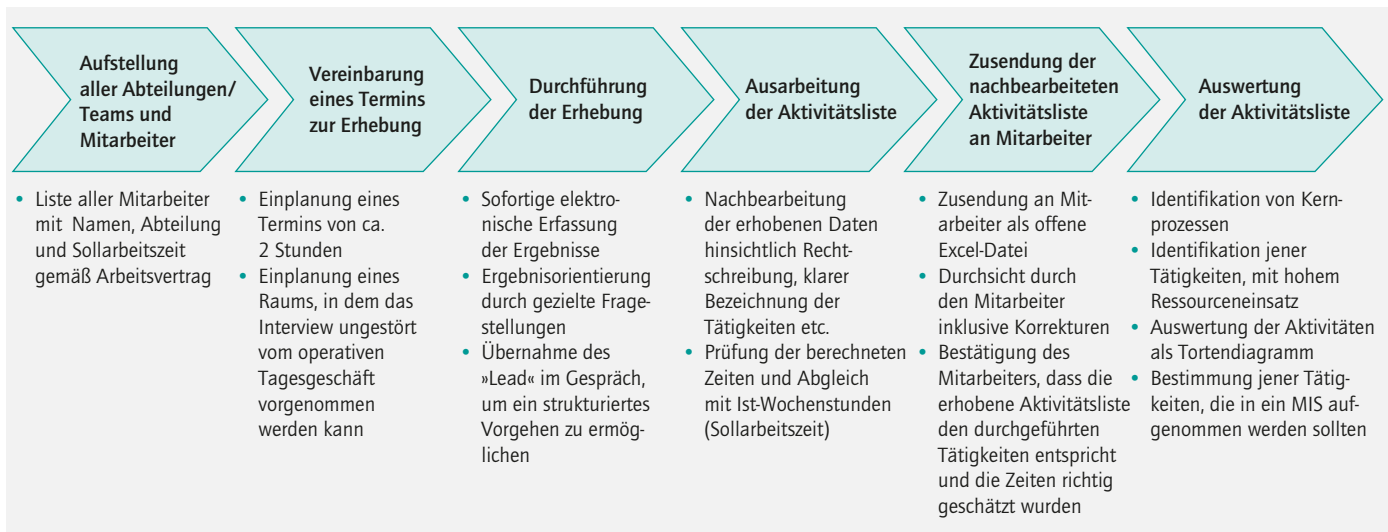


Abb. 1 Prozessschritte zur Befüllung einer Aktivitätsliste

chenstunden gem. Abb.2) wird oft nicht erreicht. Man muss nun so lange nachfragen, bis die geschätzte Wochensumme (Stunden) ungefähr den Ist-Wochenstunden entspricht. Um eine effiziente und schnelle Umsetzung der Erhebungen zu gewährleisten, ist es empfehlenswert den folgenden Prozess, der in Abbildung 1 dargestellt ist, einzuhalten.

**Die meisten Mitarbeiter geben in einer ersten Befragung zu wenig Zeit für ihre Tätigkeiten an bzw. vergessen Tätigkeiten.**

**Schritt 1: Aufstellung aller Abteilungen/ Teams und Mitarbeiter**

Hierbei geht es darum, alle Mitarbeiter des Unternehmens, mit denen Aktivitätslisten erhoben werden sollen, zu erfassen. Bei der Aufstellung sollten neben dem Namen auch die Abteilung sowie die vertraglich festgelegten Ist-Wochenstunden (inkl. durchschnittlich geleisteter Überstunden) aufgenommen werden. Dies entspricht dann jener Zeit, die man nach Nennung aller Tätigkeiten/Prozesse und der Zuweisung von Arbeitszeiten, die damit zusammenhängen, insgesamt erreichen muss.

**Schritt 2: Vereinbarung eines Termins zur Erhebung**

Der betreffende Mitarbeiter muss aus dem Tagesgeschäft genommen werden, da nur dann eine effiziente Erhebung vorgenommen werden kann. Der Termin sollte mit den Möglichkeiten des Mitarbeiters abgestimmt werden. Es kann hilfreich sein, wenn sich der betreffende Mitarbeiter bereits im Vorfeld Gedanken macht und sich eine Liste seiner

Tätigkeiten erstellt. Je nach Mitarbeitertyp kann sich dies positiv auf den nächsten Prozessschritt auswirken, der damit schneller umgesetzt werden kann.

