

Speth
Hug

Berufsfachliche Kompetenz Industrie

Betriebswirtschaft

Ausgabe Baden-Württemberg



Merkur 
Verlag Rinteln

Wirtschaftswissenschaftliche Bücherei für Schule und Praxis

Begründet von Handelsschul-Direktor Dipl.-Hdl. Friedrich Hutkap †

Verfasser:

Dr. Hermann Speth, Dipl.-Hdl., Wangen im Allgäu

Hartmut Hug, Dipl.-Hdl., Argenbühl

Fast alle in diesem Buch erwähnten Hard- und Softwarebezeichnungen sind eingetragene Warenzeichen.

Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Nutzung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages. Hinweis zu § 60 a UrhG: Weder das Werk noch seine Teile dürfen ohne eine solche Einwilligung eingescannt und in ein Netzwerk eingestellt werden. Dies gilt auch für Intranets von Schulen und sonstigen Bildungseinrichtungen.

* * * * *

10. Auflage 2023

© 2007 by MERKUR VERLAG RINTELN

Gesamtherstellung:

MERKUR VERLAG RINTELN Hutkap GmbH & Co. KG, 31735 Rinteln

E-Mail: info@merkur-verlag.de

lehrer-service@merkur-verlag.de

Internet: www.merkur-verlag.de

Umschlagfoto: Festo AG & Co.

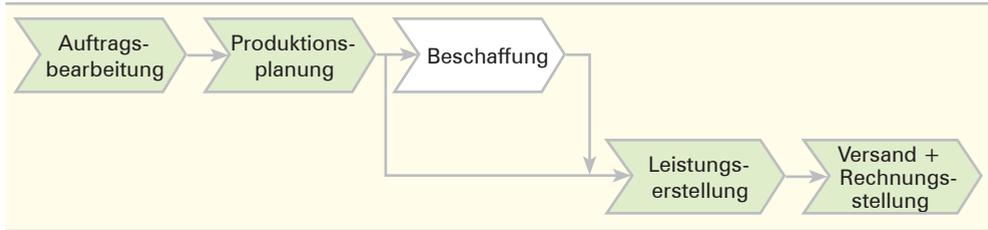
Merkur-Nr. 0558-10

ISBN 978-3-8120-0558-6

Lernfeld 1: Kundenaufträge bearbeiten

1 Zusammenwirken von Absatz, Leistungserstellung und Beschaffung bei der Kundenauftragsbearbeitung

Die Auftragsabwicklung eines Industriebetriebs ist äußerst komplex. Nachfolgend soll sie in Form eines verdichteten Gesamtüberblicks dargestellt werden.



Ziel der **Auftragsbearbeitung** ist, feste Kundenaufträge abzuschließen. Die erhaltenen Kundenaufträge werden zu dem Bedarf an Standardprodukten hinzuaddiert. Dies ergibt die Gesamtmenge der herzustellenden Erzeugnisse.

Aus dieser Gesamtmenge an verkaufsfähigen Erzeugnissen wird im Rahmen der **Produktionsplanung** durch den Bereich **Leistungserstellung** der Bedarf an nachgeordneten Komponenten (Einzelteilen, Baugruppen) ermittelt.

Handelt es sich hierbei um Fremdteile, dann erfolgt deren weitere Bearbeitung durch den Bereich **Beschaffung**. Eigenteile müssen hingegen als Fertigungsaufträge in die Produktion eingeschleust werden.

Durch das Zusammenfassen der Bedarfe aus den verschiedenen Kundenaufträgen wird im Rahmen der **Leistungserstellung** eine kostengünstigere Produktion erzielt. Dabei gilt es, das richtige Gleichgewicht zwischen kleinen Produktionsmengen (häufiges Umrüsten der Maschinen, kleine Lagerkosten) und großen Produktionsmengen (seltenes Umrüsten der Maschinen, große Lagerkosten) zu finden.



Abschließend müssen die fertiggestellten Aufträge den vorliegenden Kundenaufträgen zugeordnet werden. Es ist Aufgabe des **Versandes**, die zugeteilten Aufträge versandfertig zu machen, dem Kunden zuzusenden, die Rechnungsstellung vorzunehmen und den Zahlungseingang zu überwachen.

Parallel zur Kundenauftragsbearbeitung verläuft ein **logistischer Prozess**, der die notwendigen Material- und Warenflüsse sowie die dazugehörigen Informationsflüsse plant, steuert, durchführt und kontrolliert. **Hauptaufgabe der Logistik**¹ ist, den internen Materialfluss zwischen Beschaffung, Produktion und Absatz sowie den externen Materialfluss mit Lieferanten und Kunden abzustimmen (**strategische Aufgabe**) und durchzuführen (**operative Aufgabe**).

¹ **Logistik** (lat.): mathematisches System. Das Wort Logistik wurde seit dem 19. Jahrhundert im militärischen Bereich verwendet und bedeutete dort die Lehre von der Planung der Bereitstellung und vom Einsatz der für militärische Zwecke erforderlichen Mittel und Dienstleistungen zur Unterstützung der Streitkräfte.

2 Organisatorische Grundlagen für die Auftragsbearbeitung

2.1 Begriff Organisation



Organisation ist ein System von **geplanten Regelungen**, durch das der **Betriebsaufbau** und die **betrieblichen Abläufe** gestaltet werden.

Die Organisation als System von Regelungen setzt Tätigkeiten voraus, die

- regelmäßig anfallen (**Wiederholbarkeit**),
- in gleicher oder wenigstens ähnlicher Weise bewältigt werden müssen (**Gleichartigkeit**) und
- auf mehrere Personen (Stellen), Abteilungen oder Abteilungsgruppen verteilt werden können (**Teilbarkeit**).

