

CONMETHOS



KOSTENMANAGEMENT- TOOL - DEMO

Version 1.4

Stand: 15.09.2014



Start

Senden Sie eine Kopie des Kaufbelegs für diese Toolbox an info@conmethos.de mit dem Betreff „Kaufbeleg Kostenmanagement-Dateien“. Sie erhalten dann umgehend alle zugehörigen Dateien zugemailt. Kopieren Sie den zugemailten Ordner „Dokumente“ als Unterordner in denselben Ordner, in welchem auch diese PDF-Datei steht. Nur dann funktioniert die Toolbox. Weitere Hinweise finden Sie unter „[Handhabung](#)“.

*Diese Methode ist urheberrechtlich geschützt durch die CONMETHOS GmbH. Der Käufer erwirbt ein **einmaliges** Nutzungsrecht an dieser Methode. Das Kopieren oder die Weitergabe werden straf- und zivilrechtlich verfolgt.*



- Einsatzfelder
- Zielsetzung
- Historie

Kostenmanagement: Einsatzfelder

Die Kostenmanagement-Toolbox basiert auf der Gemeinkosten-Wertanalyse (GWA). Die GWA hat sich in vielen Kostensenkungsprojekten in den letzten Jahrzehnten bewährt.

Die GWA wird insbesondere dann eingesetzt, wenn ein unmittelbarer wirtschaftlicher Druck zu Veränderungen im Unternehmen zwingt. Auslöser solcher Veränderungen können z.B. sein

- Druck zu Kosteneinsparungsmaßnahmen
- Intransparente Kostenstrukturen und Leistungserstellung in Overhead-Bereichen
- Synergien-Erschließung im Rahmen von Zusammenschlüssen
- Reorganisation aufgrund von externem Veränderungsdruck (z.B. regulatorische Anforderungen)
- Vorbereitung zur Einführung einer Prozesskostenrechnung

Typische Einsatzfelder sind:

- Kostensenkungsmaßnahmen in den Zentralfunktionen eines Unternehmens („Headquarter Cost Reduction“)
- Kostenreduktion von Verwaltungs- und Nicht-Kernprozessen
 - ◆ Finance / Accounting / Controlling / Treasury
 - ◆ Personalwirtschaft / Human Resources
 - ◆ Vertrieb
 - ◆ Einkauf
 - ◆ ...
- Schaffung von Kostentransparenz durch Identifizierung und Bewertung von Werttreibern im Rahmen der Einführung einer Prozesskostenrechnung

Die CONMETHOS-Kostenmanagement-Toolbox auf Basis der GWA ist kein Lehrbuch, sondern eine praxiserprobte Handlungsanleitung für den betrieblichen Praktiker.

Literaturhinweise finden Sie unter [Historie](#).

KOSTEN-MANAGEMENT-TOOL

Überblick

Handhabung

6 Phasen

1. Projektinitialisierung

2. Ist-Aufnahme

3. Analyse

4. Konzeption

5. Umsetzung

6. Kontrolle

Dokumente

Index

Hilfe

Kontakt CONMETHOS

Kostenmanagement: Zielsetzung

KOSTEN-MANAGEMENT-TOOL

Überblick

Handhabung

6 Phasen

1. Projektinitialisierung
2. Ist-Aufnahme
3. Analyse
4. Konzeption
5. Umsetzung
6. Kontrolle

Dokumente

Index

Hilfe

Kontakt CONMETHOS

Die grundsätzlichen Zielsetzungen sind

- Die Schaffung von Transparenz über Leistungen, die im Gemeinkosten-/“Overhead“-Bereich erstellt werden
- Die Ermittlung des Wertes dieser Leistungen beim Leistungsempfänger
- Die Identifizierung und Erschließung von Kosteneinspar-Potenzial

Die Schaffung von Transparenz über Leistungen, die im Gemeinkosten-/“Overhead“-Bereich erstellt werden

Im Overhead-Bereich einer Unternehmung bietet sich heute oft kein Ansatzpunkt für Verbesserungsmaßnahmen, weil der Ressourceneinsatz intransparent ist. Daher sind oft die Kosten für eine bestimmte Leistung – z.B. die Erstellung eines Berichts, die Prüfung einer Rechnung, das Anlegen eines Materialstammsatzes etc. – nicht bekannt. Die GWA erhebt daher alle Kosten der einzubeziehenden Organisationseinheiten, erhebt die jeweilige Aufgabenwahrnehmung und identifiziert zugehörige Kostentreiber (z.B. Anzahl der Rechnungen, Anzahl der anzulegenden Stammsätze, ...). Somit können dann die Kosten einer konkreten Leistung bzw. eines Kostentreibers ermittelt werden.

Die Ermittlung des Wertes dieser Leistungen beim Leistungsempfänger

Der Leistungsempfänger beurteilt die empfangenen Leistungen hinsichtlich des für ihn generierten Mehrwertes. Er kategorisiert die Leistungen, z.B. in Muss-Leistungen, Kann-Leistungen, überflüssige Leistungen, und benennt den monetären Gegenwert.

Die Identifizierung und Erschließung von Kosteneinspar-Potenzial

Durch die Gegenüberstellung der benötigten Kosten und des generierten (Mehr-)Wertes lassen sich unmittelbar Einsparpotenziale erkennen. Ferner werden im Laufe des Projektes durch entsprechende Analysen – z.B. wo liegen Schwachstellen in den Prozessen, in der Zusammenarbeit unterschiedlicher Bereiche, in der Koordination der Bereiche etc. – Verbesserungspotenziale erkannt und deren Nutzen und Umsetzungskosten quantifiziert.

Die Potenziale werden erschlossen durch Handlungsoptionen wie

- ... Beispiel: Wegfall von Berichten des Controllings
- ... Beispiel: Alle IT-Betreuungsaufgaben werden organisatorisch zusammengefasst
- ... Beispiel: Die Lohn- und Gehaltsabrechnung wird outgesourct
- ... Beispiel: Eingangsrechnungen < 50 € werden nur noch stichprobenweise geprüft
- ... Beispiel: Zahlungseingänge werden durch Electronic Banking Software automatisch offenen Posten zugeordnet und gebucht

Charakteristisch für die GWA ist eine anspruchsvolle Zielsetzung – meist ein **Kosteneinsparziel in Höhe von 30-40%** des betrachteten Kostenvolumens. Dies verhindert das Steckenbleiben bei „Marginal-Einsparungen“ wie beispielsweise „*Ab sofort gibt es bei den internen Besprechungen keine Kekse mehr!*“ oder „*Wir drucken keine Farbfolien mehr!*“

KOSTEN-MANAGEMENT-TOOL

Überblick

Handhabung

6 Phasen

1. Projektinitialisierung

2. Ist-Aufnahme

3. Analyse

4. Konzeption

5. Umsetzung

6. Kontrolle

Dokumente

Index

Hilfe

Kontakt CONMETHOS

Kostenmanagement: Historie

Die Gemeinkostenwertanalyse (GWA) wurde erstmalig umfassend in den 1980er Jahren von der Unternehmensberatung McKinsey in der betrieblichen Praxis eingesetzt. In vielen Unternehmen aller Größenordnungen hat sich diese Methode insbesondere zur Identifizierung und Umsetzung von Kostensenkungsmaßnahmen bewährt. Sie findet in der Zwischenzeit ihren Niederschlag in zahlreicher einschlägiger Literatur.

Wie der Name besagt werden die Gemeinkosten einer Unternehmung – also typischerweise die Verwaltungskosten – auf den Prüfstand gestellt. Die Analyse der Gemeinkosten erfolgt insbesondere unter dem Aspekt, welchen Wert die im Gemeinkostenbereich erbrachten Leistungen – z.B. die Erstellung eines Berichts – für den Leistungsempfänger darstellt. Auf dieser Analyse aufbauend erfolgt dann die Ableitung von Kosteneinsparungsmaßnahmen.

Für die wissenschaftlichen und historischen Hintergründe der Methode folgende **Literaturhinweise**:

- Huber, Rudolf (1987): **Gemeinkosten-Wertanalyse**, 2. Auflage; Paul Haupt Verlag, Bern, ISBN 3-25803856-2
- Ferk, Hans S. (1983): **Gemeinkosten abbauen durch Wertanalyse – Was tun?** Mit Praxisratgeber; Verlag moderne Industrie AG, Zürich, ISBN 3-478-36120-6
- Schwarz, Walter (1983): **Die Gemeinkosten-Wertanalyse nach McKinsey & Company, Inc.** Eine Methode des Gemeinkosten-Managements; Hrsg.: IHS – Institut für Höhere Studien. Forschungsbericht / Research Memorandum No. 190, Okt., Wien.



Handhabung – Wie bedienen Sie die Kostenmanagement-Toolbox? Wie finden Sie sich zurecht?

KOSTEN-MANAGEMENT-TOOL

Überblick

Handhabung

6 Phasen

1. Projektinitialisierung

2. Ist-Aufnahme

3. Analyse

4. Konzeption

5. Umsetzung

6. Kontrolle

Dokumente

Index

Hilfe

Kontakt CONMETHOS

Navigation

Die Kostenmanagement-Toolbox ist einfach über Schaltflächen und Links zu bedienen.

Die **Hauptmenüleiste** gibt einen unmittelbaren Zugriff auf die einzelnen Kapitel und Phasen der Toolbox. Wo Sie sich gerade befinden wird durch einen weißen Pfeil ▶ angezeigt.

In den einzelnen Kapiteln erscheint am oberen Rand des Bildschirms eine **Kapitel-/Phasen-Menüleiste**, mit der Sie Zugriff auf einzelne Bestandteile des Kapitels oder der Projektphase haben.



Ist-Aufnahme: der Erhebungs-Fragebogen

Für die strukturierte Erhebung der Ist-Daten verwenden Sie bitte den anliegenden Fragebogen Ist-Organisationseinheit. Bitte stellen Sie jeder der in die Untersuchung einzubeziehenden Organisationseinheit.

Wo Sie sich gerade befinden wird durch einen dunkelgrauen Pfeil ▼ angezeigt. Die zugehörige Schaltfläche ist weiß.

Unterhalb der Hauptmenüleiste befinden sich die **Navigations-Schaltflächen**

Home ◀ Seite zurück ▶ Seite vor

Zur vorherigen bzw. zur nächsten Ansicht gelangen Sie über:

◀ ALT+Nach-links-Taste ▶ ALT+Nach-rechts-Taste

Mit der ESCape-Taste verlassen Sie die Anwendung. Innerhalb der einzelnen Phasen wird durch **Links** auf andere Seiten der Methode verzweigt (z.B. Link auf die Seite [Dokumente](#)). Links sind in blauer Schrift gehalten und unterstrichen.

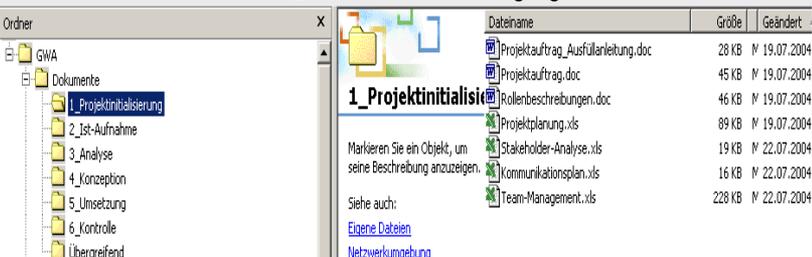
Zu jeder Projektphase werden **Dateien** zur Verfügung gestellt, die Vorlagen für Projektergebnisse, Projektbeispiele oder Dokumente zur Verfolgung von Projektergebnissen enthalten. Diese Dateien sind durch ein Diskettensymbol (📁) mit anschließendem Link auf die zugehörige Datei gekennzeichnet, z.B. Link auf ein Beispiel für einen Projektauftrag (📁 [Projektauftrag Beispiel](#)).

Wo Sie sich gerade in der Toolbox befinden können Sie auch am **Seitenzähler** rechts unten auf den Seiten ablesen.

Arbeitsweise

Wir empfehlen, die Methode chronologisch – d.h. von Seite 1 bis Seite 40 – durchzugehen.

Für jede Projektphase werden Dateien zur Verfügung gestellt. Diese stehen in Ordnern im Dateiverzeichnis „Dokumente“ zur Verfügung.



Ordner	Dateiname	Größe	Geändert
Dokumente	Projektauftrag_Ausfullanleitung.doc	28 KB	19.07.2004
	Projektauftrag.doc	45 KB	19.07.2004
	Rollenbeschreibungen.doc	46 KB	19.07.2004
	Projektplanung.xls	89 KB	19.07.2004
	Stakeholder-Analyse.xls	19 KB	22.07.2004
	Kommunikationsplan.xls	16 KB	22.07.2004
	Team-Management.xls	228 KB	22.07.2004

In obigem Beispiel sehen Sie im Ordner „Projektinitialisierung“ die zugehörigen Dokumente, z.B. das MS-Word-Dokument „Projektauftrag.doc“.

Die vorliegende PDF-Datei muss sich im selben Ordner wie der Ordner „Dokumente“ befinden. Im obigen Beispiel müssen also der Ordner „Dokumente“ und diese PDF-Datei im Ordner „GWA“ stehen.

Die Dateinamen im Ordner „Dokumente“ dürfen nicht geändert werden. Die Dateien dürfen nicht verschoben werden.

Wir empfehlen Ihnen aber, diesen gesamten Ordner „Dokumente“ mit allen Unterordnern vor Beginn der Bearbeitung zu kopieren (Originalzustand) und dann regelmäßig den gesamten Ordner Dokumente immer wieder zu kopieren. Damit erhalten Sie regelmäßige Arbeitsstände für Ihr Projekt.

Verwenden Sie für diese Arbeitsstände sprechende Namen und Versionsnummern, beispielsweise „Dokumente-2012-09-10(3)“. So bezeichnet würde beispielsweise die dritte Arbeitsversion Ihres „Dokumente“-Ordners, die am 10. September 2012 erstellt wurde.