**Schritt 3: Durchführung der Erhebung**

Die vorbereitete Aktivitätsliste sollte elektronisch verfügbar sein (z. B. auf einem Laptop oder Stand-PC im Besprechungsraum) und direkt mit den Befragungsergebnissen befüllt werden. Das Ziel ist, die Aktivitätsliste mit allen Tätigkeiten zu füllen und vor allem die Mengen/Häufigkeiten einzelner Tätigkeiten sowie die durchschnittliche Dauer je Tätigkeit zu erfassen. Am Ende des Interviews muss die Summe der vom Mitarbeiter genannten Zeiten mit den Ist-Wochenstunden ungefähr übereinstimmen.

**Schritt 4: Ausarbeitung der Aktivitätsliste**

Es hat sich gezeigt, dass man die Aktivitätsliste während der gemeinsamen Erstellung nicht gänzlich sauber ausarbeiten kann (Rechtschreibfehler, unklare Beschreibung der Tätigkeiten, Differenz zwischen berechneten Wochenstunden und Ist-Wochenstunden etc.), sodass eine Nachbearbeitung erforderlich ist. In diesem Zusammenhang wird auch noch einmal geprüft, ob die genannten Arbeitszeiten richtig berechnet wurden (Prüfung der Formeln in Excel).

**Schritt 5: Zusendung der nachbearbeiteten Aktivitätsliste an Mitarbeiter**

Die Zusendung erfolgt über E-Mail. Die Excel-Datei sollte offen sein, sodass der Mitarbeiter Änderungen vornehmen kann. Nach dem Interview machen sich Mitarbeiter oft im Nachgang Gedanken über

Name: Petra Müller Abteilung: Buchhaltung						
Tätigkeit/Aktivität	Einheit	Häufigkeit	Anzahl	Zeitdauer (Minuten)	Zeitdauer je Woche (Minuten)	Verteilung in % (bezogen auf Gesamtzeit)
<b>Buchführung</b>					616,39	26,34 %
Buchung laufender Geschäftsfälle (Skontierung am Beleg, Buchung im EDV-System, Ablage)	Buchung	t	12,00	10,00	600,00	25,64 %
Erstellung Umsatzsteueranmeldung (Berechnung, Prüfung, Weiterleitung an Steuerbehörde)	Anmeldung	m	1,00	60,00	16,39	0,70 %
<b>Rechnungstellung</b>					970,00	41,46 %
Erstellung von Rechnungen und Zusendung an Kunden (Erstellung der Rechnung im System, Abstimmung der Preise mit dem Vertrieb, Rechnungskontrolle)	Rechnung	t	8,00	20,00	800,00	34,19 %
Telefonate mit Kunden bezüglich Rechnungen (Rückfragen, Weitergabe von Informationen, Abklärung offener Fragen)	Telefonat Rechnung	w	5,00	10,00	50,00	2,14 %
Bearbeitung Reklamationen zu Rechnungen (Ermittlung Fehler, Abstimmung mit Vertrieb, Neuerstellung von Rechnungen, Stornierungen)	Reklamation	w	4,00	30,00	120,00	5,13 %
<b>Debitorenmanagement/Mahnwesen</b>					490,00	20,94 %
Abgleich der offenen Posten (Einlesen Datenträger in Electronic Banking System, Abgleich restlicher offener Posten manuell etc.)	Abgleich	t	1,00	50,00	250,00	10,68 %
Kontrolle der Liste der offenen Posten (Ausdruck aus EDV-System, Ermittlung der überfälligen Forderungen)	Kontrolle OP-Liste	w	1,00	20,00	20,00	0,85 %
Erstellung und Zusendung von Mahnungen (Erfassung der Mahnung im System, Erstellung Mahnschreiben, Zusendung Mahnschreiben an Kunden)	Mahnung	w	10,00	15,00	150,00	6,41 %
Telefonate mit Kunden bezüglich Mahnungen (Rückfragen, Weitergabe von Informationen, Aufforderung zur Zahlung etc.)	Telefonat Mahnung	w	4,00	10,00	40,00	1,71 %
Bearbeitung von Reklamationen im Zusammenhang mit Mahnungen (Überschneidung von Zusenden der Mahnung und Bezahlung, E-mailverkehr etc.)	Reklamationsbearbeitung	w	3,00	10,00	30,00	1,28 %
<b>Zahlungsverkehr</b>					130,00	5,56 %
Vorbereitung aller offenen Zahlungen (Prüfung offener Zahlungen, Erstellung Datenträger im Electronic Banking, Vorbereitung zur Unterschrift, Durchführung der Zahlungen)	Zahlung	w	1,00	30,00	30,00	1,28 %
Kontrolle Kontostände und Aufstellung für Geschäftsführung (Abfrage aller Kontoauszüge, Aufstellung in Excel, Abdeckung negativer Stände etc.)	Kontrolle Kontostand	t	1,00	20,00	100,00	4,27 %
<b>Ausbildung/Schulung</b>					1,27	0,05 %
Laufende Fortbildung zu Neuerungen und Entwicklungen in Bilanzierung, Buchführung und Steuerrecht (Seminare, Kurse)	Ausbildung	j	7,00	8,00	1,27	0,05 %
<b>Verwaltung</b>					132,19	5,65 %
Abstimmung mit Steuerberater	Abstimmung	m	2,00	10,00	5,46	0,23 %
Zusendung Saldenlisten an Kreditinstitut	Saldenliste	m	1,00	5,00	1,37	0,06 %
Unterstützung bei Bilanzierung (Rückfragen, Zusammenstellung und Zusendung Unterlagen etc.)	Bilanzierung	j	1,00	16,00	0,36	0,02 %
Gespräch mit Geschäftsführung (Rückfragen, Erstellung von Kopien, Ausdruck von Listen, Vorbereitung Unterlagen etc.)	Reporting	w	4,00	20,00	80,00	3,42 %
Ablage aller Dokumente in Kundenakte und Ordner	Ablage	w	1,00	45,00	45,00	1,92 %
Wochensumme (Minuten)					2.339,86	100,00 %
Wochensumme (Stunden)					39,00	
Ist-Wochenstunden (inkl. durchschnittlicher Überstunden)					38,50	
Verhältnis Schätzung zu Ist-Wochenstunden					101,29 %	
<i>Legende: t ... täglich, w ... wöchentlich, m ... monatlich, q ... quartalsweise, j ... jährlich</i>						
<i>Umrechnung: 1 Woche = 5 Tage, 1 Monat = 3,66 Wochen, 1 Quartal = 11 Wochen, 1 Jahr = 44 Wochen</i>						