Beispiel:

Das Öffnen der Briefpost ist eine Tätigkeit, die sich ständig wiederholt. Es handelt sich außerdem um eine gleichbleibende Tätigkeit, die von einer Person bzw. von mehreren Personen in einer Abteilung (z. B. in der Poststelle) vorgenommen werden kann.

Im Rahmen der Organisation werden die anstehenden Aufgaben in einzelne Teilaufgaben zerlegt und an Mitarbeiter verteilt, es werden Anordnungsbefugnisse übertragen und Menschen und Sachen einander zugeordnet. Insbesondere sind zu regeln: die **Rangordnungsverhältnisse der Mitarbeiter** zueinander (**Aufbauorganisation**) und der **Ablauf der Arbeitsprozesse (Ablauforganisation)**.¹

Arten der Organisation	Erläuterungen	Beispiele
Aufbauorganisation	Sie legt die Aufgaben und Zuständigkeiten von Mitarbeitern fest. Sie befasst sich mit Institutionen, Stellen, Abteilungen.	Sie sagt u. a. darüber etwas aus, welcher Mitarbeiter für den Verkauf der Erzeugnisgruppe A zuständig ist.
Ablauforganisation	Sie legt die zeitliche und räumliche Ordnung der Arbeitsabläufe fest. Sie befasst sich mit Arbeits- und Bewegungsabläufen.	Sie legt u. a. die zeitliche Reihenfolge der Arbeitsgänge bei der Herstellung einer Werkzeugmaschine fest.

2.2 Aufbauorganisation

2.2.1 Aufgabengliederung

(1) Begriff Aufbauorganisation



Die **Aufbauorganisation** legt die **Aufgaben** und **Zuständigkeiten** von Mitarbeitern fest. Die Gestaltung erfolgt über die Bildung von **Stellen** und **Abteilungen**.

¹ Es handelt sich hier um eine theoretische Begriffstrennung. In der Realität sind die Organisationsstruktur eines Betriebs und die darin anfallenden Abläufe untrennbar miteinander verbunden, d. h., die Organisation von Ablauf und Aufbau muss synchron (gleichzeitig, gleichlaufend) erfolgen.



(2) Aufgabengliederung

Zu Beginn der organisatorischen Arbeiten muss die bereits festgelegte Gesamtaufgabe des Betriebs zerlegt werden. Die Zerlegung der Gesamtaufgabe kann grundsätzlich nach zwei Gesichtspunkten vorgenommen werden: nach **Aufgaben (Funktionen)** oder nach **Objekten**.

Einteilungs- gesichtspunkte	Erläuterungen	Beispiele
Aufgaben (Funktionen)	Die Aufgliederung der Gesamtaufgabe erfolgt nach den betrieblichen Aufgaben. Die Gesamtaufgaben werden in Hauptaufgaben und in größeren Betrieben noch in Teilaufgaben gegliedert.	Hauptaufgabe: Materialwirtschaft Teilaufgaben: ■ Einkauf ■ Lagerung
Objekte	Die Aufgliederung der Gesamtaufgabe erfolgt nach Objekten, z.B. Warengruppen, Kundengruppen u. Ä.	Eine Möbelfabrik gliedert sich z.B. nach den Warengruppen ■ Wohnzimmermöbel, ■ Küchenmöbel, ■ Schlafzimmermöbel.

Wird die Unternehmensorganisation nach den Funktionen ausgerichtet, so spricht man auch von einer **aufgabenorientierten Unternehmensorganisation**.

2.2.2 Stelle

(1) Begriff Stelle

Ziel der Aufgabengliederung ist es, abgegrenzte Teilaufgaben zu definieren. Mehrere dieser Teilaufgaben (z.B. Werkstoffe und Dienstleistungen einkaufen, Belege buchen, Eingangrechnungen prüfen) werden im folgenden Schritt, der Stellenbildung, zu größeren Aufgabeneinheiten zusammengefasst, die von einer Person bewältigt werden können. Die von einer Person durchzuführende Arbeit nennt man **Stellenaufgabe**. Die mit einer Stellenaufgabe betraute Person besetzt eine **Stelle**, sie ist **Stelleninhaber**. Die Stelle ist das **Grundelement der Aufbauorganisation**.

Eine **Stelle** ist die Zusammenfassung von Teilaufgaben zu einem Arbeitsbereich für eine Person.



(2) Stellenbeschreibung

- Die **Stellenbeschreibung** hat die Einordnung einer Stelle in den **hierarchischen Aufbau** eines Betriebs sowie die Aufgaben (Funktionen) einer Stelle deutlich zu machen. Auf der Grundlage der Stellenbeschreibung wird ein Anforderungsprofil erstellt und daraus abgeleitet.
- Im **Anforderungsprofil** werden die Anforderungen dokumentiert, die ein Unternehmen an den Mitarbeiter in einer bestimmten Position stellt.



Vorteile der Stellenbeschreibung sind z. B.:

- schnelle Einarbeitung neuer Stelleninhaber,
- Verringerung von Streitigkeiten wegen unklarer Zuständigkeiten,
- eindeutige Regelung der Über-, Neben- und Unterordnungen (Weisungsrechte),
- Grundlage für die Personalentwicklungsplanung.

Die Vorteile verkehren sich jedoch ins Gegenteil, wenn die Stellenbeschreibungen nicht an die sich ständig verändernden Arbeitsbedingungen angepasst werden.