**KOSTEN-
MANAGEMENT-
TOOL**

Überblick

Handhabung

6 Phasen

1. Projektinitialisierung

2. Ist-Aufnahme

3. Analyse

4. Konzeption

5. Umsetzung

6. Kontrolle

Dokumente

Index

Hilfe

Kontakt CONMETHOS

Die 6 Projektphasen im Überblick

Die Kostenmanagement-Toolbox ist in 6 Projektphasen unterteilt. Wir empfehlen eine Abarbeitung im Rahmen eines Projektes in der dargestellten Reihenfolge. Sie können auf die einzelnen Phasen über

die Haupt-Menüleiste

zugreifen.

Auf der Folgeseite sind die einzelnen Phasen kurz beschrieben.



Kurzbeschreibung der Phasen

Über die untenstehenden Schaltflächen gelangen Sie direkt zur zugehörigen Projektphase.

1. Projektinitialisierung

2. Ist-Aufnahme

3. Analyse

4. Konzeption

5. Umsetzung

6. Kontrolle



**KOSTEN-
MANAGEMENT-
TOOL**

Überblick

Handhabung

6 Phasen

1. Projektinitialisierung

2. Ist-Aufnahme

3. Analyse

4. Konzeption

5. Umsetzung

6. Kontrolle

Dokumente

Index

Hilfe

Kontakt CONMETHOS

Kurzbeschreibung der 6 Projektphasen

1. Projektinitialisierung

Zu Beginn des Projektes wird ein Projektauftrag definiert, dann werden die Projektorganisation, der Projektplan und das Projektbudget bestimmt. Zur Projektorganisation gehört die Definition und Besetzung der Rollen und Gremien im Projekt, z.B. Projektleiter, Projektsponsor, Lenkungsausschuss, Teilprojekt-Verantwortliche.

2. Ist-Aufnahme

Ziel der Ist-Aufnahme ist die detaillierte Beschreibung des Ist-Zustandes. Hierzu gehören Aufnahme der Organisationsstruktur, der Personal- und Sachausstattung der betroffenen Bereiche, der wichtigsten Geschäftsprozesse usw. Nur eine detaillierte Ist-Aufnahme schafft die benötigte Transparenz und ist Basis der Findung und Priorisierung von Verbesserungsmaßnahmen.

3. Analyse

Ziel der Analysephase ist die kritische Würdigung des Ist-Zustandes. Basis hierfür bildet das Datenmaterial der Ist-Aufnahme. Hier werden Schwachstellen und unangemessener Ressourceneinsatz identifiziert und mögliche erste Verbesserungsideen zu Aufgabenentfall, -zusammenfassung, -automatisierung etc. aufgezeigt.

4. Konzeption

In der Konzeptionsphase werden die Verbesserungsideen systematisch in Form von Maßnahmensteckbriefen ausgearbeitet, priorisiert und nach Handlungsoptionen klassifiziert. Für jede Handlungsoption werden neue Konzepte erarbeitet, z.B. ein IT-Konzept für die Handlungsoption „Automatisierung“.

5. Umsetzung

Diese Phase beschäftigt sich mit der Planung der Umsetzung der erarbeiteten Konzepte. Auf Basis der priorisierten Verbesserungsmaßnahmen und Konzepte werden Projektplanung, Meilensteine, Verantwortliche und Budgets definiert.

6. Kontrolle

In dieser Phase werden die Systematik und die Werkzeuge zur Überwachung des Umsetzungserfolges definiert und implementiert.



KOSTEN-
MANAGEMENT-
TOOL

Überblick

Handhabung

6 Phasen

1. Projektinitialisierung

2. Ist-Aufnahme

3. Analyse

4. Konzeption

5. Umsetzung

6. Kontrolle

Dokumente

Index

Hilfe

Kontakt CONMETHOS

1. Projektinitialisierung: Überblick

Projekte sind erfolgreich, wenn

- der Projektauftrag und die Projektplanung (Ressourcen, Zeiten, Meilensteine) klar definiert sind,
- die Projektpositionen passend besetzt sind (d.h. Projektleiter mit Managementfähigkeiten, Fachexperten zur Ausarbeitung der Ideen, ...),
- die Widerstände gegen das Projekt transparent sind und eine entsprechende Maßnahmenplanung existiert (Change Management),
- ein Projektsponsor in angemessener Hierarchiestufe das Projekt unterstützt, hilft, Widerstände zu beseitigen und die nötigen Ressourcen (Mitarbeiter, Sachmittel, Zeit, ...) sicherzustellen.

Für all diese Aufgaben des Projektmanagements werden Vorlagen und zugehörige Beispiele aufgezeigt. Nutzen Sie die Vorlagen, indem Sie die Beispiel-Texte und -Daten überschreiben. Die Vorlagen haben falls notwendig eine integrierte Ausfüllanleitung (gelbe Kommentarfelder – erscheinen bei Mauskontakt), die Ausfüllanleitung ist aber auch als separates Dokument aufrufbar (untenstehenden Link nutzen).

Projektauftrag [\(📄 Projektauftrag_Beiispiel\)](#), [\(📄 Projektauftrag_Ausfüllanleitung\)](#)

Der Projektauftrag definiert die Projektzielsetzungen, ist die Freigabe der für das Projekt benötigten Ressourcen durch die Entscheidungsträger im Unternehmen und somit Voraussetzung für den Projektstart. Er dient der Vereinbarung der Projektrahmenbedingungen. Er ist die Basis für die Steuerung und Berichterstattung im Projekt. Er wird grundsätzlich „eingefroren“, um den Ausgangszustand zu dokumentieren. Veränderungen dürfen nur durch den Lenkungsausschuss vorgenommen werden.

Projektgremien (Rollen) [\(📄 Rollenbeschreibungen für Lenkungsausschuss, Projektsponsor, Projektleiter\)](#)

Für das Projekt ist eine temporäre Projektorganisation zu schaffen. Für die Beteiligten sind deren Aufgaben, deren Kompetenz und deren Verantwortung zu definieren sowie die konkrete Besetzung zu benennen.

Projektplanung [\(📄 Projektplanung_Beiispiel\)](#)

Die Projektplanung zeigt die für das Projekt eingesetzten Ressourcen, die Zeitplanung und die Meilensteine im Überblick auf. Hier ist eine MS-Excel*-basierte Lösung aufgeführt, die sich im Projekteinsatz bewährt hat. Bei umfassenderen Planungen kann das Schema auf professionellere Tools wie MS-Project* übertragen werden.

Die so erstellten Dateien werden in Ihrem Projektordner im Unterordner „1_Projektinitialisierung“ abgespeichert und können dort für die jeweiligen Meilenstein-Abschlussdokumentationen von Ihnen ergänzt und angepasst werden.



**KOSTEN-
MANAGEMENT-
TOOL**

Überblick

Handhabung

6 Phasen

1. Projektinitialisierung

2. Ist-Aufnahme

3. Analyse

4. Konzeption

5. Umsetzung

6. Kontrolle

Dokumente

Index

Hilfe

Kontakt CONMETHOS

1. Projektinitialisierung: Change Management

Wichtig für die Zielerreichung ist das Erkennen von Widerständen, Risiken und Konflikten. Der Umgang mit diesen muss angemessen erfolgen.

Im Rahmen des Kostenmanagement-Projektes müssen drei Aspekte behandelt werden:

- **Team-Management:**
 - ◆ Die Effektivität im Team muss durch entsprechende Kommunikation sichergestellt sein
 - ◆ Konflikte müssen früh erkannt und behandelt werden
 - ◆ Für die Projektmitglieder müssen Nachfolgestellen gefunden werden
(wird hier – wegen der relativ kurzen Laufzeit eines Kostenmanagement-Projektes nicht behandelt, i.d.R. erfolgt nach dem Projekt eine Weiterarbeit in der bisherigen Linienfunktion)

→  Team-Management-Planung und –Steuerung

- **Stakeholder-Analyse: Entwicklung einer „Stakeholder Map“ mit Unterteilung nach**
 - ◆ Promotors: Wer unterstützt das Projekt aktiv?
 - ◆ Hoppers: Wer hat keine festgelegte Meinung?
 - ◆ Supporters: Wer unterstützt das Projekt?
 - ◆ Opponents: Wer steht dem Projekt entgegen?
 - ◆ Wer ist Meinungsbildner, d.h. beeinflusst mit seinen Ansichten andere?
 - ◆ Wer ist Experte, dessen Fachwissen benötigt wird?

→  Stakeholder-Analyse

- **Kommunikationsplan:**
 - ◆ Mit welchen Medien wird im und über das Projekt kommuniziert?
 - ◆ An wen wird in welchem zeitlichen Abstand kommuniziert?

→  [Kommunikationsplanung](#)



Überblick

Fragebogen

Leistungsempfänger

Geschäftsprozesse

Abschlusspräsentation

**KOSTEN-
MANAGEMENT-
TOOL**

Überblick

Handhabung

6 Phasen

1. Projektinitialisierung

2. Ist-Aufnahme

3. Analyse

4. Konzeption

5. Umsetzung

6. Kontrolle

Dokumente

Index

Hilfe

Kontakt CONMETHOS

2. Ist-Aufnahme: Überblick

Ziel der Ist-Aufnahme ist die detaillierte Beschreibung des Ist-Zustandes. Hierzu gehören Aufnahme der Organisationsstruktur, der Personal- und Sachausstattung der betroffenen Bereiche, der wichtigsten Geschäftsprozesse usw. Nur eine detaillierte Ist-Aufnahme schafft die benötigte Transparenz und ist Basis der Findung und Priorisierung von Verbesserungsmaßnahmen.

In der Ist-Aufnahme soll wie folgt vorgegangen werden:

1. Mit Hilfe eines umfassenden Fragebogens wird die Ist-Aufnahme für alle vom Projekt betroffenen Bereiche durchgeführt.
2. Die Leistungsempfänger werden identifiziert.
3. Die wichtigsten Geschäftsprozesse werden identifiziert und aufgenommen.
4. Eine Abschluss-Präsentation für die Ist-Aufnahme wird erstellt.



2. Ist-Aufnahme: der Erhebungs-Fragebogen

Für die strukturierte Erhebung der Ist-Daten verwenden Sie bitte den anliegenden Fragebogen Ist-Aufnahme-Organisationseinheit. Bitte stellen Sie jeder der in die Untersuchung einzubeziehenden Organisationseinheiten einen solchen Fragebogen zur Verfügung, ebenso die zugehörige Ausfüllanleitung.

 [Fragebogen Ist-Aufnahme-Organisationseinheit](#)

 [Ausfüllanleitung Anleitung Fragebogen Ist-Aufnahme](#)

Der Fragebogen besteht aus folgenden Bestandteilen (ausführliche Beschreibung auch in der Ausfüllanleitung):

- Stammdaten_und_Kosten:
 - ◆ Hier werden die Stammdaten (Projekt, Firma, Bereichsbezeichnung, Verantwortlicher) eingegeben. Diese werden in die anderen Blätter übernommen. Wichtige Basis für alle weiteren Analyse-Schritte sind die hier eingegebenen, dem Bereich zur Verfügung stehenden Personal- und Sachressourcen.
- Blatt „Problem- und Themenstellungen“
 - ◆ Nutzen Sie hier die Möglichkeit, bereichsspezifische Sachverhalte aufzunehmen und zu analysieren und insbesondere bereits vorhandene Verbesserungsideen aufzunehmen. Führen Sie eine entsprechende Liste von Verbesserungsideen bereits in diesem Stadium des Projektes mit. Verwenden Sie hierfür die  Liste [Verbesserungsideen](#).
- Blatt „Aufgabenwahrnehmung“:
 - ◆ Die Aufgabenwahrnehmung des zu untersuchenden Bereichs wird detailliert erhoben.
- Blatt „Auswertungen“:
 - ◆ Hier werden Auswertungen vordefiniert, die Sie in die Abschlusspräsentation zur Ist-Aufnahme einbinden können. Für jeden Bereich wird hier ausgewertet
 - Die Aufgabenwahrnehmung (Welche Aufgaben binden besonders viele Ressourcen?)
 - Die Aufgaben nach Grundlagen (Welche Grundlagen binden wie viele Ressourcen?)
 - Die Auslastung über das Jahr (Wo entstehen Belastungsspitzen?)

Die hier erhobenen Daten sind die wesentliche Grundlage für die späteren Analysen.

