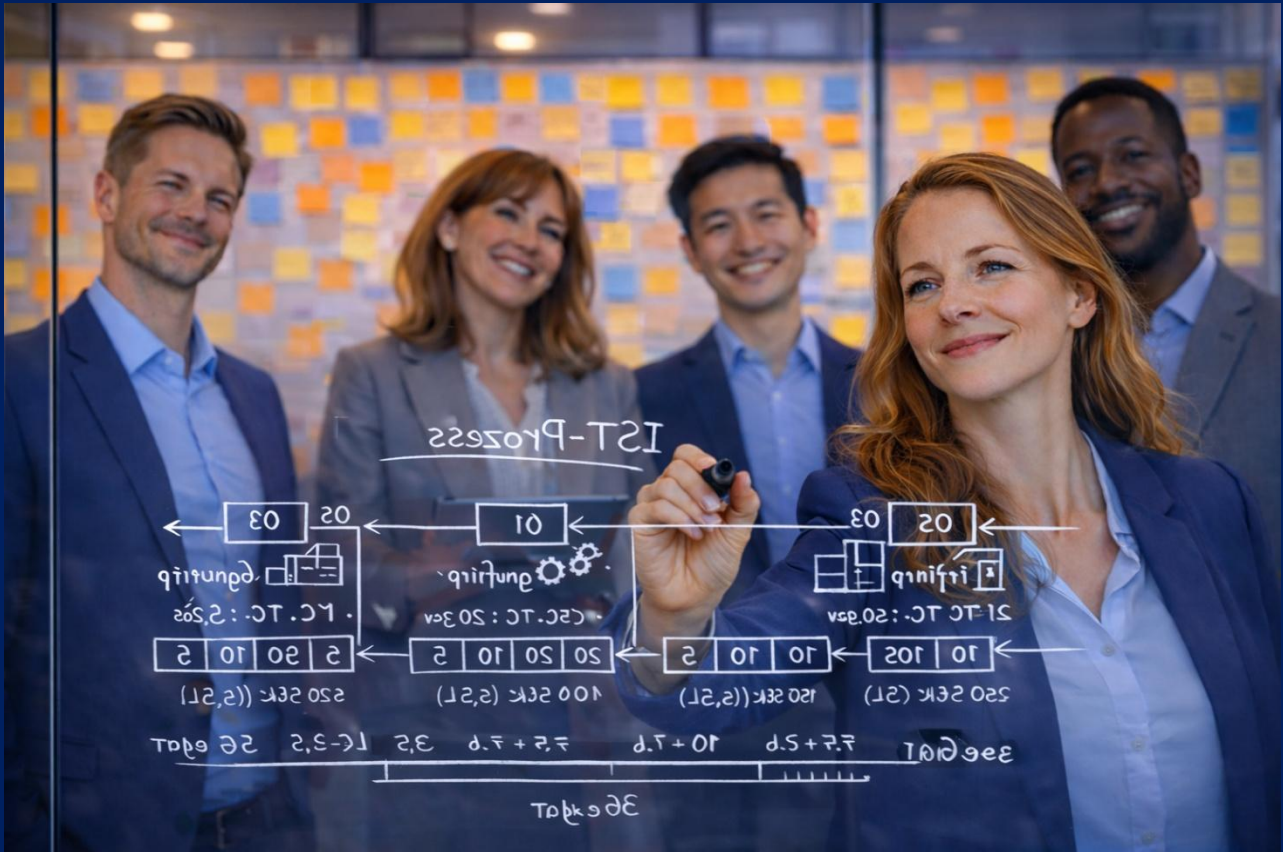


Dienstleistungsprozesse stabilisieren: Wie Varianz Ihre Marge frisst – und wie Sie sie systematisch beherrschen



Symbolbild (KI-generiert): DDM – Aufnahme Ist Prozess

Dienstleistungsorganisationen verlieren Performance nicht durch mangelnden Einsatz, sondern durch Instabilität. Hohe Streuung in Durchlaufzeiten, unklare Inputs und fehlende Steuerungslogik erzeugen Extremfälle, gebundene Kapazität und steigende Kosten. Eine quantitative End-to-End-Analyse – basierend auf [Value Stream Mapping](#) und Varianzbewertung – macht diese Effekte messbar und wirtschaftlich steuerbar. Wer Varianz reduziert, gewinnt Planbarkeit, senkt Kosten und stärkt Führung.