Beispiel einer Stellenbeschreibung:

Stellenbeschreibung für die Terminkontrolle im Einkauf

1. **Bezeichnung der Stelle:** Terminalsachbearbeiter.
2. **Zeichnungsvollmacht:** keine.
3. **Der Stelleninhaber ist unterstellt:** dem Facheinkäufer von Arbeitsplatz 2.
4. **Vertretung des Stelleninhabers:** Facheinkäufer des Arbeitsplatzes 2.
5. **Anforderungen an den Stelleninhaber:**
 - allgemeine Einkaufskenntnisse,
 - Zuverlässigkeit,
 - schnelles Erfassen von Zusammenhängen und
 - selbstständiges Arbeiten im Rahmen des ihm übertragenen Aufgabengebiets.

6. Aufgaben und Zielsetzung der Stelle:

Der Stelleninhaber ist für die Überwachung der vereinbarten Liefertermine aller von uns erteilten Bestellungen verantwortlich. Er hat dafür zu sorgen, dass diese auch termingerecht erfüllt werden.

Er hat die erforderlichen Maßnahmen zu ergreifen, um einen Lieferverzug durch rechtzeitige Erinnerung und Mahnung beim Lieferanten zu vermeiden. Im Fall eines unabwendbaren Lieferverzugs ist die unverzügliche Information der betreffenden Facheinkäufer erforderlich. Zur Erfüllung dieser Aufgabe steht dem Stelleninhaber Folgendes zur Verfügung:

- ein an Lieferterminen orientiertes EDV-System,
- eine wöchentliche Terminüberwachungs-Liste,
- ein selbstständig geführtes Wiedervorlage-System, das es ermöglicht, ein ganzes Kalenderjahr im Überblick zu behalten,
- ein EDV-gesteuertes Mahnwesen mit den Mahnstufen I, II und III sowie
- eine wöchentliche Terminbesprechung mit der Arbeitsvorbereitung.

Darüber hinaus steht dem Stelleninhaber ein PC mit Internetverbindung, das Telefax und ein Telefon zur Verfügung. Bei extrem wichtigen Terminen ist der Facheinkäufer zu verständigen, der sich in diesen Fällen direkt mit dem Lieferanten wegen einer geeigneten Lösung in Verbindung zu setzen hat.

7. Tätigkeitsbeschreibung:

7.1 Routinemäßige Kontrollen:

- Jede Bestellung ist mit einem Liefertermin versehen. Ist dieser vorgegebene Termin überschritten, erscheint die Bestellung in der Terminüberwachungs-Liste.
- Ist die Lieferung eine Woche nach dem geforderten bzw. vereinbarten Liefertermin noch nicht erfolgt, wird eine Mahnung abgesandt. Diese Mahnung wird mit einer zusätzlichen Kopie versehen, wobei der Lieferant aufgefordert wird, diese, mit den aktuellen Lieferdaten ausgefüllt, zurückzusenden.



- Gleichzeitig erfolgt eine Eintragung in einem elektronischen Vormerkspeicher „Termin“.
Wichtig: Innerhalb einer Woche müssen sämtliche Bestellungen mindestens einmal terminlich bearbeitet werden.

7.2 Gezielte Terminreklamationen:

- Bearbeitung der Reklamationslisten der Fertigungssteuerung LABOR und METALL.
Die in diesen Listen aufgeführten Bestellungen sind per E-Mail, Telefax oder per Telefon zu reklamieren. Solche Bestellungen werden ebenfalls zur Wiedervorlage einsortiert. Das signalisiert dem Stelleninhaber, dass die Bestellungen einer ganz besonders scharfen Überwachung und Kontrolle zu unterziehen sind. Das reklamierte Material wird bereits in der Fertigung benötigt oder muss innerhalb weniger Tage vorliegen, um einen kontinuierlichen Fertigungsablauf zu gewährleisten. Nach Erhalt der Reklamationsantworten ist die Reklamationsliste mit den entsprechenden Angaben an die jeweilige Fertigungssteuerung zurückzugeben.
- In gleicher Weise wird verfahren, wenn Terminanfragen direkt aus dem Meisterbereich bzw. den jeweiligen Betriebsleitungen und der Dispostelle kommen.
- Bestellungen aus wichtigen und dringenden Kommissionen behält der Facheinkäufer bei sich. Dies bedeutet, dass alle Bestellungen aus dieser Kommission zweimal wöchentlich zu überwachen sind.
- Einmal pro Woche erfolgt eine Terminüberwachung im Laborbereich durch die Bestellkontrolldatei (BEKODA). Aus dieser Bestellkontrolldatei ist einmal zu entnehmen, ob überhaupt Zukaufteile in dieser Kommission enthalten sind und welchen Versand- bzw. Auslieferungstermin die jeweilige Kommission hat. Bestellungen dieser Kommission werden terminlich anhand der in der BEKODA festgelegten Produktionsendtermine überprüft. Der Terminsachbearbeiter entscheidet selbstständig, ob und in welcher Form diese Bestellungen zu reklamieren sind. Wird eine Mahnung vorgenommen, ist diese Bestellung zusätzlich zur „Wiedervorlage“ zum entsprechenden Termin einzusortieren.



7.3 Prüfung der Eingangsrechnungen:

Täglich erhält der Stelleninhaber alle Rechnungen. Dadurch ist er laufend über die Eingänge unterrichtet und kann deshalb gegebenenfalls notwendige Terminreklamationen verhindern. Zu diesen Rechnungen sind die jeweiligen Bestellungen herauszusuchen.

8. Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen:

Vom Stelleninhaber wird eine gute und positive Zusammenarbeit mit den entsprechenden Sachbearbeitern folgender Abteilungen verlangt: Wareneingang, Fertigungssteuerung und Dispositionsstelle.

9. Vergütung

Die Stelle ist der Entgeltgruppe 10 zugeordnet.