KOSTEN-MANAGEMENT-TOOL

Überblick

Handhabung

6 Phasen

1. Projektinitialisierung

▶ 2. Ist-Aufnahme

3. Analyse

4. Konzeption

5. Umsetzung

6. Kontrolle

Dokumente

Index

Hilfe

Kontakt CONMETHOS





Überblick

Fragebogen

Leistungsempfänger

Geschäftsprozesse

Abschlusspräsentation

KOSTEN- MANAGEMENT- TOOL

Überblick

Handhabung

6 Phasen

1. Projektinitialisierung

2. Ist-Aufnahme

3. Analyse

4. Konzeption

5. Umsetzung

6. Kontrolle

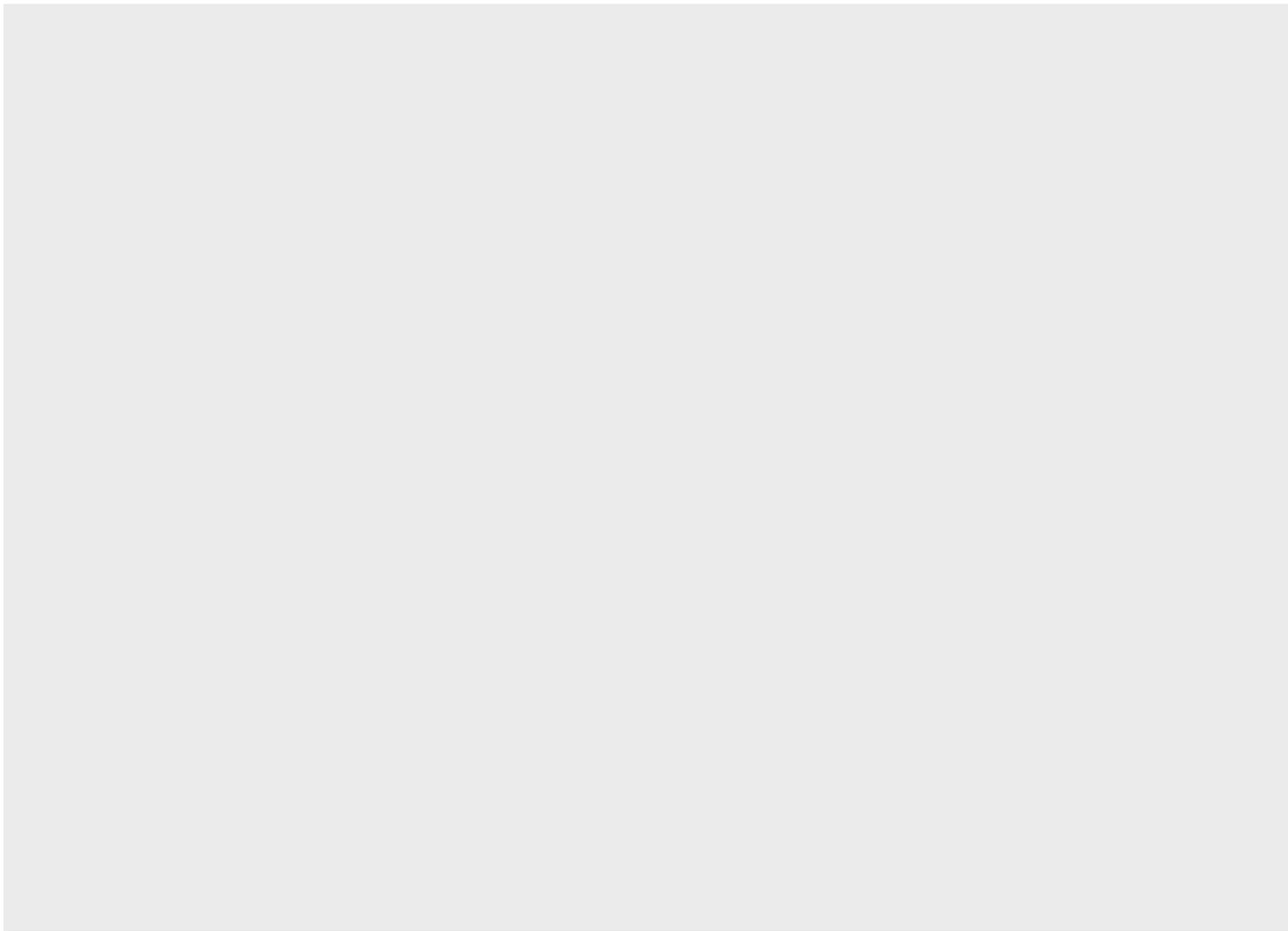
Dokumente

Index

Hilfe

Kontakt CONMETHOS

2. Ist-Aufnahme: Hinweise zur Einrichtung des Erhebungs-Fragebogens



**KOSTEN-
MANAGEMENT-
TOOL**

Überblick

Handhabung

6 Phasen

1. Projektinitialisierung

2. Ist-Aufnahme

3. Analyse

4. Konzeption

5. Umsetzung

6. Kontrolle

Dokumente

Index

Hilfe

Kontakt CONMETHOS

2. Ist-Aufnahme: Vorgehensweise in der Fragebogenerhebung

1. Erläutern Sie in einem Kick-off-Workshop mit den betroffenen Bereichen den zum Einsatz kommenden Fragebogen und die Vorgehensweise zu dessen Auswertung. Verteilen Sie dann den Fragebogen und setzen Sie Endtermine für dessen Ausfüllung und Rücksendung an die Projektleitung.

 [Präsentation-Kick-off-Ist-Aufnahme](#)

 Terminplanung Fragebogen Ist-Aufnahme

2. Führen Sie mit jeder Abteilung dann ergänzende Interviews durch. Besprechen Sie hier die ausgefüllten Fragebögen und klären Sie in diesen Interviews Unklarheiten bezüglich der Fragebogeneingaben.

 Interviewleitfaden Besprechung-Ist-Aufnahme

Fertigen Sie von dem Interview eine kurze Mitschrift (Protokoll) und stimmen Sie diese mit dem Interviewpartner ab.

(Vorlage:  [Protokoll-Vorlage](#))

3. Sie können dann die Auswertung der Fragebogenerhebung in einer Präsentation darstellen. Verwenden Sie hierfür die Präsentation Kick-off-Ist-Aufnahme (siehe oben unter 1.) und ergänzen Sie diese um
 - Eine Übersicht über die betroffenen Bereiche und das Projektteam
 - Die Auswertungen aus dem Blatt „Auswertungen“ jedes Fragebogens
 - Zusammengefasste Darstellungen über alle Fragebögen, z.B.
 - Eine Darstellung nach „Grundlagen“
 - Die „Top-Ten-Ressourcenbinder“
 - Die wichtigsten Bereichs-spezifischen Problem- und Themenstellungen
 - Die ersten (guten) Verbesserungsideen
 - Die wichtigsten Erkenntnisse aus den Interviews



**KOSTEN-
MANAGEMENT-
TOOL**

Überblick

Handhabung

6 Phasen

1. Projektinitialisierung

2. Ist-Aufnahme

3. Analyse

4. Konzeption

5. Umsetzung

6. Kontrolle

Dokumente

Index

Hilfe

Kontakt CONMETHOS

2. Ist-Aufnahme: Identifizierung der Leistungsempfänger

Für die Identifizierung der Leistungsempfänger steht eine Excel-Tabelle zur Verfügung.

 [Identifizierung-Leistungsempfänger](#)

Kopieren Sie alle Zeilen aus den Ist-Aufnahme-Fragebögen, in denen unter „Grundlage“ ein Leistungsempfänger angegeben ist, in diese Tabelle.

Sie können die Tabelle dann nach Leistungsempfängern sortieren. Die Summe aller Zeitaufwendungen für Leistungen für den ausgewählten Leistungsempfänger wird angezeigt.

Diese Tabelle ist eine wichtige Grundlage für die zweite Projektphase, die Analyse. Hier werden die Leistungsempfänger aufgefordert, die an sie gelieferten Leistungen zu bewerten.



Überblick

Fragebogen

Leistungsempfänger

Geschäftsprozesse

Abschlusspräsentation

KOSTEN- MANAGEMENT- TOOL

Überblick

Handhabung

6 Phasen

1. Projektinitialisierung

▶ 2. Ist-Aufnahme

3. Analyse

4. Konzeption

5. Umsetzung

6. Kontrolle

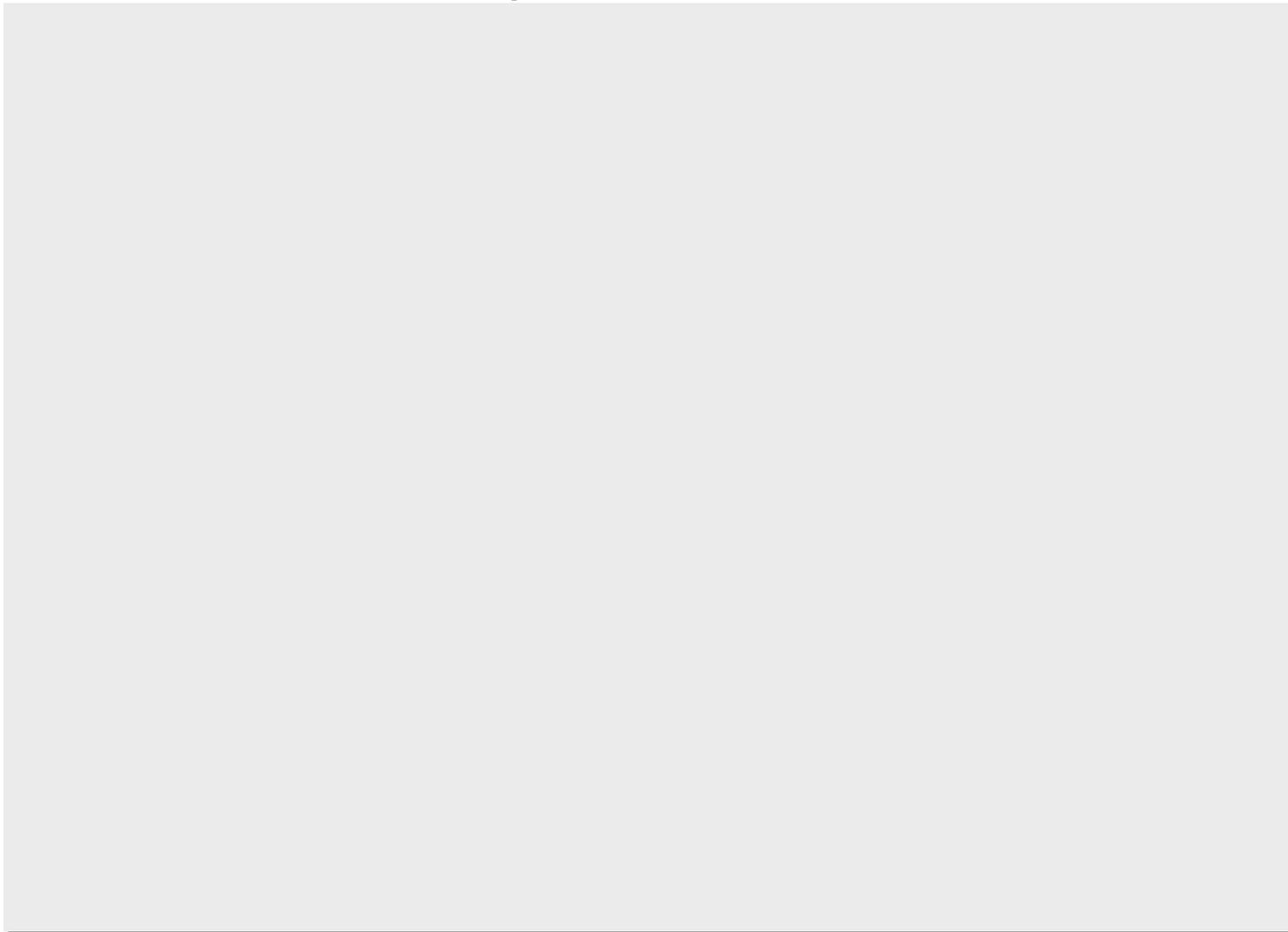
Dokumente

Index

Hilfe

Kontakt CONMETHOS

2. Ist-Aufnahme: Identifizierung und Aufnahme der wichtigsten Geschäftsprozesse



Überblick

Fragebogen

Leistungsempfänger

Geschäftsprozesse

Abschlusspräsentation

**KOSTEN-
MANAGEMENT-
TOOL**

2. Ist-Aufnahme: Abschlusspräsentation / Meilenstein-Präsentation wird erstellt

Überblick

Handhabung

6 Phasen

1. Projektinitialisierung

2. Ist-Aufnahme

3. Analyse

4. Konzeption

5. Umsetzung

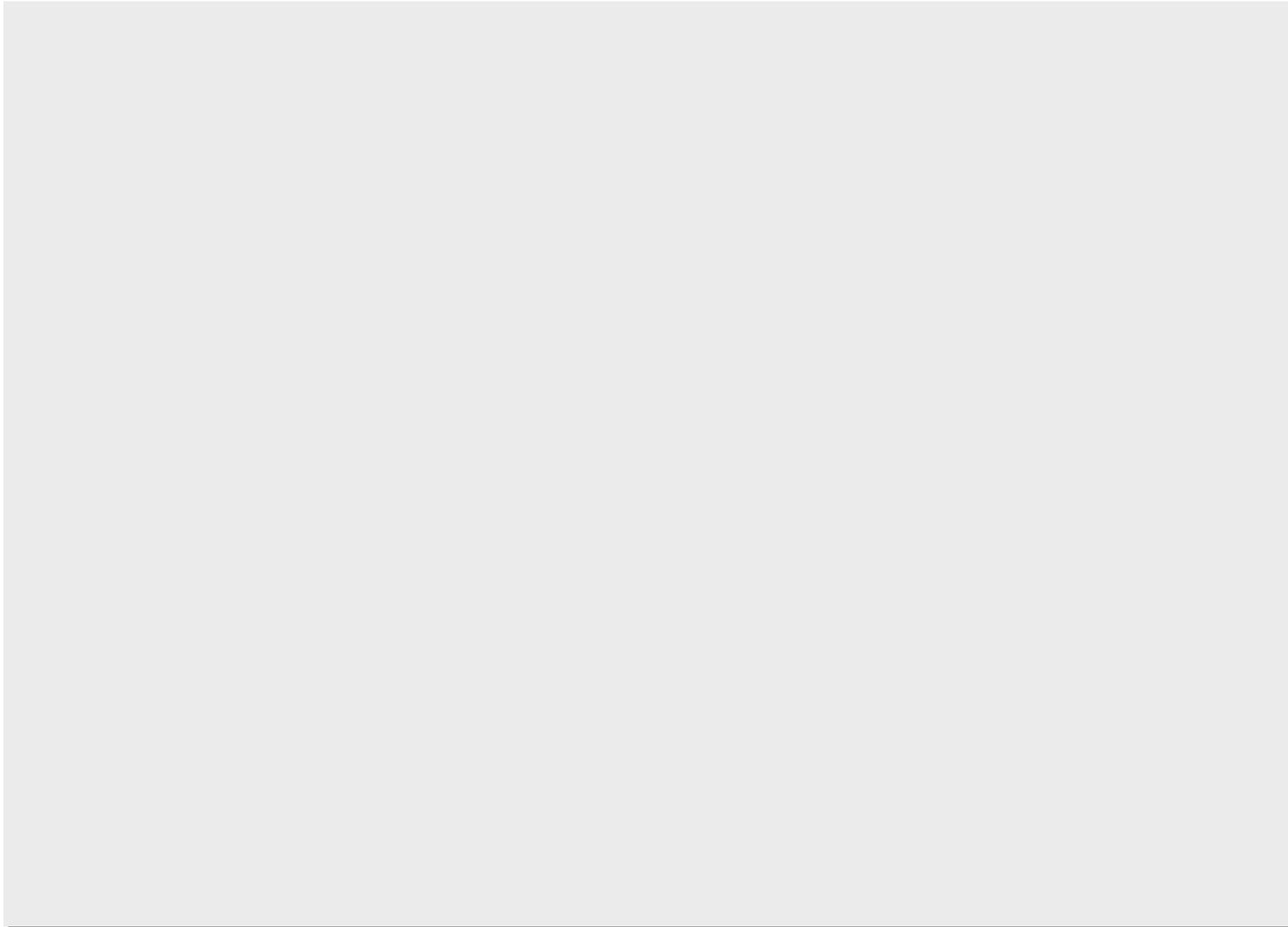
6. Kontrolle

Dokumente

Index

Hilfe

Kontakt CONMETHOS



Überblick

Handlungs-
optionen

Vorgehens-
weise

Leistungs-
empfänger

Grund-
lagen

Aufgaben-
wahr-
nehmung

Geschäfts-
prozesse

Kurz-
analyse

Quick
Wins

Abschluss-
präsen-
tation

KOSTEN- MANAGEMENT- TOOL

Überblick

Handhabung

6 Phasen

1. Projektinitialisierung

2. Ist-Aufnahme

3. Analyse

4. Konzeption

5. Umsetzung

6. Kontrolle

Dokumente

Index

Hilfe

Kontakt CONMETHOS

3. Analyse: Überblick

Ziel der Analysephase ist die kritische Würdigung des Ist-Zustandes. Basis hierfür bildet das Datenmaterial der Ist-Aufnahme. Hier werden Schwachstellen und unangemessener Ressourcen-Einsatz identifiziert und mögliche erste Verbesserungsideen zu Aufgabenentfall, -zusammenfassung, -automatisierung etc. aufgezeigt.