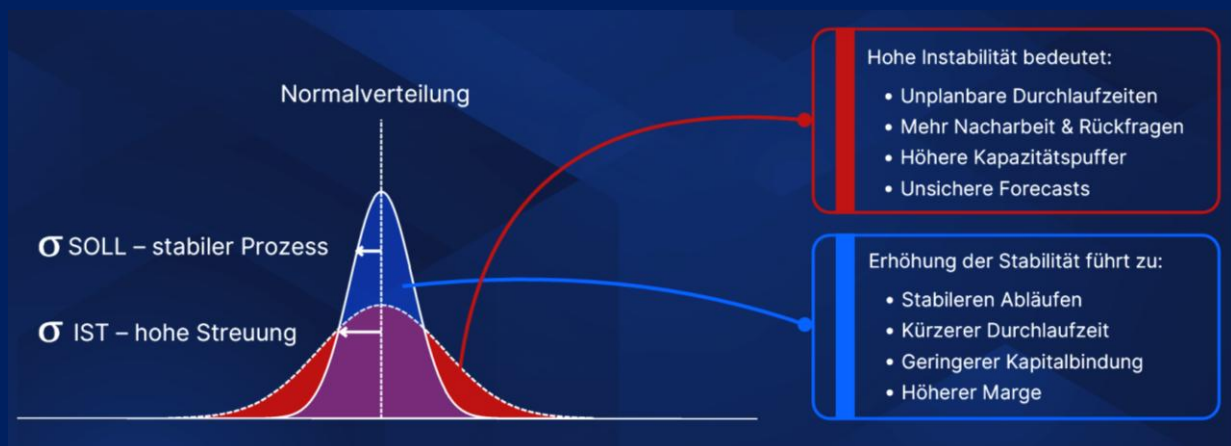
In vielen Dienstleistungsunternehmen ist das Reporting professionell aufgesetzt. Umsatz, Kosten, Marge, Ergebnis – alles transparent. Dashboards sind aktuell, Forecasts strukturiert.

Und dennoch fühlt sich das operative Geschäft instabil an.

Tickets eskalieren. Freigaben verzögern sich. **Durchlaufzeiten** schwanken. Teams arbeiten mit hohem Einsatz – aber die Wirkung bleibt hinter den Erwartungen zurück.

Das Problem liegt selten im Engagement der Menschen.
Es liegt in der Prozesslogik.

Der eigentliche Kostentreiber: Streuung, nicht Durchschnitt



Prozessinstabilität – der unsichtbare Kostentreiber

In Dienstleistungsprozessen wird häufig auf den Durchschnitt geblickt: durchschnittliche Bearbeitungszeit, durchschnittliche Kosten pro Fall, durchschnittliche Produktivität.

Doch wirtschaftlich relevant ist nicht der Mittelwert – sondern die Varianz.

Hohe Streuung in Bearbeitung und Entscheidungswegen führt zu:

- unplanbaren **Durchlaufzeit** en
- Extremfällen mit disproportionalen Aufwand
- zusätzlichen Rückfragen und Schleifen
- höherem Kapazitätspuffer
- unsicheren Forecasts

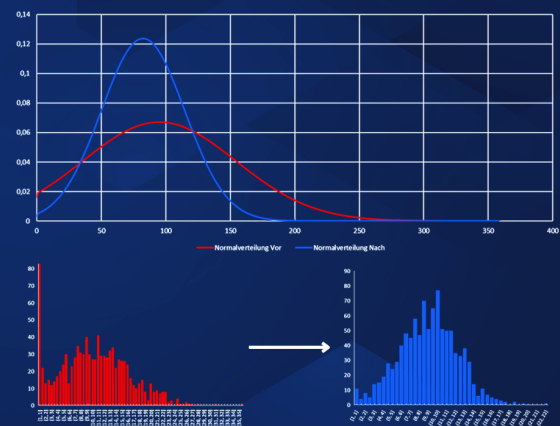
Instabilität erzeugt Kosten. Nicht sichtbar in einem einzelnen Report, sondern kumuliert im System.