2.2.3 Abteilung

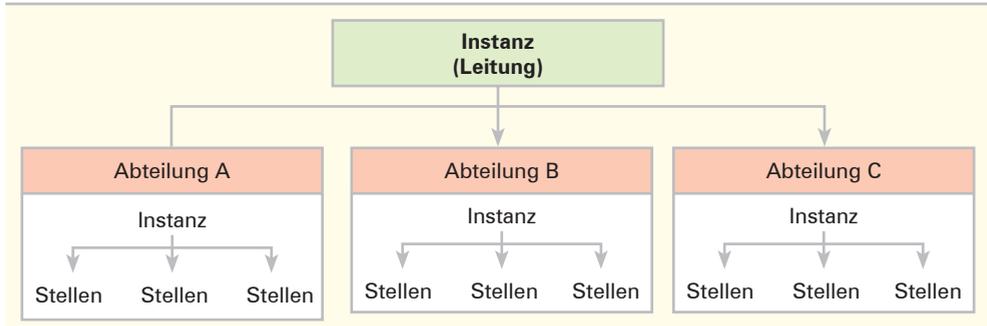
Ein formales Kriterium zur Aufgabenverteilung ist die **Rangbildung** der Stellen. Dies rührt daher, dass es im Betrieb **Ausführungsaufgaben** und **Leitungsaufgaben** gibt. Aufgabe der **Instanz**¹ ist es, die rangniedrigeren Stellen zu leiten. Die Instanz mit den dazugehörigen rangniedrigeren Stellen zusammen bilden eine Abteilung.

Eine **Abteilung** besteht aus mindestens einer **Instanz** und mehreren zugeordneten rangniedrigeren Stellen.



¹ **Instanz:** zuständige Stelle.

Werden mehrere Instanzen stufenweise wiederum einer übergeordneten Instanz zugeordnet, so entsteht damit die Unternehmenshierarchie.



2.2.4 Organigramm

Das Ziel ist die Bildung von Stellen und Abteilungen. Deren Zuordnung wird in Stellen- und Abteilungsplänen dokumentiert. Damit sind die organisatorischen Einheiten in ihrer Aufgabenstellung, Rangordnung zueinander und Beziehungsgestaltung festgeschrieben.



Stellen- und Abteilungspläne weisen die in einem Betrieb gebildeten Stellen und Abteilungen aus und beschreiben deren Aufgabenbereiche, Rangordnung und Stellung im Betriebsaufbau.

Werden die einzelnen Stellen und Abteilungen zu einem Gesamtplan zusammengefasst, ergibt dies ein Organigramm. Es bildet den organisatorischen Aufbau der Unternehmung vollständig ab.