In der Analysephase soll wie folgt vorgegangen werden:

1. [Darstellung von Handlungsoptionen](#)
2. [Legen Sie die Vorgehensweise für die Analysephase fest und stellen Sie diese den Betroffenen dar](#)
3. [Abfrage der Leistungsempfänger nach Mehrwert der empfangenen Leistungen](#)
4. [Analyse der „Grundlagen“ der Aufgabenwahrnehmung und Ableitung von Handlungsoptionen zur Optimierung](#)
5. [Analyse der Bereichs-spezifischen Aufgabenwahrnehmung und Identifizierung von Handlungsoptionen zur Optimierung für jede Aufgabe](#)
6. [Analyse der aufgenommenen Geschäftsprozesse und Identifizierung von Handlungsoptionen zur Optimierung](#)
7. [Kurzanalyse der gesammelten Verbesserungsideen hinsichtlich Nutzen und Kosten sowie der Umsetzung](#)
8. [Identifizierung von Quick Wins](#)
9. [Erstellung einer Abschlusspräsentation für die Analysephase](#)

Überblick

Handlungsoptionen

Vorgehensweise

Leistungsempfänger

Grundlagen

Aufgabenwahrnehmung

Geschäftsprozesse

Kurzanalyse

Quick Wins

Abschlusspräsentation

KOSTEN-MANAGEMENT-TOOL

Überblick

Handhabung

6 Phasen

1. Projektinitialisierung

2. Ist-Aufnahme

3. Analyse

4. Konzeption

5. Umsetzung

6. Kontrolle

Dokumente

Index

Hilfe

Kontakt CONMETHOS



3. Analyse:

Handlungsoptionen zur Erschließung von Optimierungspotenzialen

Optimierungsmaßnahmen bedienen sich folgender Handlungsoptionen (hier mit Beispielen aus dem Rechnungswesen):

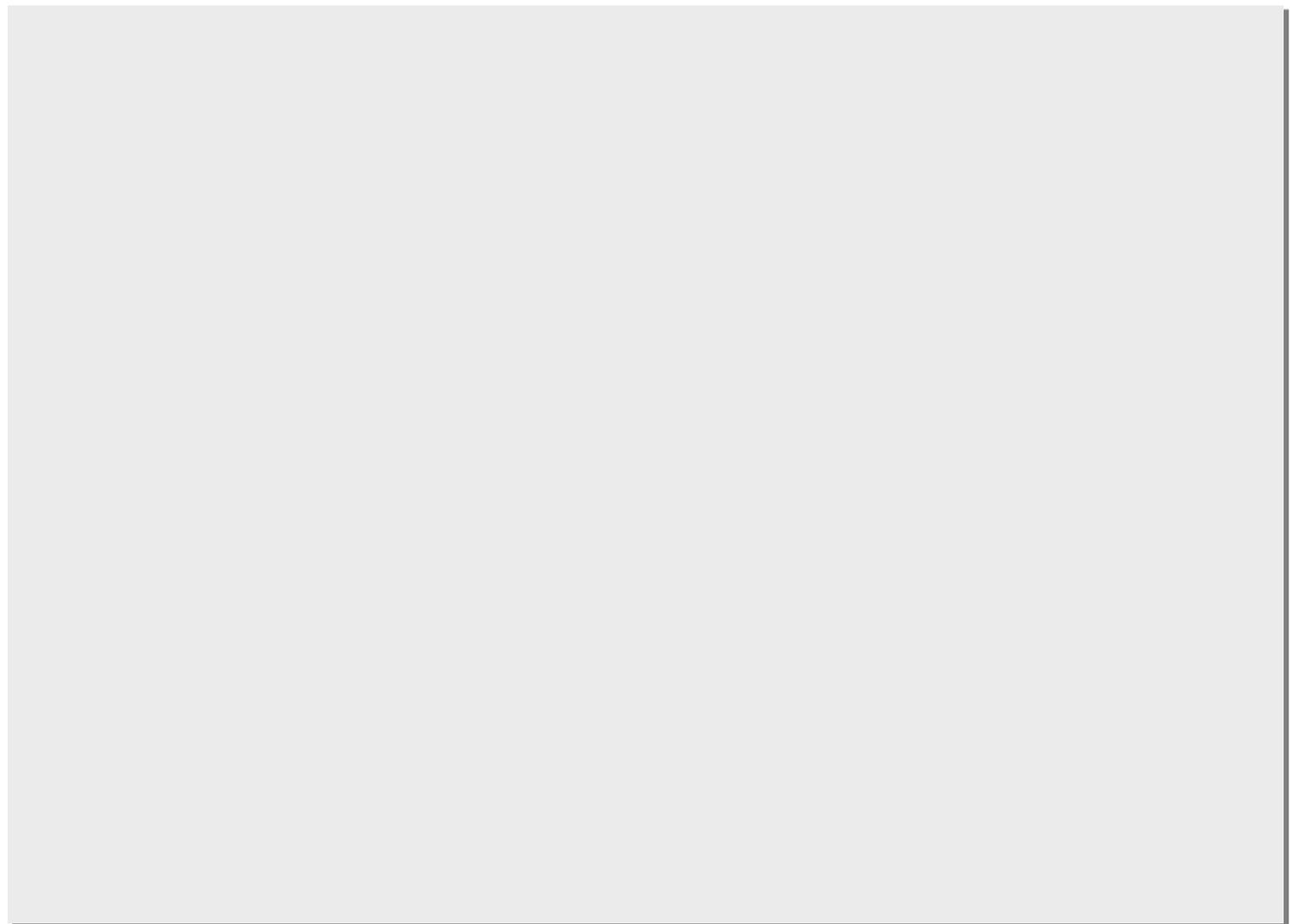
- ...

- Überblick
- Handlungsoptionen
- Vorgehensweise
- Leistungsempfänger
- Grundlagen
- Aufgabenwahrnehmung
- Geschäftsprozesse
- Kurzanalyse
- Quick Wins
- Abschlusspräsentation

KOSTEN-MANAGEMENT-TOOL

3. Analyse: Darstellung der Vorgehensweise

- Überblick
- Handhabung
- 6 Phasen
 - 1. Projektinitialisierung
 - 2. Ist-Aufnahme
 - ▶ 3. Analyse
 - 4. Konzeption
 - 5. Umsetzung
 - 6. Kontrolle
- Dokumente
- Index
- Hilfe
- Kontakt CONMETHOS



Überblick	Handlungs- optionen	Vorgehens- weise	Leistungs- empfänger	Grund- lagen	Aufgaben- wahr- nehmung	Geschäfts- prozesse	Kurz- analyse	Quick Wins	Abschluss- präsen- tation
-----------	------------------------	---------------------	-------------------------	-----------------	-------------------------------	------------------------	------------------	---------------	---------------------------------

**KOSTEN-
MANAGEMENT-
TOOL**

Überblick
Handhabung
6 Phasen
1. Projektinitialisierung
2. Ist-Aufnahme
3. Analyse
4. Konzeption
5. Umsetzung
6. Kontrolle
Dokumente
Index
Hilfe
Kontakt CONMETHOS

3. Analyse: Abfrage der Leistungsempfänger: Vorgehen

Die in der Ist-Aufnahme identifizierten Leistungsempfänger werden mit einem strukturierten Fragebogen hinsichtlich des Mehrwertes der empfangenen Leistung befragt.

Grundlage ist die Ist-Aufnahme und die dort nach Leistungsempfängern zusammengefassten Leistungen. Stellen Sie für jeden in der Ist-Aufnahme identifizierten Leistungsempfänger einen Beurteilungs-Fragebogen zusammen. Verwenden Sie hierfür die Datei

 [Beurteilung durch Leistungsempfänger](#)

Der Beurteilungs-Fragebogen (Datei: Beurteilung-durch-Leistungsempfänger.xls) basiert auf der Aufgabenwahrnehmung der Bereiche, die in das Projekt einbezogen sind, und die resultierende Identifizierung der Leistungsempfänger ( Identifizierung-Leistungsempfänger). Sortieren Sie diese Datei aus der Ist-Aufnahme nach Leistungsempfängern (Autofilter verwenden ). Übertragen Sie für jeden Leistungsempfänger die hier dargestellten Leistungen in die Beurteilung-durch-Leistungsempfänger.xls-Datei.

Die Leistung wird vom Leistungsempfänger beurteilt. Beurteilungskriterien sind:

- Notwendigkeit
- Häufigkeit
- Qualität
- Aktualität

Prüfen Sie im nächsten Schritt diese Beurteilungskriterien und die für jedes Kriterium hinterlegten Vorgaben. Die Vorgaben-Liste für die Kriterien finden Sie im Fragebogen in den Zellen 40 bis 51 unter „Parameter für die Beurteilung“.

Senden Sie dann den so erstellten Beurteilungs-Fragebogen mit einer

 [Ausfüllanleitung](#)

an den jeweiligen Leistungsempfänger. Setzen Sie auch hier Endtermine für dessen Ausfüllung und Rücksendung an die Projektleitung.

 [Terminplanung-Leistungsbewertung](#)

Führen Sie auch hier anschließende Interviews mit den Bearbeitern der Fragebögen.

 [Interviewleitfaden Leistungsbeurteilung](#)



Überblick	Handlungsoptionen	Vorgehensweise	Leistungsempfänger	Grundlagen	Aufgabenwahrnehmung	Geschäftsprozesse	Kurzanalyse	Quick Wins	Abschlusspräsentation
-----------	-------------------	----------------	--------------------	------------	---------------------	-------------------	-------------	------------	-----------------------

KOSTEN-MANAGEMENT-TOOL

- Überblick
- Handhabung
- 6 Phasen
 - 1. Projektinitialisierung
 - 2. Ist-Aufnahme
 - ▶ 3. Analyse
 - 4. Konzeption
 - 5. Umsetzung
 - 6. Kontrolle
- Dokumente
- Index
- Hilfe
- Kontakt CONMETHOS

3. Analyse: Abfrage der Leistungsempfänger: Handlungsoptionen

Grundsätzlich ergeben sich unter anderem die folgenden Handlungsoptionen:

...

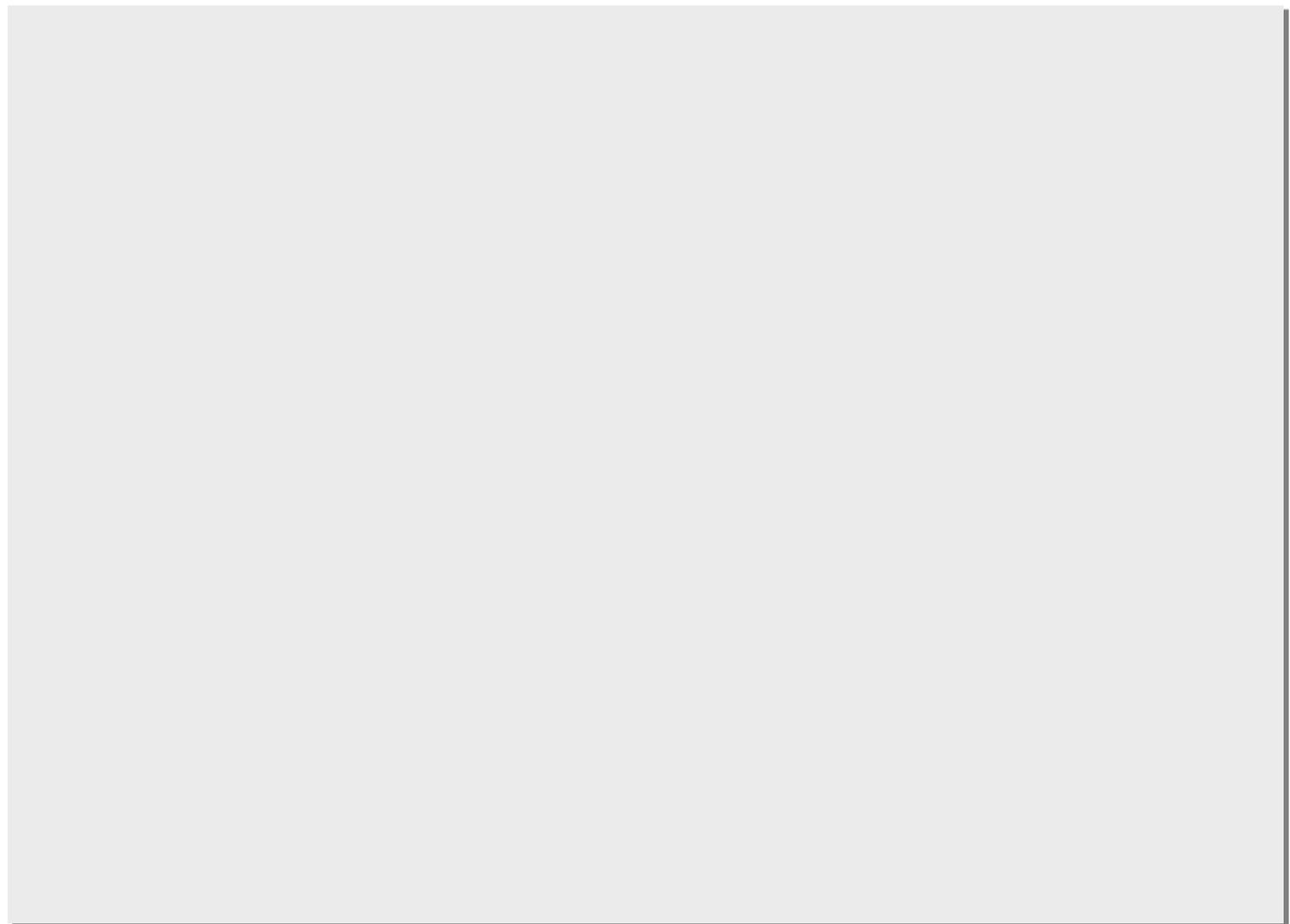


- Überblick
- Handlungsoptionen
- Vorgehensweise
- Leistungsempfänger
- Grundlagen
- Aufgabenwahrnehmung
- Geschäftsprozesse
- Kurzanalyse
- Quick Wins
- Abschlusspräsentation