Ein Service-Ticket-Prozess aus der Praxis zeigt genau diesen Effekt: Vor der Stabilisierung lag die durchschnittliche Bearbeitungszeit bei rund 10 Stunden – mit einer hohen Standardabweichung von nahezu 6 Stunden. Über ein Drittel der Fälle überschritt 12

Stunden. Die Folge: gebundene Kapazität, eskalierende Einzelfälle, Gesamtkosten von über 850.000 Euro.

VOR					NACH				
Input	Prozess-Schritt	Output	Ø Zeit	Streuung	Input	Prozess-Schritt	Output	Ø Zeit	Streuung
unvollständiges Ticket	Manuelle Erfassung & Priorisierung	Weiterleitung mit Rückfragen	1,5	0,5 - 4	Standardisiertes Ticket (Pflichtfelder)	Automatische Klassifizierung & Priorisierung	Vollständiges, priorisiertes Ticket	0,5	0,3-1
Uneinheitlich klassifiziertes Ticket	Manuelle Zuweisung ohne Kapazitätssicht	Wartezeit / Doppelzuweisung	1,0	0,5-3	Priorisiertes Ticket	Kapazitätsbasierte Zuweisung	Optimale Ressourcenverteilung	0,8	0,5-1,5
Unklare Aufgabenstellung	Individuelle Bearbeitung ohne Standard	Variable Bearbeitungszeit	5,5	3-20	Klare Aufgabenbeschreibung	Standardisierte Bearbeitungsroutine (Checkliste)	Stabile Durchlaufzeit	6	5-10
Verzögerte Bearbeitung	Reaktive Eskalation	Extremfälle >12h	1,0	0-10	Live-KPI-Status	Frühzeitiger KPI-Trigger (>8h)	Vermeidung von Extremfällen	0,5	0-3
Uneinheitlich klassifiziertes Ticket	Späte Abschlussmeldung	Keine Ursachenanalyse	1,0	0,5-3	Standard-Abschlussformular	Strukturierte Abschlussroutine inkl. Review	Transparente Datenbasis	0,9	0,5-1,5

Kennzahl	Vor	Nach	Veränderung
Ø Bearbeitungszeit	10,01 h	8,74 h	-1,26 h (-12,6 %)
Standardabweichung (σ)	5,94 h	3,22 h	-2,72 h (-46 %)
Maximalwert	35,2 h	21,5 h	-13,7 h
Gesamstunden	10.008 h	8.744 h	-1.265 h
Kosten (€ 85 / h)	€ 850.703	€ 743.208	€ 107.495 Einsparung
Anzahl Fälle >12h	367 (36,7 %)	156 (15,6 %)	-211 Fälle
Stundenanteil	2.282 h	759 h	-1.523 h
Kostenanteil	€ 193.959	€ 64.526	€ 129.433 Reduktion



Beispiel Ticket-System: Prozessstabilisierung & wirtschaftlicher Impact

Nach einer strukturierten Prozessstabilisierung sank die durchschnittliche Bearbeitungszeit moderat. Entscheidend war jedoch die Reduktion der Streuung um 46 Prozent. Die Extremfälle halbierten sich. Die Kosten sanken um mehr als 100.000 Euro.

Der Hebel war nicht „schneller arbeiten“.

Der Hebel war: Varianz beherrschen.

End-to-End-Analyse mit Wirkung: quantitativ, wirtschaftlich, steuerungsrelevant

Eine wirksame Verbesserung geht weit über einen Workshop hinaus. Sie basiert auf einer hoch quantitativen Analyse des gesamten Leistungsflusses.