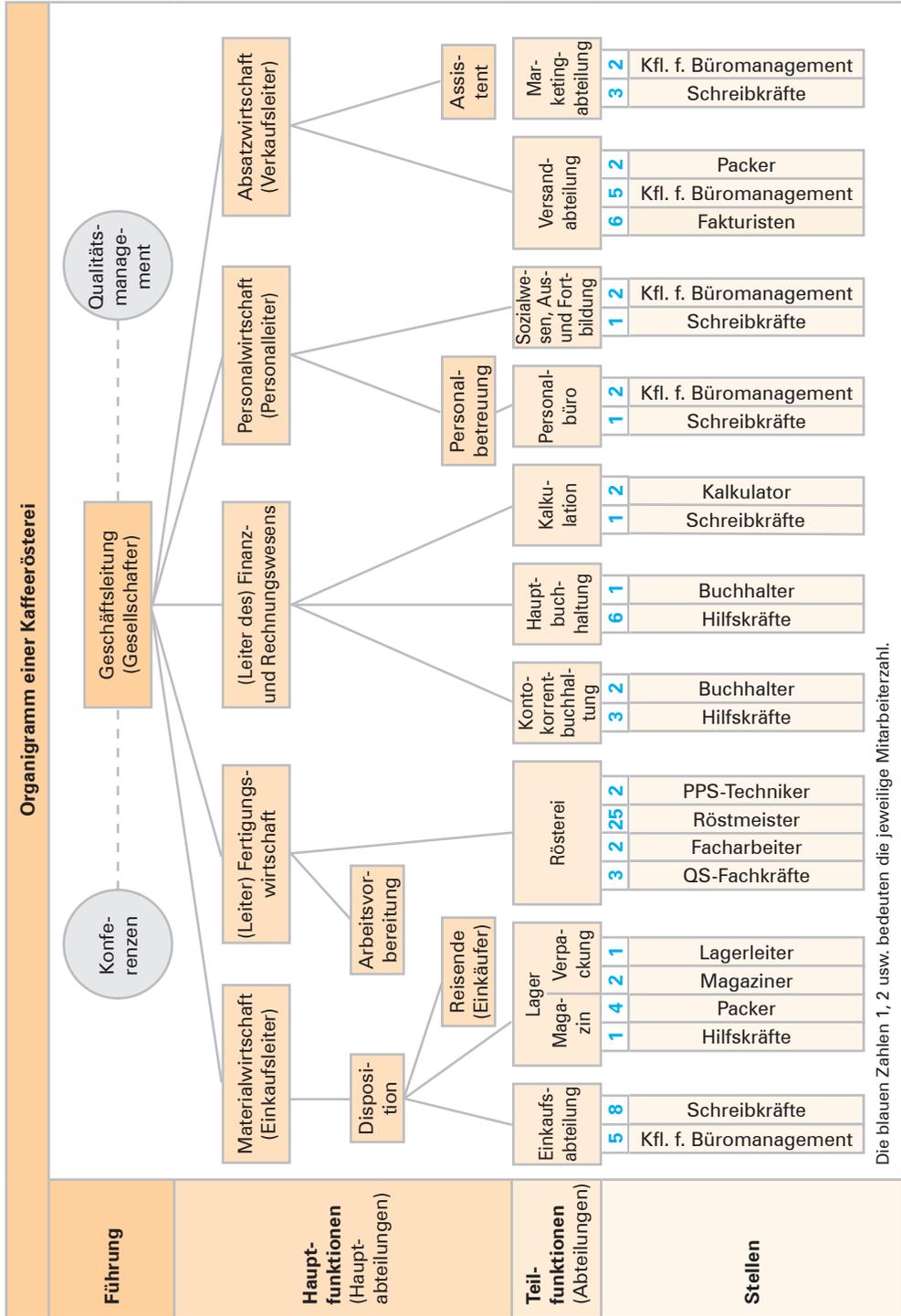


- Das **Organigramm** fasst die einzelnen Stellen- und Abteilungspläne zusammen. Es zeigt die vollständige organisatorische Aufbaustruktur des Betriebs.
- Das Organigramm ist in der Regel eine **grafische Darstellung** der formalen Organisation.

Das Organigramm ist quasi eine Landkarte, die den Mitarbeitern, Bewerbern, Geschäftspartnern und anderen Interessierten (z. B. Aktionäre, Kreditgeber) eine verständliche und nachvollziehbare Orientierung gibt. Bestimmte Symbole (Kästchen, Pfeile, Linien) stellen Verbindungen unter den Organisationseinheiten her und geben Auskunft darüber

- welche Stellen und Abteilungen es in dieser Organisation gibt,
- in welchen Beziehungen diese Einheiten zueinander stehen (z. B. Über- und Unterordnung, Art der Zentralisierung, wer für welche Bereiche die Verantwortung hat),
- wie die Aufgaben miteinander verflochten sind und
- wie die Kommunikationswege verlaufen.

Beispielhaft wird das Organigramm einer Kaffeerösterei vorgestellt (siehe Darstellung S. 23).



2.2.5 Weisungssysteme am Beispiel des Ein-Linien-Systems



Weisungssysteme betrachten die Unternehmensstruktur unter dem Aspekt der **Über- und Unterordnung** und damit der Weisungsbefugnis. Sie geben Auskunft darüber, **wer wem Anweisungen erteilen kann** bzw. **wer wem Bericht erstatten** muss.

(1) Kennzeichen

- Alle Mitarbeiter sind in einer strengen Weisungs- und Meldehierarchie eingebunden.
- Jede Stelle bezieht Anweisungen nur von der unmittelbar übergeordneten Stelle.
- Im Gegenzug dürfen Berichte und Meldungen auch nur an diese übergeordnete Stelle weitergeleitet werden.
- Nur dieser eine vertikale Dienstweg ist vorhanden und dieser muss eingehalten werden.
- Kontakte zu gleichrangigen Stellen führen zwingend über die gemeinsame übergeordnete Stelle.

(2) Positive und negative Auswirkungen

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> ■ Übersichtlicher Unternehmensaufbau. ■ Eindeutige und abgegrenzte Dienstwege und Zuständigkeiten. ■ Keine Kompetenzüberschneidungen. ■ Starke Kontrollmöglichkeiten des Vorgesetzten nach unten. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Überlastung der oberen Führungsebene mit Routineaufgaben (Informationsweitergabe). ■ Lange Dienstwege mit dem Risiko der Zeitverzögerung. ■ Bei Großunternehmen besteht das Risiko eines schwerfälligen „Wasserkopfes“ durch Überorganisation und Bürokratisierung. ■ Zwischeninstanzen können unliebsame Informationen verfälschen oder unterdrücken. ■ Wenig Spielraum für eigenverantwortliches Handeln.

(3) Beurteilung

Da mit zunehmender Betriebsgröße auch die Anzahl der Hierarchieebenen steigt, führt dies zunehmend zu Unüberschaubarkeit und langen Informationswegen. Damit erhalten die Nachteile ein immer stärkeres Gewicht. Die wenig wertschöpfenden Routineaufgaben binden mehr und mehr kostbare Ressourcen der Führungsebenen und die Unzufriedenheit der mündigen, aber eingeeengten Mitarbeiter steigt. In seiner Reinform eignet sich das Einliniensystem daher nur für kleinere Betriebe.



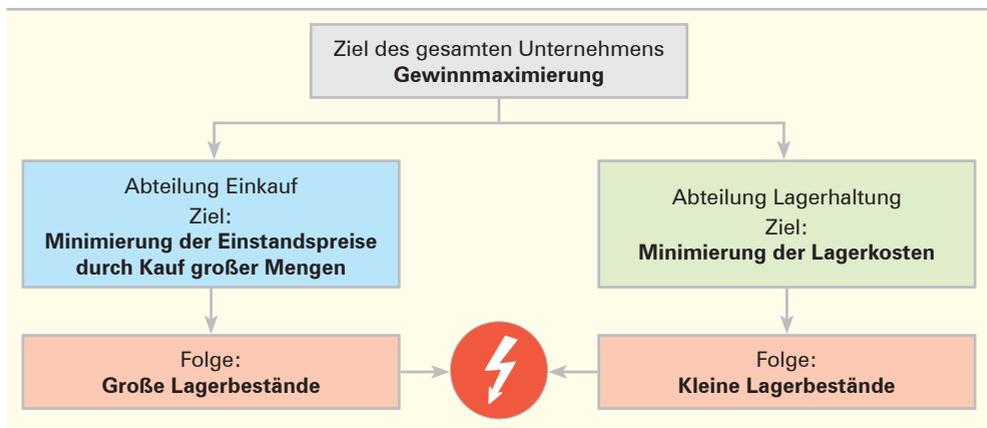
2.2.6 Kritik an der Aufbauorganisation

Die Aufbauorganisation führt zu Nachteilen, denn die Anstrengungen der einen Abteilung, im Sinne des Gesamtunternehmens gewinnmaximierend zu handeln, kann den Anstrengungen der anderen Abteilungen zuwiderlaufen. Die nachfolgende Grafik zeigt einen derartigen **Konflikt zweier Aufgabenbereiche** auf, die im Grunde dasselbe Ziel verfolgen, nämlich den Gewinn des Unternehmens zu maximieren.