KOSTEN-MANAGEMENT-TOOL

- Überblick
- Handhabung
- 6 Phasen
 - 1. Projektinitialisierung
 - 2. Ist-Aufnahme
 - ▶ 3. Analyse
 - 4. Konzeption
 - 5. Umsetzung
 - 6. Kontrolle
- Dokumente
- Index
- Hilfe
- Kontakt CONMETHOS

3. Analyse: ... der Grundlagen

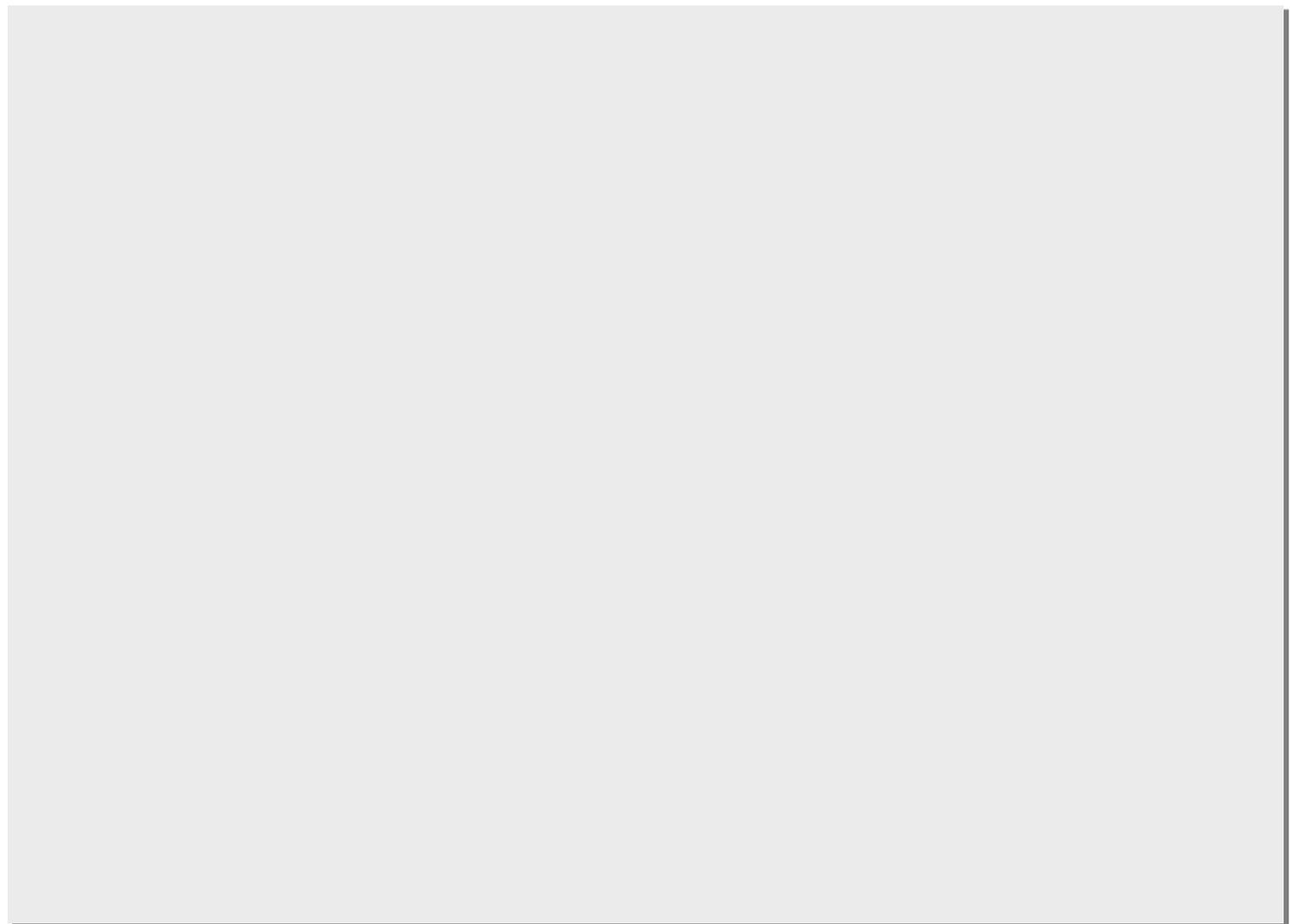


- Überblick
- Handlungsoptionen
- Vorgehensweise
- Leistungsempfänger
- Grundlagen
- Aufgabenwahrnehmung**
- Geschäftsprozesse
- Kurzanalyse
- Quick Wins
- Abschlusspräsentation

KOSTEN-MANAGEMENT-TOOL

3. Analyse: ... der bereichsspezifischen Aufgabenwahrnehmung

- Überblick
- Handhabung
- 6 Phasen
 - 1. Projektinitialisierung
 - 2. Ist-Aufnahme
 - 3. Analyse**
 - 4. Konzeption
 - 5. Umsetzung
 - 6. Kontrolle
- Dokumente
- Index
- Hilfe
- Kontakt CONMETHOS

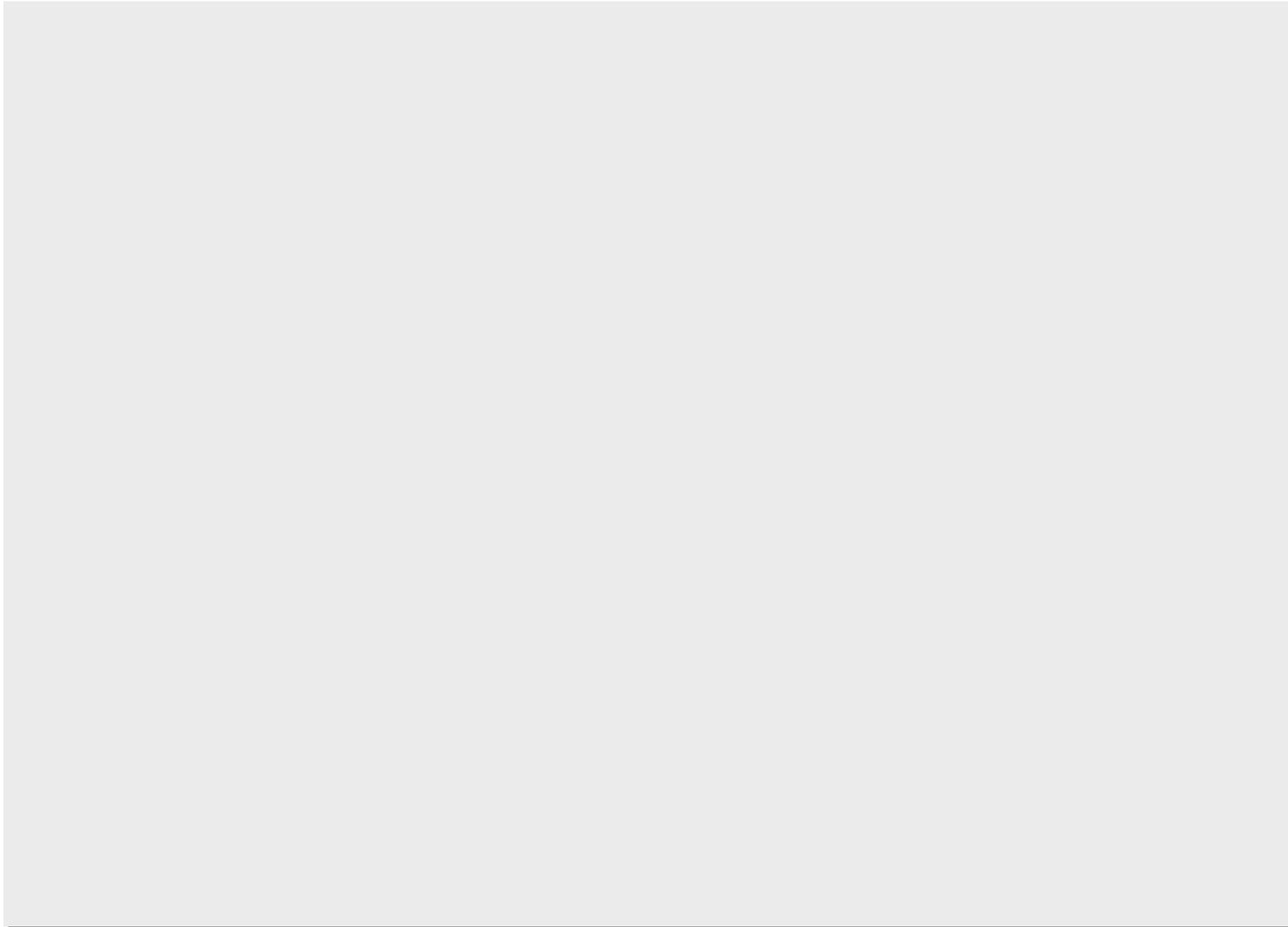


- Überblick
- Handlungsoptionen
- Vorgehensweise
- Leistungsempfänger
- Grundlagen
- Aufgabenwahrnehmung
- Geschäftsprozesse**
- Kurzanalyse
- Quick Wins
- Abschlusspräsentation

KOSTEN-MANAGEMENT-TOOL

- Überblick
- Handhabung
- 6 Phasen
 - 1. Projektinitialisierung
 - 2. Ist-Aufnahme
 - 3. Analyse**
 - 4. Konzeption
 - 5. Umsetzung
 - 6. Kontrolle
- Dokumente
- Index
- Hilfe
- Kontakt CONMETHOS

3. Analyse: ... der aufgenommenen Geschäftsprozesse

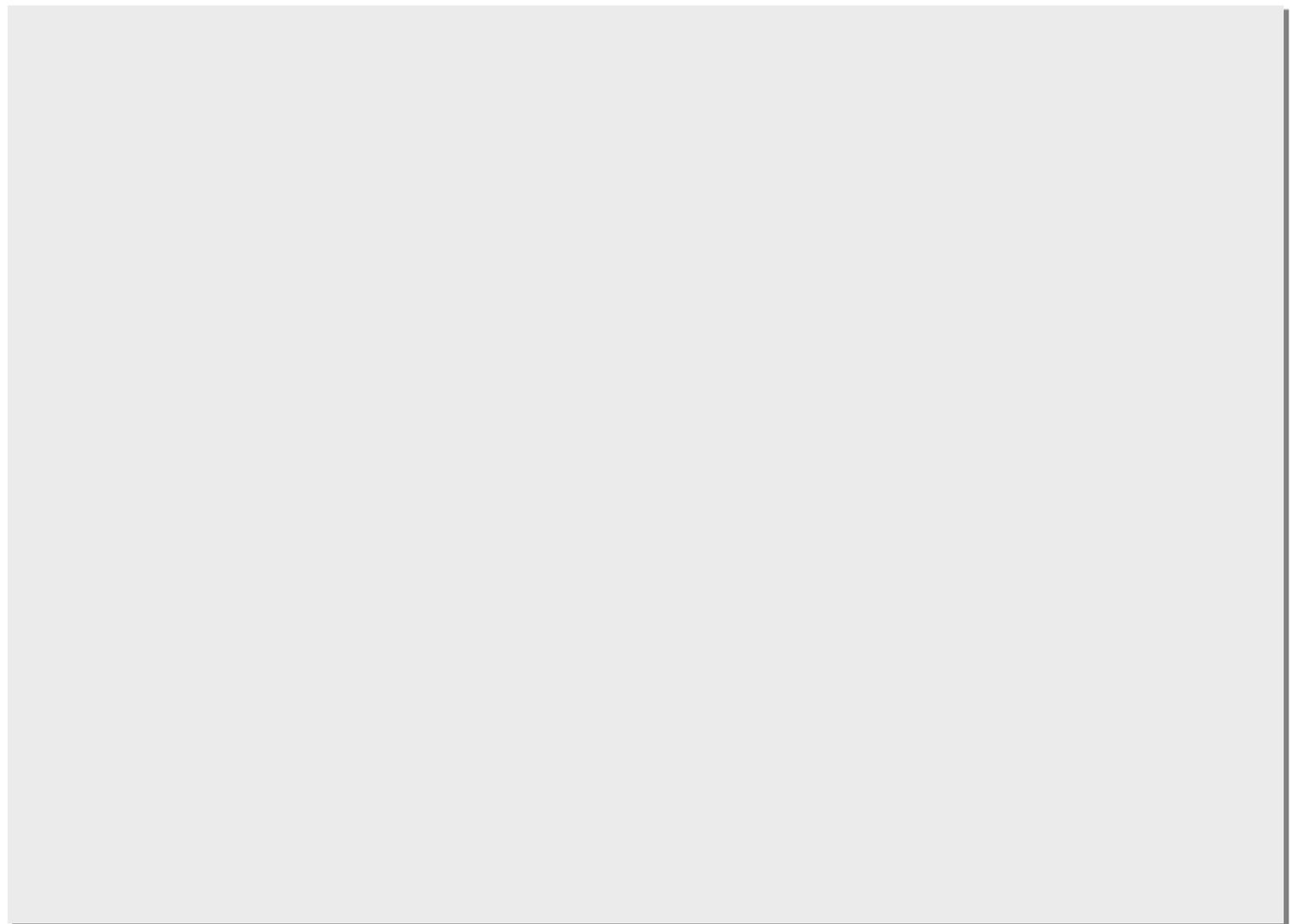


- Überblick
- Handlungsoptionen
- Vorgehensweise
- Leistungsempfänger
- Grundlagen
- Aufgabenwahrnehmung
- Geschäftsprozesse
- Kurzanalyse**
- Quick Wins
- Abschlusspräsentation

KOSTEN-MANAGEMENT-TOOL

3. Analyse: Kurzanalyse der Verbesserungsideen

- Überblick
- Handhabung
- 6 Phasen
 - 1. Projektinitialisierung
 - 2. Ist-Aufnahme
 - ▶ 3. Analyse
 - 4. Konzeption
 - 5. Umsetzung
 - 6. Kontrolle
- Dokumente
- Index
- Hilfe
- Kontakt CONMETHOS



Überblick	Handlungsoptionen	Vorgehensweise	Leistungsempfänger	Grundlagen	Aufgabenwahrnehmung	Geschäftsprozesse	Kurzanalyse	Quick Wins	Abschlusspräsentation
-----------	-------------------	----------------	--------------------	------------	---------------------	-------------------	--------------------	------------	-----------------------

3. Analyse: Vorgehen bei der Kurzanalyse

Grundlage der Kurzanalyse ist die Liste der Verbesserungsideen (Excel-Datei). Die Daten stehen im Blatt „Verbesserungsideen“, die Auswertungen im Blatt „Auswertungen“.