Im Zentrum stehen:

- **Value Stream Mapping** über alle Schnittstellen hinweg
- Messung von **Durchlaufzeit (LT)**, Bearbeitungszeit (CT) und Wartezeit (QT)
- Bewertung der **Standardabweichung (σ)** je Prozessschritt
- Analyse von FTE-Bindung und Kapazitätsnutzung
- Identifikation von Varianztreibern und Extremfällen

Dabei geht es nicht darum, mehr Kennzahlen zu produzieren. Im Gegenteil.

Kennzahlen werden harmonisiert, reduziert und auf Steuerungsrelevanz ausgerichtet – sodass alle Beteiligten dieselbe Sprache sprechen. Erst wenn Prozess, Controlling und operative Realität verbunden sind, entsteht echte Steuerbarkeit.

Die Verbesserung Ihrer Prozesse beginnt mit Menschenverstand und nicht mit zusätzlichen Tools

Technische Analyse allein reicht nicht.

Verbesserung beginnt:

- beim Zuhören – um reale Reibungspunkte zu verstehen
- beim Beobachten – dort, wo Übergaben und Entscheidungen tatsächlich stattfinden
- bei klarer Kommunikation – damit Rollen und Erwartungen eindeutig sind
- bei der Einbindung der Menschen, die den Ablauf täglich leben

Prozessprobleme sind selten unsichtbar.
Sie werden nur selten systematisch quantifiziert.

Viele Mitarbeitende kennen die Schwachstellen längst. Doch ohne messbare Struktur bleiben sie Meinungen. Erst die Kombination aus Beobachtung, Einbindung und quantitativer Analyse schafft Akzeptanz und Wirkung.

Von der Prozesssicht zur Führbarkeit

Der entscheidende Schritt ist die Verbindung von drei Ebenen:

Ergebniskennzahlen
(GuV, Marge, Kosten)

Prozesskennzahlen
(**Durchlaufzeit**, Wartezeit,
Nacharbeit, Varianz)

Konkrete Maßnahmen
mit klarer
Verantwortlichkeit

Visualisierung eines Führungssystems: Verbindung von Ergebniskennzahlen, Prozesskennzahlen und konkreten Maßnahmen mit klarer Verantwortung.

Erst wenn diese Ebenen logisch verknüpft sind, entsteht Führbarkeit.

Ein stabiler Dienstleistungsprozess zeichnet sich nicht durch maximale Geschwindigkeit aus, sondern durch reproduzierbare Qualität, klare Entscheidungswege und frühzeitige KPI-Trigger.

KPI → Trigger → Maßnahme → Umsetzungstakt.

Das ist kein Reporting-Mechanismus.
Das ist ein Führungssystem.

Wo DDM sich differenziert

DDM – Data Driven Management verbindet drei Welten, die in Organisationen häufig getrennt sind:

- Prozessdesign.
- Controlling-Logik.
- Datenkompetenz.

Ziel ist nicht Dokumentation, sondern Steuerungsfähigkeit.

Ein strukturierter Prozess Reality Check schafft in vier bis fünf Wochen:

- Transparenz über vom **Kundenbedarf bis zur Leistungserbringung**
- Quantifizierte Varianztreiber
- wirtschaftlich bewertetes Potenzial

- Ein Soll-Prozessbild mit klarer Steuerungslogik
- Eine priorisierte Maßnahmen-Roadmap

Das Ergebnis ist keine theoretische Prozessbeschreibung.
Es ist ein stabilisiertes System mit messbarer Wirkung.

Fazit

Dienstleistungsprozesse verlieren Geld nicht spektakulär – sondern schleichend. In Streuung. In Wartezeiten. In Rückfragen. In Extremfällen.

- Wer nur auf Durchschnittswerte blickt, sieht Symptome.
- Wer Varianz misst, versteht die Mechanik des Systems.
- Wer Mechanik versteht, kann führen.

Transparenz. Steuerung. Wirkung.

Das ist der Unterschied zwischen Reporting – und echter Managementfähigkeit.

Mehr dazu:

<https://datadrivenmanagement.at/process-readiness-vor-systemeinfuehrung>

+43 (0) 664 511 9376 | c.trejo@datadrivenmanagement.at