Beispiel:

Das Unternehmen möchte einen hohen Gewinn erzielen. Die Abteilung Einkauf möchte dazu durch möglichst günstige Einkaufspreise beitragen. Dies erreicht sie, indem sie in großen Mengen einkauft, was zwangs-

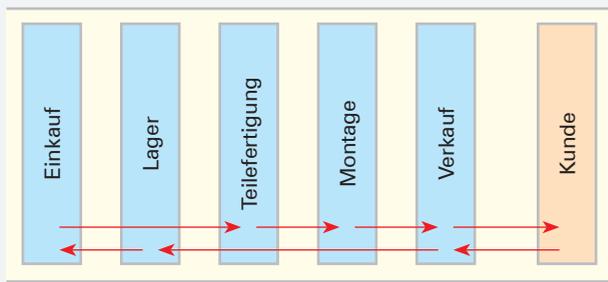
läufig zu hohen Lagerbeständen führt. Genau dieses Ergebnis steht aber im Konflikt zum Ziel der Lagerhaltung, welche ihre Kosten dadurch minimieren will, indem sie die Lagerbestände möglichst gering hält.



Weitere mögliche Nachteile der Aufbauorganisation sind:

- Es besteht die Gefahr, dass sich die Mitarbeiter weitestgehend an der **mengenmäßigen** Leistung orientieren. Orientierung an den Bedürfnissen der Kunden, Arbeitsqualität, Termintreue haben nachrangige Priorität.
- Die Arbeitserlegung führt zu Tätigkeiten mit **geringem Arbeitsinhalt, Monotonie** und – besonders im Fertigungsbereich – zu **einseitiger Belastung** und **Taktbindung**. Höherrangige Bedürfnisse (z.B. nach Selbstständigkeit, autonomer Gestaltung der Abläufe, Selbstverwirklichung) können im Rahmen einer Funktionsorientierung weniger verwirklicht werden.
- In der Regel verlaufen die betrieblichen Prozesse „quer“ zu den Funktionen.

- Die nebenstehende vereinfachte Abbildung verdeutlicht, wie der Prozess einer „Auftragsbearbeitung“ quer durch die verschiedenen Aufgabenbereiche verläuft.



- Dies führt zwangsläufig zu Transport- und Wartezeiten zwischen den einzelnen spezialisierten Funktionsbereichen, zu **Zeitverzögerungen**

aufgrund nicht nahtloser Weiterbearbeitung, Rückfragen usw. Es bilden sich also zunächst **Informationsbestände** und zusätzlich zwischen den Produktionsabteilungen noch **Materialbestände**, weil Zwischenlager eine hohe Kapazitätsauslastung sicherstellen sollen. Durch die langen Durchlaufzeiten für die Beantwortung von Kundenanfragen, Auftragsbestätigungen, Auftragsabwicklung **leidet die Servicequalität** und die **Nähe zum Kunden**.

Übungsaufgabe

- Erläutern Sie, wo Sie die Hauptaufgabe der betrieblichen Organisation sehen!
 - Beschreiben Sie den Begriff Organisation!
 - Beschreiben Sie die Kriterien, nach denen die betriebliche Gesamtaufgabe gegliedert werden kann!
 - Erläutern Sie den Begriff Stelle!
 - Erklären Sie den Begriff Abteilung!
 - Grenzen Sie die Begriffe Stelle, Instanz und Abteilung voneinander ab! Fertigen Sie hierzu eine Skizze an!
 - Beschreiben Sie die Aufgabe eines Organigramms!
 - Notieren Sie die korrekte Erläuterung zum Organigramm!
 - Das Organigramm regelt die Arbeitsabläufe.
 - Das Organigramm regelt die Beziehungen zwischen Mitarbeitern und Kunden eines Unternehmens.
 - Das Organigramm ist das Leitungssystem eines Unternehmens.
 - Das Organigramm regelt die Beziehungen zwischen den Mitarbeitern und den Lieferanten des Unternehmens.
 - Die Kaffeerösterei (siehe Organigramm S. 23) möchte neue Kaffeesorten in ihr Programm aufnehmen und benötigt deshalb neue Röstautomaten. Es sind daher Fragen zur Auswahl der Röstautomaten und der Finanzierung zu klären.

Aufgabe:

Notieren Sie, welche zwei Personen zur Klärung dieser Fragen in den Entscheidungsprozess eingebunden werden sollten!
 - Erklären Sie das Ein-Linien-System!



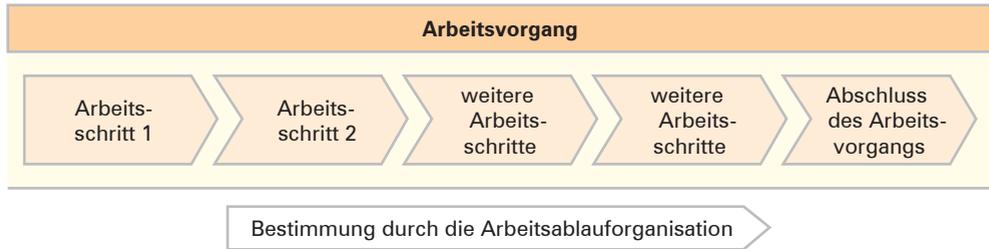
2.3 Ablauforganisation

(1) Begriff Ablauforganisation

Die **Ablauforganisation** legt die **optimale Gestaltung der Arbeitsabläufe** fest.