Im Blatt Verbesserungsideen können für jede Spalte einzelne Werte selektiert werden (Autofilter-Funktion verwenden). Für die jeweilige Auswahl werden in Zeile 37 die SUMMEN für die Auswahl angezeigt. Diese bilden dann auch die Grundlage für die Auswertungen und müssen in das Blatt „Auswertungen“ übertragen werden.

Gehen Sie bei der Befüllung des Blattes „Auswertungen“ wie folgt vor:

1. Verwenden Sie im Blatt „Verbesserungsideen“ die Filter-Funktion in der Kopfzeile , wählen Sie in jeder Auswertungs-Spalte (Spalten E, F, G, H, N, O) jede zur Verfügung stehende Kategorie aus und geben Sie die entsprechenden Summierungen (Zeile 37, Spalten J, K und M) in die Auswertungstabellen ein.
 - Beispiel:
 1. Setzen Sie in der Tabelle im Blatt „Verbesserungsideen“ den Autofilter „Resultierend aus“ auf „Bewertung Leistungsempfänger“.
 2. Tragen Sie dann die Werte aus Zeile 37 („SUMMEN für Auswahl“), Spalte J („Erwarteter Nutzen (Tausend EUR)“) im Blatt „Auswertungen“ in die Zelle C29 (Tabelle „Einspareffekt in EUR und Stellen nach Analyseverfahren“, Zeile „Leistungsempfänger“, Spalte „Einsparung in TEUR“) ein.
 3. Tragen Sie dann die Werte aus Zeile 37 („SUMMEN für Auswahl“), Spalte M („Einspareffekt Stellen“) im Blatt „Auswertungen“ in die Zelle D29 (Tabelle „Einspareffekt in EUR und Stellen nach Analyseverfahren“, Zeile „Leistungsempfänger“, Spalte „Einsparung Stellen“) ein.
 4. Verfahren Sie analog für die anderen Auswahlmöglichkeiten des Autofilters (z.B. „Analyse Aufgabenwahrnehmung“)
 - Bei der ersten Auswertung „Einspareffekt in EUR und Stellen nach Bereichen“ überschreiben Sie die im Beispiel befindlichen betrieblichen Bereiche (z.B. „DV/Org“) mit den in Ihrem Untersuchungsumfang befindlichen Bereichen. Diese sind im Blatt „Verbesserungsideen“ in der Spalte D „Betroffener Bereich“ einzutragen. Die Verbesserungsideen je Bereich und die jeweils resultierenden „SUMMEN für Auswahl“ können durch Setzen des Autofilters für den jeweiligen Bereich selektiert werden.
2. Die so generierten Auswertungs-Säulendiagramme finden Sie im Blatt „Auswertungen“ jeweils rechts neben der zugehörigen Daten-Tabelle.
3. Bauen Sie in die Vorlage zur Abschlusspräsentation der Analysephase (Abschluss-Analysephase) diese Beispielauswertungen und zugehörige Analysen und Rückschlüsse ein. Verwenden Sie dabei die auf der vorherigen Seite genannten Fragestellungen für die einzelnen Auswertungen.

KOSTEN-MANAGEMENT-TOOL

Überblick

Handhabung

6 Phasen

1. Projektinitialisierung

2. Ist-Aufnahme

▶ 3. Analyse

4. Konzeption

5. Umsetzung

6. Kontrolle

Dokumente

Index

Hilfe

Kontakt CONMETHOS

KOSTEN-MANAGEMENT-TOOL

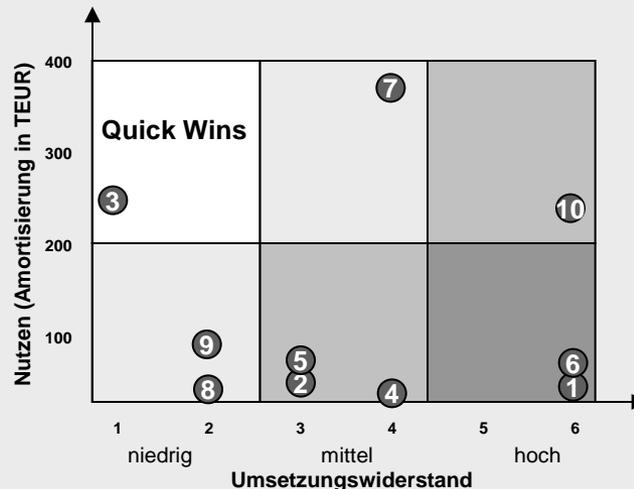
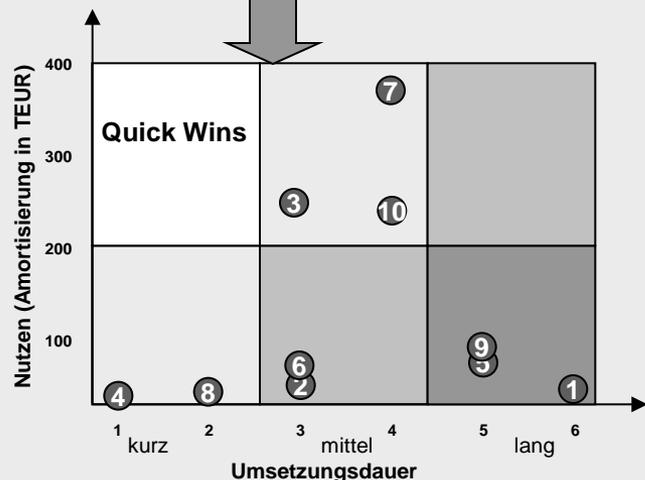
- Überblick
- Handhabung
- 6 Phasen
 - 1. Projektinitialisierung
 - 2. Ist-Aufnahme
 - 3. Analyse
 - 4. Konzeption
 - 5. Umsetzung
 - 6. Kontrolle
- Dokumente
- Index
- Hilfe
- Kontakt CONMETHOS

3. Analyse: Quick Wins

Noch in der Analysephase wollen wir Verbesserungsmaßnahmen identifizieren, mit deren Umsetzung unmittelbar und in überschaubarer Zeit begonnen werden kann. Dies sind Maßnahmen mit wenig Umsetzungswiderstand und geringer Umsetzungsdauer. Für die Identifizierung tragen wird die Verbesserungsmaßnahmen in einem Maßnahmenportfolio ab. Verwenden Sie hierfür die **Liste der** [Verbesserungsideen](#). Analysieren Sie diese Liste nach Umsetzungswiderstand, Umsetzungsdauer und Umsetzungskosten und tragen Sie diese in Portfolios ab.

Beispiel:

Verbesserungsideen				
N	Stichwort	Simple Amortisationsrechnung	Umsetzungswiderstand	Umsetzungsdauer
1	XXX 1	20	6	6
2	XXX 2	32	3	3
3	XXX 3	245	1	3
4	XXX 4	5	4	1
5	XXX 5	41	3	5
6	XXX 6	69	6	3
7	XXX 7	381	4	4
8	XXX 8	8	2	2
9	XXX 9	93	2	5
10	XXX 10	243	6	4



Als Quick Wins bietet sich auf jeden Fall Verbesserungsidee **3** an, evtl. auch **7** und/oder **8**.

Überblick	Handlungs- optionen	Vorgehens- weise	Leistungs- empfänger	Grund- lagen	Aufgaben- wahr- nehmung	Geschäfts- prozesse	Kurz- analyse	Quick Wins	▼ Abschluss- präsen- tation
-----------	------------------------	---------------------	-------------------------	-----------------	-------------------------------	------------------------	------------------	---------------	--------------------------------------

**KOSTEN-
MANAGEMENT-
TOOL**

- Überblick
- Handhabung
- 6 Phasen
 - 1. Projektinitialisierung
 - 2. Ist-Aufnahme
 - ▶ 3. Analyse
 - 4. Konzeption
 - 5. Umsetzung
 - 6. Kontrolle
- Dokumente
- Index
- Hilfe
- Kontakt CONMETHOS



3. Analyse: Abschlusspräsentation

Für die Abschlusspräsentation verwenden Sie Unterlagen aus der hier vorgestellten Vorgehensweise und die Auswertungen der Verbesserungsideen.

Basis ist die Präsentation-Kick-off-Analyse, ergänzt um Sachverhalte wie:

- Darstellung der Tabelle „Verbesserungsideen“ (Auszüge)
- Auswertungen aus den Verbesserungsideen und zugehörige Fragestellungen und Rückschlüsse (siehe Kurzanalyse der Verbesserungsideen)
- Quick Wins

Eine Vorlage / ein Beispiel für die Abschlusspräsentation finden Sie unter Abschluss-Analysephase.

Eine wichtige Grundlage für das weitere Vorgehen im Projekt ist die Vorgabe des Managements (Lenkungsausschuss), welche Einsparungen erzielt werden sollen. Eine entsprechende Vorgabe sollte hier in der Abschlusspräsentation gegeben werden. Der Projektleitung und dem Projektteam wird dadurch aufgezeigt, wie die Verbesserungsideen weiter ausgebaut und konkretisiert werden müssen. Dies sollte insbesondere erfolgen durch

- Verbesserung des Status der Ideen („weiter präzisieren“)
- Generierung neuer Ideen (hierfür liefert auch die CONMETHOS-Methode „I² - von der Idee bis zur Implementierung von Leistungssteigerungs-Maßnahmen (mit Best Practice Datenbank)“ viele Hinweise und Ideen. Mehr Informationen erhalten Sie unter www.conmethos.com)

**KOSTEN-
MANAGEMENT-
TOOL**

Überblick

Handhabung

6 Phasen

1. Projektinitialisierung

2. Ist-Aufnahme

3. Analyse

▶ 4. Konzeption

5. Umsetzung

6. Kontrolle

Dokumente

Index

Hilfe

Kontakt CONMETHOS

4. Konzeption: Überblick

In der Konzeptionsphase werden die Verbesserungsideen systematisch in Form von Maßnahmensteckbriefen ausgearbeitet und priorisiert. Jede Maßnahme wird nach Handlungsoptionen klassifiziert. Dabei kann eine Maßnahme auch mehrere Handlungsoptionen betreffen, z.B. Automatisierung und Verlagerung.

Für jede Handlungsoption werden neue Konzepte erarbeitet, z.B. ein IT-Konzept für die Handlungsoption „Automatisierung“.

In der Konzeptionsphase werden die folgenden Schritte durchgeführt:

1. [Ausarbeitung von Maßnahmensteckbriefen](#)
2. [Bewertung und Priorisierung der Maßnahmen](#)
3. [Konzepte-Erstellung](#)
4. [Abschlusspräsentation](#)

Ein Kick-off-Workshop ist nicht zwingend erforderlich, da die Terminplanung und das Vorgehen bereits in der Abschlusspräsentation zur Analysephase erfolgt sein sollte.