die Erhebung und haben nachträglich Änderungswünsche. Die korrigierte Excel-Datei wird anschließend an die Führungskraft weitergeleitet, ein Vorgang, der damit auch bestätigen sollte, dass die erhobenen Tätigkeiten und die damit einhergehenden Zeiten richtig geschätzt wurden und den aktuellen Arbeitsaufwand des Mitarbeiters darstellen.

### Schritt 6: Auswertung der Aktivitätsliste

Anhand der festgehaltenen Ergebnisse erfolgt eine Auswertung. Beispielhaft ist eine mögliche Aktivitätsliste für einen Mitarbeiter in Abbildung 2 dargestellt. Bei der Analyse der Aktivitätsliste wird man jene Tätigkeiten hervorheben, die a) relativ häufig vorkommen, b) einen hohen Zeitaufwand bedingen und c) in der Summe den größten relativen Anteil an der Gesamtarbeitszeit haben.

Abb. 2 Aktivitätsliste für einen Mitarbeiter



**Prof. (FH) Dr. Dr. Mario Situm, MBA**

Professor für Unternehmensrestrukturierung & -sanierung, Früherkennung von strategischen Krisen, Entwicklung von strategischen Controllingssystemen und Kreditrisikomanagement, FH Kufstein Tirol  
Mario.Situm@fh-kufstein.ac.at

### Ableitungen und weiterführende Analysen aus der Aktivitätsliste

Bezogen auf die in Abbildung 2 dargestellte Aktivitätsliste kann Folgendes konstatiert werden:

1. Der wesentliche Teil der Arbeitszeit (ca. 41,46 %) wird für Prozesse der Rechnungserstellung aufgewendet (Kernprozess: Erstellung von Rechnungen und Zusendung an Kunden mit 34,19 %). Es werden im Schnitt acht Rechnungen pro Tag erstellt, fünf Kundentelefonate geführt und vier Reklamationen bearbeitet.
2. Der zweite große Block ist die Buchführung (Kernprozess: Buchung laufender Geschäftsfälle mit 25,64 %). Es werden im Durchschnitt zwölf Geschäftsfälle verbucht, wobei der Gesamtaufwand für die Haupttätigkeit bei 26,34 % liegt.
3. Als dritter Punkt ist das Debitorenmanagement/Mahnwesen zu nennen, wofür 20,94 % der Arbeitszeit aufgewendet werden (Kernprozess: Abgleich der offenen Posten mit 10,68 %).
4. Die restlichen Agenden sind von untergeordneter Bedeutung und können daher als Nebenaktivitäten eingestuft werden.
5. Die geschätzte Wochensumme an Tätigkeiten stimmt gut mit den Ist-Wochenstunden überein (Verhältnis Schätzung zu Ist-Wochenstunden: 101,29%), sodass davon ausgegangen werden kann, dass die Aktivitätsliste die Tätigkeiten des Mitarbeiters relativ gut abbildet.