Die Gestaltung erfordert, dass zunächst die für den Arbeitsvorgang benötigten **Arbeitsschritte** bestimmt werden und anschließend die **Reihenfolge der Arbeitsschritte** festgelegt wird.



(2) Darstellung von Arbeitsabläufen

Mit **Arbeitsablaufdiagrammen** können **einfache Arbeitsabläufe** grafisch dargestellt werden. Die Teilaufgaben werden dabei senkrecht in ihrer **zeitlichen Abfolge** angegeben. Dadurch werden die Vor- und Nachteile des betreffenden Arbeitsablaufs besser sichtbar gemacht. Gleichzeitig bietet sich die Möglichkeit, Verbesserungsvorschläge zu unterbreiten.

Symbole	Tätigkeiten	Beispiele
 (Pfeil)	Transport	Arbeiter bringt Werkstoffe (z.B. Bretter) zum Arbeitsplatz
 (Dreieck)	Lagerung	gehobelte Bretter werden aufgeschichtet
 (Kreis)	Bearbeitung	Bretter werden auf gleiche Länge gesägt
 (Rechteck)	Prüfung	Meister prüft stichprobenweise die Qualität der Hölzer
 (Halbkreis)	Wartezeiten	Arbeiter wartet auf Empfang der Bretter im Rohstofflager
 (Kreis im Viereck)	Bearbeitung und Prüfung	Arbeiter prüft die Bretter und sägt sie anschließend auf gleiche Länge

Beispiel:

Die Arbeitsgangfolge „Verpacken“ soll in einem Arbeitsablaufdiagramm erfasst werden. Dabei wird der gesamte Arbeitsgang in seine Elemente zerlegt: (1) die Ware wird zum Verpackungsstand transportiert, (2) die Ware wird verpackt, (3) die verpackte Ware wird zur

Waage gebracht und (4) gewogen, (5) die Versandpapiere werden aufgeklebt und – (6) nach Ablauf einer Wartezeit von 2 Minuten – (7) zur Versandstelle gebracht. Anschließend (8) wird die abgepackte Ware in der Versandstelle gelagert.

Das **Arbeitsablaufdiagramm** mit den „Istwerten“ kann wie folgt gestaltet sein:

Arbeitsgangfolge: <i>Verpackung</i>		Anfang: <i>Transport vom Fertigwarenlager</i>					Ende: <i>Lagerung in der Versandstelle</i>		
Erzeugnisnummer: 4813		Symbole					Entfernung in m	Zeit in Min.	Bemerkungen für eine Verbesserung
Beschreibung		●	→	▬	◐	▼			
1.	Zum Verpackungsstand						12	2,5	<i>Verkürzung</i>
2.	Verpacken							5,0	<i>Verkürzung</i>
3.	Zur Waage						2	0,5	
4.	Wiegen							0,5	
5.	Aufkleben der Versandpapiere							1,0	
6.	Wartezeit							2,0	
7.	Zur Versandstelle						5	2,5	<i>Verkürzung</i>
8.	Lagerung							3,0	
Entfernung/Zeit insgesamt							19	17,0	

Erläuterungen:

Der Organisator hat auf dem Ablaufdiagramm mehrere „Verkürzungen“ vorgeschlagen. Die Transportzeit zum Verpackungsstand kann verringert werden, wenn die Fertigwaren auf Rollen befördert werden. Die bisherige Beförderung erfolgt mit Handkarren. Auch das Verpacken lässt sich rationalisieren. Der Organisator schlägt vor, auf das bisher verwendete Packpapier zu verzichten und dafür stärkeren Karton zu verwenden. Die Packmaterialkosten ändern sich dadurch nicht. Die nach dem **Aufkleben der Versandpapiere** entstehende **Wartezeit ist überflüssig**, wenn beim Transport zur Versandstelle ebenfalls Rollen verwendet werden.



Das **Arbeitsablaufdiagramm** mit den „**Sollwerten**“ (Soll: erstrebter Zustand) sieht dann wie folgt aus:

Arbeitsgangfolge: <i>Verpackung</i> Erzeugnisnummer: <i>4813</i>		Anfang: <i>Transport vom Fertigwarenlager</i> Ende: <i>Lagerung in der Versandstelle</i>						
Beschreibung	Symbole					Entfernung in m	Zeit in Min.	Bemerkungen für eine Verbesserung
	●	➔	▬	◐	◑			
1. Zum Verpackungsstand						12	1,0	
2. Verpacken							3,0	
3. Zur Waage						2	0,5	
4. Wiegen							0,5	
5. Aufkleben der Versandpapiere							1,0	
6. Zur Versandstelle						5	1,0	
7. Lagerung							3,0	
Entfernung/Zeit insgesamt						19	10,0	

In der Praxis begnügt man sich häufig damit, auf dem Arbeitsablaufdiagramm den **Sollzustand** darzustellen.

Übungsaufgabe

- 2
 1. Erläutern Sie den Begriff Ablauforganisation!
 2. Beschreiben Sie, auf welche Weise Arbeitsabläufe dargestellt werden können!
 3. Entwerfen Sie ein Arbeitsablaufdiagramm für die Arbeitsfolge „Ausgangsrechnungen schreiben“! Die Arbeiten werden von einer Arbeitskraft allein erledigt (es handelt sich um einen Kleinbetrieb). Der Arbeitsplatz des Sacharbeiters befindet sich in der Abteilung „Hauptbuchhaltung“. Beginn der Tätigkeit: Lieferscheine von der Verkaufsabteilung; Ende der Tätigkeit: Ablage der Rechnungskopien.
Folgende Tätigkeiten sind zu erfassen (ungeordnete Reihenfolge)!
 - 3.1 Lieferscheine in der Verkaufsabteilung abholen (10 m, 3 Minuten);
 - 3.2 Lieferscheine sortieren (0 m, 20 Minuten);
 - 3.3 Rechnungen schreiben (0 m, 60 Minuten);
 - 3.4 Rechnungen auf Übereinstimmung mit den Lieferscheinen prüfen (0 m, 30 Minuten);
 - 3.5 Lieferscheine ablegen (6 m, 15 Minuten);
 - 3.6 Rechnungskopien ablegen (6 m, 15 Minuten).