Überblick

Maßnahmensteckbriefe

Bewertung/Priorisierung

Konzepte

Abschlusspräsentation

KOSTEN- MANAGEMENT- TOOL

Überblick

Handhabung

6 Phasen

1. Projektinitialisierung

2. Ist-Aufnahme

3. Analyse

4. Konzeption

5. Umsetzung

6. Kontrolle

Dokumente

Index

Hilfe

Kontakt CONMETHOS

4. Konzeption: Ausarbeitung von Maßnahmensteckbriefen



**KOSTEN-
MANAGEMENT-
TOOL**

Überblick

Handhabung

6 Phasen

1. Projektinitialisierung

2. Ist-Aufnahme

3. Analyse

4. Konzeption

5. Umsetzung

6. Kontrolle

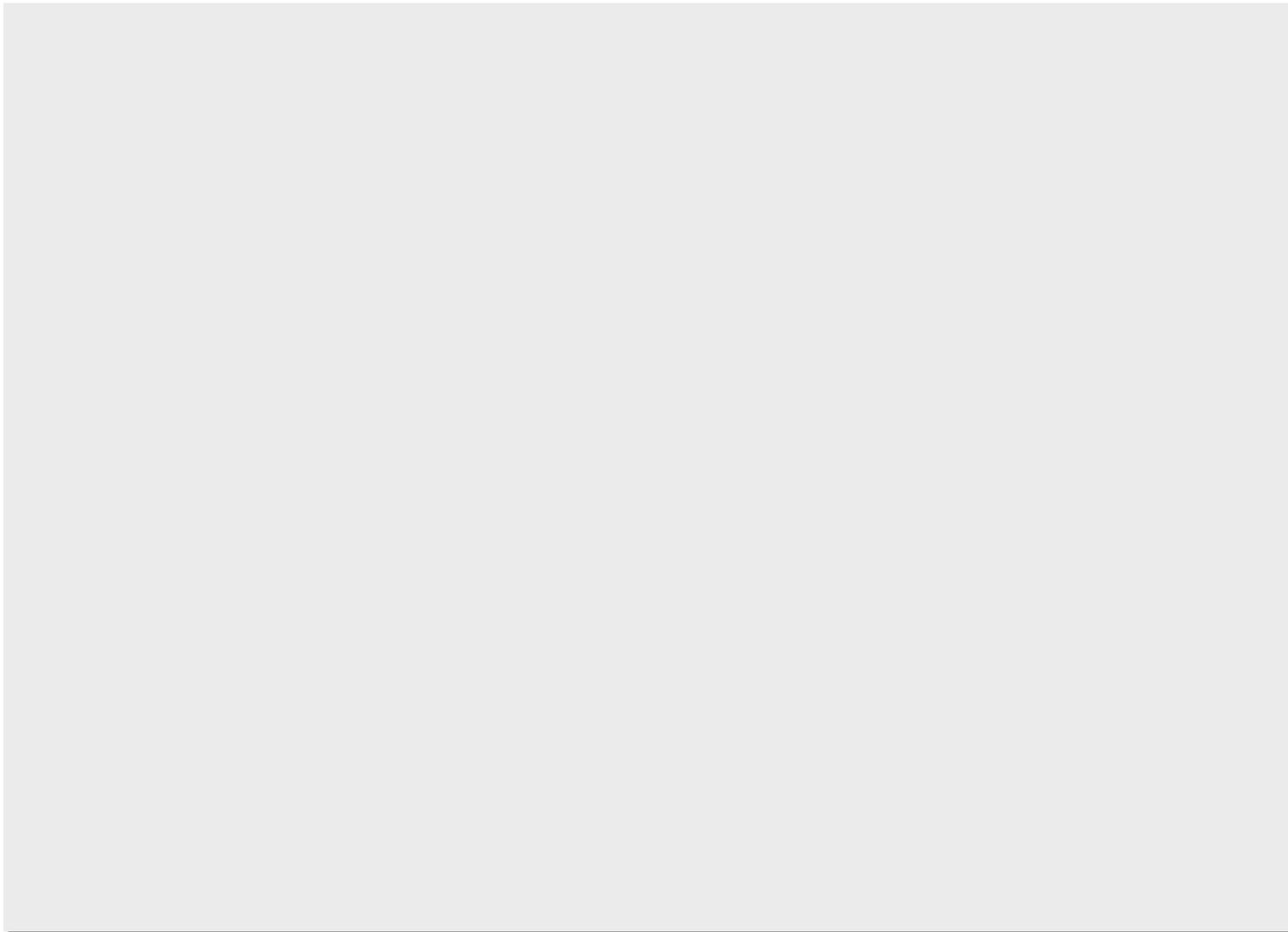
Dokumente

Index

Hilfe

Kontakt CONMETHOS

4. Konzeption: Bewertung und Priorisierung der Maßnahmen



4. Konzeption: Konzept-Erstellung

Die logische Bündelung von Maßnahmen erfolgt in Form von Konzepten für übergeordnete Themenstellungen. Konzepte werden entwickelt für

- ...
- ...
- ...
- ...

Eine abschließende Zusammenstellung der resultierenden Nutzen- und Kosteneffekte rundet die Konzeptionsphase ab.

Als erster Schritt bietet sich eine Zusammenfassung der Maßnahmen nach Handlungsoptionen an, da für die Handlungsoptionen übergreifende Konzepte entwickelt werden können, z.B. für die Handlungsoption „Automatisierung“ eine Neugestaltung der IT(Informationstechnologie)-Landschaft.

Im folgenden sind für die Handlungsoptionen zugehörige Ansätze zur Konzeptentwicklung aufgeführt und zugehörige Vorlagen / Beispiele aufgeführt.

Handlungsoption	Ansätze für Konzeptentwicklung	Vorlagen / Beispiele
...	• ...	Vorlage:  IT-Landkarte (in Vorbereitung) Beispiele: - Projektplanung für Projekt-Phasen; - professionelle Werkzeuge wie z.B. ASAP der SAP AG Vorlage:  Vorlage Prozessaufnahme
...	• ...	Vorlage:  Organisations-Chart-Muster Vorlage:  Muster-Stellenbeschreibung Vorlage:  Fragebogen Ist-Aufnahme-Organisationseinheit
...	• ...	Vorlage:  Service Level Agreement (in Vorbereitung)
...	• ...	Vorlage:  Vorlage Prozessaufnahme

KOSTEN-MANAGEMENT-TOOL

Überblick

Handhabung

6 Phasen

1. Projektinitialisierung

2. Ist-Aufnahme

3. Analyse

▶ 4. Konzeption

5. Umsetzung

6. Kontrolle

Dokumente

Index

Hilfe

Kontakt CONMETHOS





**KOSTEN-
MANAGEMENT-
TOOL**

Überblick

Handhabung

6 Phasen

1. Projektinitialisierung

2. Ist-Aufnahme

3. Analyse

▶ 4. Konzeption

5. Umsetzung

6. Kontrolle

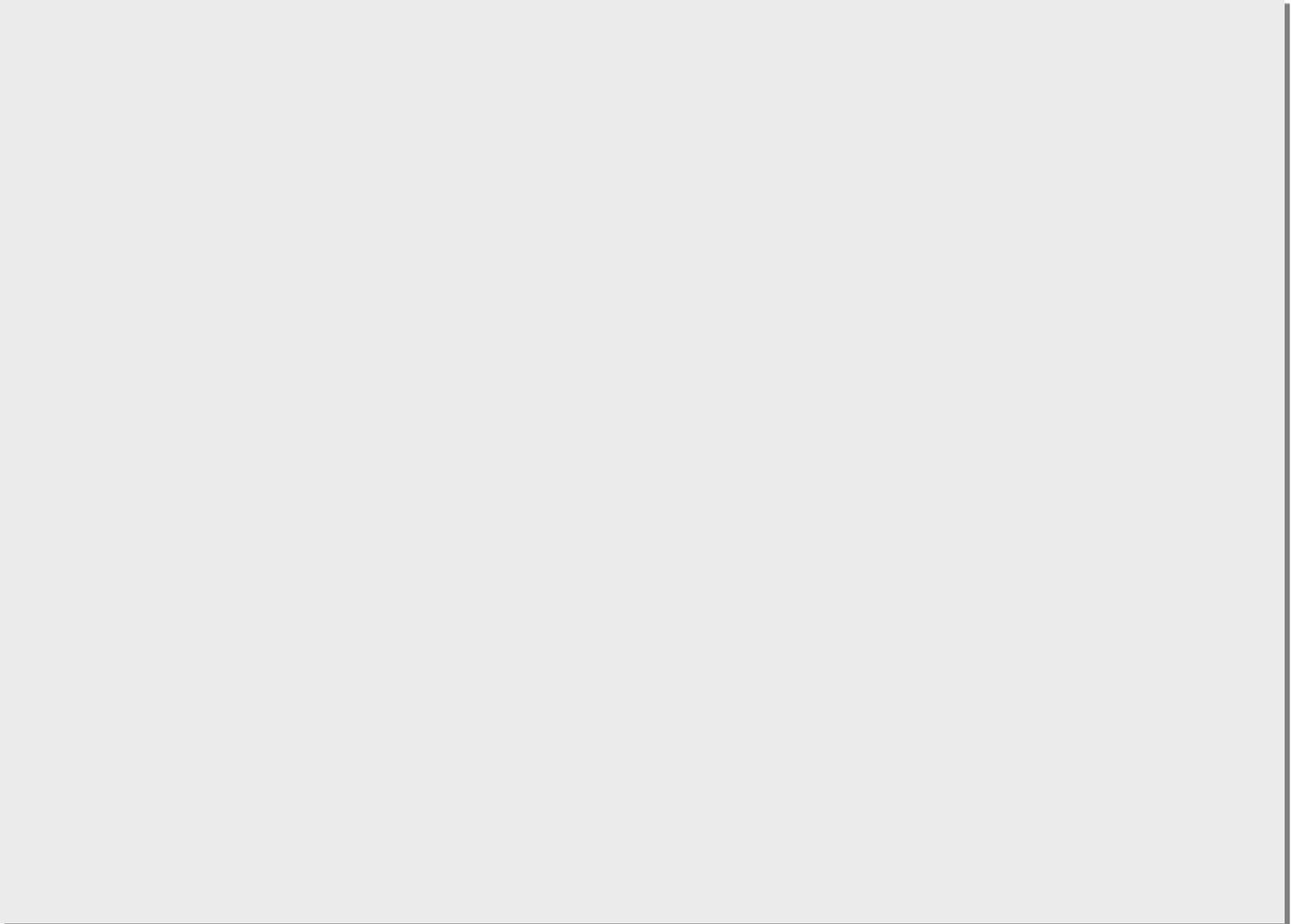
Dokumente

Index

Hilfe

Kontakt CONMETHOS

4. Konzeption: Konzept-Erstellung (cont.)



Überblick

Maßnahmensteckbriefe

Bewertung/Priorisierung

Konzepte

Abschlusspräsentation

KOSTEN- MANAGEMENT- TOOL

Überblick

Handhabung

6 Phasen

1. Projektinitialisierung

2. Ist-Aufnahme

3. Analyse

4. Konzeption

5. Umsetzung

6. Kontrolle

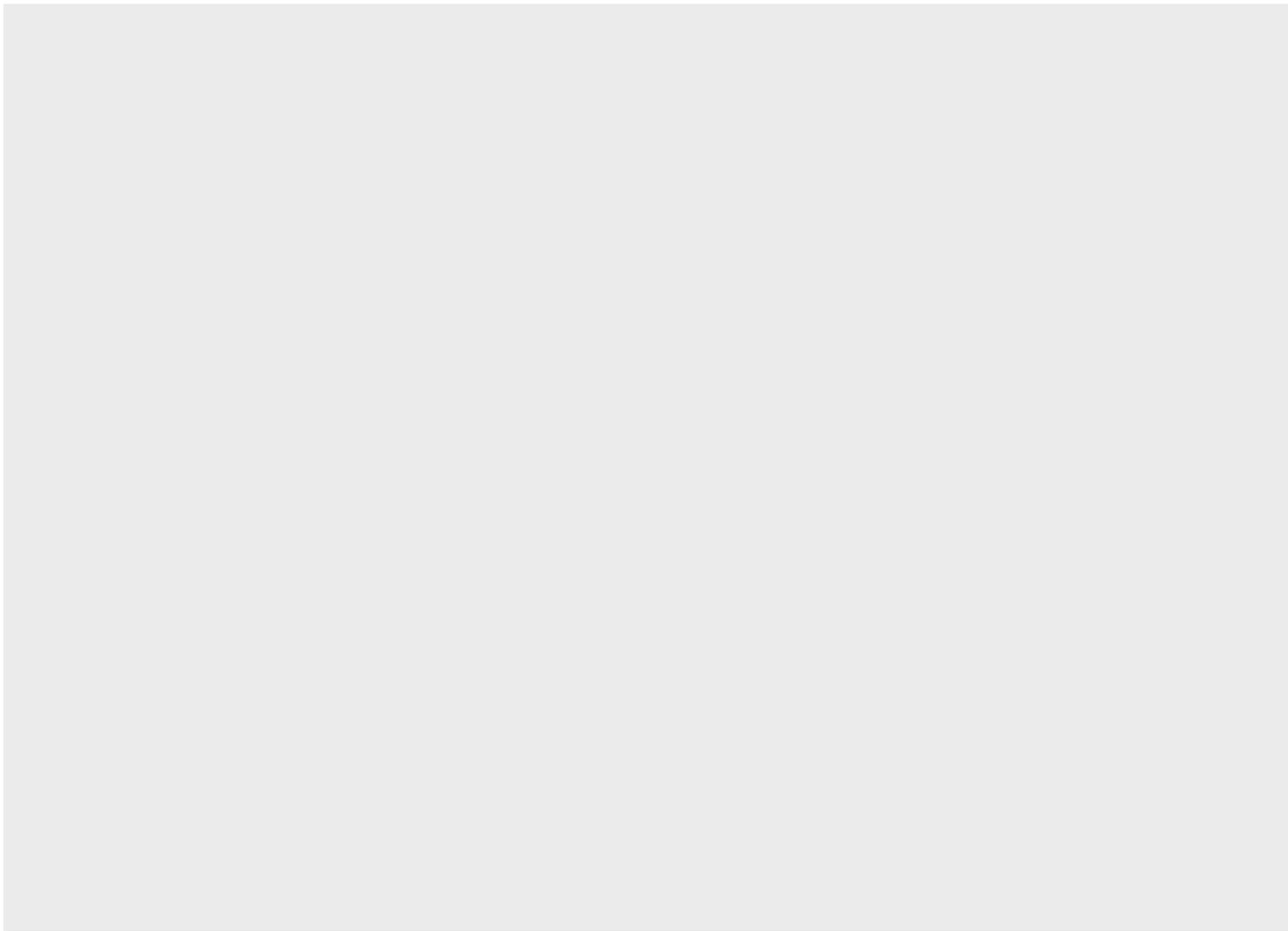
Dokumente

Index

Hilfe

Kontakt CONMETHOS

4. Konzeption: Abschlusspräsentation



KOSTEN-
MANAGEMENT-
TOOL

Überblick

Handhabung

6 Phasen

1. Projektinitialisierung

2. Ist-Aufnahme

3. Analyse

4. Konzeption

▶ 5. Umsetzung

6. Kontrolle

Dokumente

Index

Hilfe

Kontakt CONMETHOS

5. Umsetzung

Diese Phase beschäftigt sich mit der Planung der Umsetzung der erarbeiteten Konzepte. Auf Basis der priorisierten Verbesserungsmaßnahmen und Konzepte werden Projektplanung, Meilensteine, Verantwortliche und Budgets definiert.