Zudem können noch folgende Auffälligkeiten genannt werden:

- Es fließen fast 5,13 % der Arbeitszeit in die Bearbeitung von Reklamationen. Grundsätzlich sollte sich der Aufwand hier in Grenzen halten, da bei einem gut funktionierenden Prozess der Rechnungserstellung alle wesentlichen Informationen verarbeitet werden, sodass es für den Rechnungsempfänger keinen Reklamationsbedarf gibt. Der mit mehr als 5 % der Arbeitszeit erhöhte Aufwand ist ein Hinweis für die Geschäftsführung, dass man diesen Prozess im Detail analysieren sollte.
- Im Weiteren ist auffällig, dass Mahnungen einen Aufwand von 6,41 % verursachen, was ebenfalls als hoch zu bezeichnen ist. Dies weist darauf hin, dass einige Kunden immer verspätet zahlen, was sich negativ auf die Kennzahl DSO (= days sales outstanding)<sup>3</sup> des Unternehmens auswirkt. Auch hierfür wird man die Gründe erheben, um die Anzahl der Mahnungen senken zu können.

Anhand der Aktivitätsliste lassen sich Schwachstellen in Arbeitsabläufen und Prozessen feststellen.

### Erkenntnisse und Anwendungen für die betriebswirtschaftliche Praxis

Erfahrungen aus der betrieblichen Praxis belegen den großen Nutzen der Aktivitätsliste, wobei strukturiert vorgegangen werden sollte, da nur dann gewährleistet werden kann, dass die erforderlichen Kapazitäten nicht überbeansprucht werden. Die vorherigen Ausführungen aus dem Beispiel stellen nur einen kleinen Teil der Möglichkeiten dar, wie die gewonnenen Daten verwertet werden können. Auch wenn keine vollständige Aufzeichnung der Prozesse erfolgt, bekommt man einen ausreichend guten Einblick in die Tätigkeiten der einzelnen Mitarbeiter und kann gezielt die Kernprozesse steuern und kontrollieren. Als besonderer Wert ist die einfache Form der Erhebung zu nennen, die mit einem überschaubaren Zeitaufwand umgesetzt werden kann. Die wohl wichtigste Funktion der Aktivitätsliste ist jedoch, leistungswirtschaftliche Kennzahlen für die Kernprozesse zu entwickeln, die man dann in einem internen Controlling aufbereiten und für das Management zur Verfügung stellen kann. Dies ist vor allem deshalb interessant, weil derartige Kennzahlen als »Vorlaufindikatoren« (leading indicators)<sup>4</sup> genutzt werden können, damit das Management frühzeitig über potenzielle Fehlentwicklungen informiert werden kann. Die Integration dieser Frühwarnindikatoren kann im Rahmen eines operativen als auch strategischen Controllings erfolgen.

#### Anmerkungen

- 1 Vgl. Weber, P. H.: Von der funktions- zur prozessorientierten Organisation: Mit Prozessmanagement zum Erfolg, Hamburg 2013, S. 1.
- 2 Vgl. Schatz, F./Situm, M.: Prozessoptimierung zur Steigerung der Effizienz und Effektivität, In: Exler, M. (Hrsg.): Restrukturierungs- und Turnaround-Management, Strategie – Erfolgsfaktoren – Best Practice, Berlin 2013, S. 126.
- 3 Vgl. Ross, S. A./Westerfield, R. W./Jaffe, J.: Corporate finance, New York 2013, S. 52–53.
- 4 Vgl. Smart, A./Creelman, J.: Risk-based performance management: Integrating strategy and risk management, London 2013, S. 131.

Im nächsten Heft:

zfo-Toolkit **Der Digital-Transformator**

zfo-Toolkit **Geschäftsmodellinnovation**