Basis der Umsetzungsplanung sind die Umsetzungsblätter der Maßnahmensteckbriefe sowie die ausgearbeiteten Konzepte aus der Konzeptionsphase.

In den Maßnahmensteckbriefen ist für jeden Schritt der Umsetzung eine Zeitdauer für die Umsetzung angegeben. Aggregieren Sie diese zu Meilensteinen der Umsetzung.

Gehen Sie bei der Umsetzungsplanung für jeden Maßnahmensteckbrief, der umgesetzt wird, und für jedes entwickelte Konzept wie folgt vor:

Meilenstein 1: Verantwortlicher definiert

Meilenstein 2: Individueller Umsetzungsplan definiert und von Projektleitung abgenommen

Meilenstein 3: Benötigte Budgets und personelle Ressourcen identifiziert und benannt

Meilenstein 4: Planung, Budgets und Ressourcen durch Lenkungsausschuss verabschiedet

Meilenstein 5: Umsetzung gestartet

Meilenstein 6: Umsetzung beendet, Umsetzungsergebnis aufbereitet

Meilenstein 7: Umsetzungsergebnis vom Lenkungsausschuss akzeptiert

Definieren Sie zusammen mit dem Verantwortlichen die Endedaten / „Deadlines“ für jeden Meilenstein und tragen Sie diese in die **Liste der**  [Verbesserungsideen](#) in die Spalten unter „Umsetzungsplanung und -überwachung“ ein.

Der Verantwortliche soll für jeden Meilenstein an die Projektleitung regelmäßig den Fertigstellungsgrad und evtl. Probleme / Risiken auf dem Weg der Umsetzung berichten (siehe Folgeseite „Kontrolle“).



KOSTEN-
MANAGEMENT-
TOOL

Überblick

Handhabung

6 Phasen

1. Projektinitialisierung

2. Ist-Aufnahme

3. Analyse

4. Konzeption

5. Umsetzung

6. Kontrolle

Dokumente

Index

Hilfe

Kontakt CONMETHOS

6. Kontrolle

In dieser Phase wird der Umsetzungserfolg überwacht.

Vorrangig überwachen Sie hier die Einhaltung der Meilensteine für die einzelnen Umsetzungsprojekte sowie den Budgetverbrauch und die Budgeteinhaltung.

Die **Meilensteinüberwachung** erfolgt mit Hilfe der **Liste der**  [Verbesserungsideen](#) und hier den Spalten unter „Umsetzungsplanung und -überwachung“. Hier gelten die folgenden Einfärbungs-Regeln für das Datum-Feld.

- Meilenstein auf 100% Erfüllungsgrad → Datum ist grün
- Meilenstein ungleich 100% Erfüllungsgrad und
 - ◆ Ende-Datum bereits verstrichen → rot
 - ◆ Ende-Datum noch nicht verstrichen → grün

Die Budget-Überwachung erfolgt mit Hilfe der Spalten Budgetverbrauch in der **Liste der**  [Verbesserungsideen](#). Durch die Aufsummierung kann dem Lenkungsausschuss hierüber auch ein Gesamteindruck vermittelt werden. Die Ist-Zahl wird rot eingefärbt, wenn die Planzahl überschritten wird.

Der für eine Maßnahme Verantwortliche berichtet in regelmäßigen, durch die Projektleitung definierten Zeitabständen (empfohlen: alle 2 Wochen oder halbmonatlich) folgende Informationen formlos (z.B. per e-mail) an die Projektleitung:

- Erfüllungsgrad in % für alle Meilensteine
- Budgetverbrauch Ist
- Hauptaktivitäten der vergangenen Berichtsperiode
- Geplante Hauptaktivitäten der kommenden Berichtsperiode
- Probleme / Risiken und wie an die Lösung herangegangen werden soll.

Die Projektleitung überträgt diese Informationen in die **Liste der**  [Verbesserungsideen](#). Die sich hier ergebende Gesamtschau wird in regelmäßigen Abständen – empfohlen: monatlich – an den Lenkungsausschuss berichtet.



KOSTEN- MANAGEMENT- TOOL

Dokumente: Zusammenstellung aller Dokumentvorlagen

Überblick

Handhabung

6 Phasen

1. Projektinitialisierung

2. Ist-Aufnahme

3. Analyse

4. Konzeption

5. Umsetzung

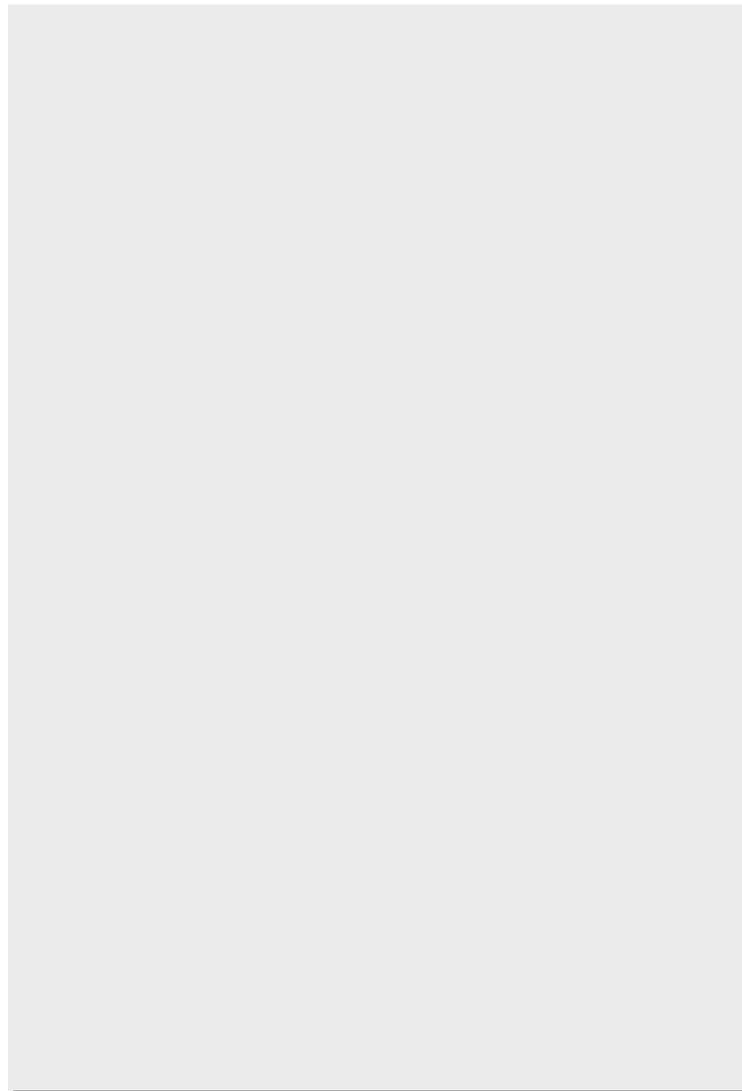
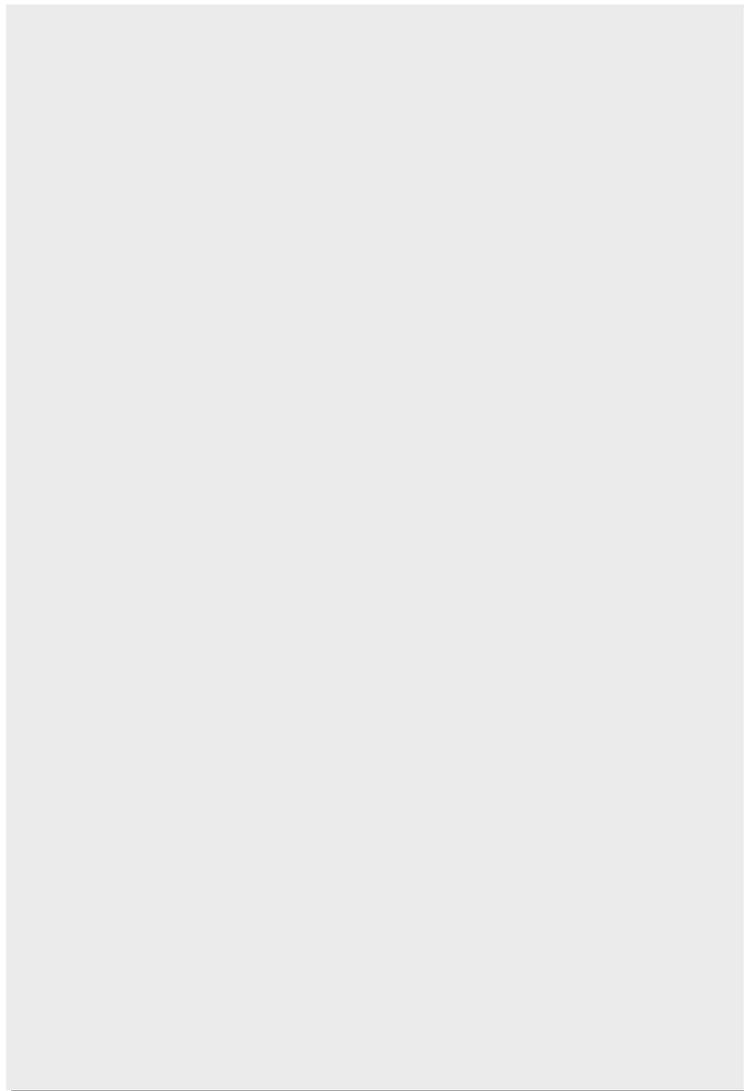
6. Kontrolle

Dokumente

Index

Hilfe

Kontakt CONMETHOS



KOSTEN- MANAGEMENT- TOOL

Überblick

Handhabung

6 Phasen

1. Projektinitialisierung

2. Ist-Aufnahme

3. Analyse

4. Konzeption

5. Umsetzung

6. Kontrolle

Dokumente

Index

Hilfe

Kontakt CONMETHOS

Index

Stichworte	Seite
• Bereichsspezifische Aufgabenwahrnehmung	23
• Change Management	9
• CONMETHOS – Kontaktdaten	40
• Dokumente	37
• Erhebung Ist-Daten	11 ff.
• Handhabung der Kostenmanagement-Toolbox	5
• Handlungsoptionen	3, 18
• Gemeinkostenwertanalyse (GWA)	
- Historie	4
- Einsatzfelder	2
- Zielsetzung	2
• Geschäftsprozesse	15, 24
• Grundlagen der Leistungserstellung	22
• Hilfe	39
• Index	38
• Ist-Aufnahme – Überblick	10
• Kommunikationsplanung	9
• Kontakt CONMETHOS	40
• Kontrolle der Umsetzung	36
• Konzept-Erstellung	32 f.
• Konzeption – Überblick	9
• Kostentreiber	12
• Kurzanalyse	25 f.
• Leistungsempfänger	14, 20 f.

Stichworte	Seite
• Literaturhinweise	4
• Maßnahmensteckbrief	30
• Projektbeispiele	2
• Projektauftrag	8
• Projektleiter	8
• Projektinitialisierung	8 f.
• Projektphasen	
- Überblick	6 f.
- Kurzbeschreibungen	7
• Projektplanung	8
• Projektrollen	8
• Projektponsor	8
• Protokoll-Vorlage	13, 37
• Rollenbeschreibungen	8
• Quick Wins	27
• Stakeholder-Analyse	9
• Team-Management und -Steuerung	9
• Umsetzung – Überblick	35
• Verbesserungsideen	11, 21 ff., 35 f.



KOSTEN-
MANAGEMENT-
TOOL

Hilfe

Überblick

Handhabung

6 Phasen

1. Projektinitialisierung

2. Ist-Aufnahme

3. Analyse

4. Konzeption

5. Umsetzung

6. Kontrolle

Dokumente

Index

Hilfe

Kontakt CONMETHOS

Die Handhabung der Kostenmanagement-Toolbox ist intuitiv. Klicken Sie auf die entsprechenden Symbole oder Schaltflächen und die zugehörigen Seiten oder Dateien öffnen sich.

Wir empfehlen Ihnen, den gesamten Ordner „Dokumente“ mit allen Unterordnern vor Beginn der Bearbeitung zu kopieren (Originalzustand) und dann regelmäßig den gesamten Ordner Dokumente immer wieder zu kopieren. Damit erhalten Sie regelmäßige Arbeitsstände für Ihr Projekt.

Verwenden Sie für diese Arbeitsstände sprechende Namen und Versionsnummern, beispielsweise „Dokumente-2012-09-10(3).doc“. So bezeichnet würde beispielsweise die dritte Arbeitsversion Ihres „Dokumente“-Ordners, die am 10. September 2012 erstellt wurde.

Für die Kostenmanagement-Toolbox steht Ihnen ein **dreistufiges Unterstützungskonzept** zur Verfügung:

1. Hilfestufe

Gehen Sie zur Seite [Handhabung](#) und machen Sie sich dort mit der Handhabung der Kostenmanagement-Toolbox vertraut.

2. Hilfestufe

Besuchen Sie unseren Blog, wo auch zu oft gestellten Fragen / „Frequently Asked Questions“ Antworten zu finden sind <http://www.conmethos.com/blog/>

3. Hilfestufe

Senden Sie eine e-mail mit dem Betreff „Hilfe – Kostenmanagement“ an info@conmethos.de. Wir werden uns umgehend bei Ihnen per e-mail melden.



KOSTEN- MANAGEMENT- TOOL

Kontakt CONMETHOS GmbH

Für weitere Informationen kontaktieren Sie bitte

CONMETHOS GmbH

Im Grund 2

D- 75397 Simmozheim

Deutschland

Tel. +49.(0)7033 / 30 64 24

Fax. +49.(0)7033 / 30 64 25

Web: www.conmethos.com

E-mail: info@conmethos.de

Überblick

Handhabung

6 Phasen

1. Projektinitialisierung

2. Ist-Aufnahme

3. Analyse

4. Konzeption

5. Umsetzung

6. Kontrolle

Dokumente

Index

Hilfe

Kontakt CONMETHOS