Aufgabe:

Zeichnen Sie den Arbeitsfluss in das von Ihnen entworfene Arbeitsablaufdiagramm ein!



4. „Die Ablauforganisation hat ihren Ansatzpunkt dort, wo die Aufbauorganisation endet.“

Aufgabe:

Beschreiben Sie unter Verwendung dieser Aussage den Unterschied zwischen der Ablauf- und der Aufbauorganisation!

2.4 Prozessorientierte Organisation

2.4.1 Optimierung der Arbeitsabläufe durch die Bildung von Geschäftsprozessen

Beim Konzept der Geschäftsprozesse ist das Unternehmen bestrebt, die anfallenden Aufgaben in **zusammenhängende Folgen von Tätigkeiten (Geschäftsprozesse)** einzubinden (z. B. Auftragsabwicklung, Personaleinstellung, Mahnwesen, Zahlungsabwicklung).

Geschäftsprozesse werden nur für solche betrieblichen Abläufe beschrieben (modelliert), die sich in einer **gewissen Regelmäßigkeit wiederholen** (z. B. Bewerbungsverfahren für neue Mitarbeiter, Durchführung von Lagerarbeiten). Für einmalig durchzuführende Projekte (z. B. Erstellen einer neuen Lagerhalle, Gründung eines Unternehmens), wird kein modellhafter Prozessablauf beschrieben.

Ein weiteres Kriterium von Geschäftsprozessen ist, dass durch den Einsatz von betrieblichen Leistungsfaktoren (z. B. Mitarbeiter, Funktionen der Software) die Outputleistungen einen höheren Wert aufweisen als die Inputleistungen, d. h. eine **Wertschöpfung**¹ (ein **Wertzuwachs**) entstanden ist. Die Wertschöpfung verursacht Kosten (z. B. Verbrauch von Material, Arbeitsstunden, Betriebsmitteln). Die aufgewendeten Kosten sind jedoch nur dann sinnvoll eingesetzt, wenn der erstellte Wert dem **Kunden einen Nutzen** bringt, d. h. er bereit ist, hierfür einen Preis zu zahlen. Der **Kunde** ist somit der **entscheidende Bezugspunkt** für Geschäftsprozesse: Er **löst den Geschäftsprozess** aus, er bestimmt **Art und Umfang des Wertschöpfungsprozesses** und er **beendet** ihn, indem er seinen Kundenwunsch als erfüllt betrachtet.

Merkmale von Geschäftsprozessen	
■	Zusammenhängende Folge von Tätigkeiten.
■	Betrieblicher Ablauf wiederholt sich in gewisser Regelmäßigkeit.
■	Wertzuwachs beim Output gegenüber dem Input.
■	Geschäftsprozess bringt dem Kunden einen Nutzen.

Geschäftsprozesse können auch die Unternehmensgrenzen überschreiten, wenn z. B. versucht wird, den **gesamten Datenfluss vom Vorlieferanten bis zum Endkunden** zu erfassen. Angestrebt wird damit eine unternehmensübergreifende Abwicklung der anfallenden Geschäftsprozesse (unternehmensübergreifende Geschäftsprozesse).



¹ Die **Wertschöpfung** entsteht dadurch, dass **bezogene Mittel** durch die **Leistung des Unternehmens** in **andere Erzeugnisse (Dienstleistungen)** mit einem **höheren Wert** umgewandelt werden. Die Wertschöpfung zeigt somit die **Differenz** zwischen dem **Wert der erstellten Leistung** und den **eingesetzten Vorleistungen** auf.



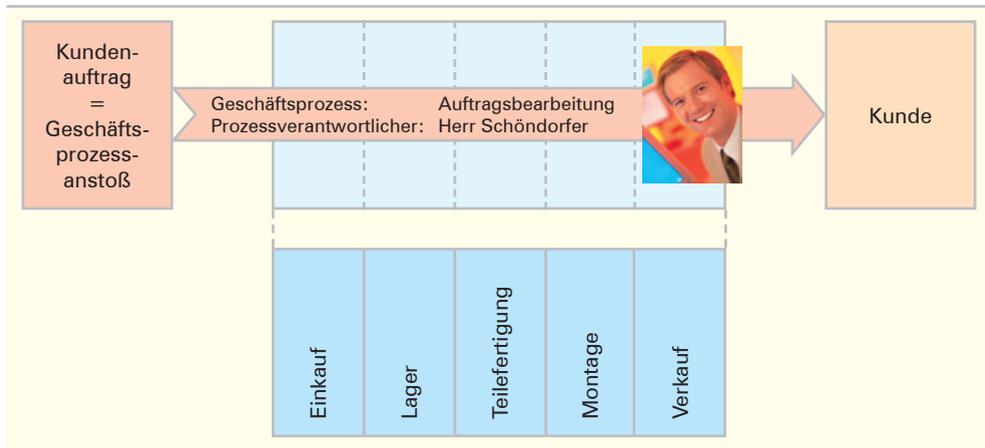
- Geschäftsprozesse bestehen aus einer **zusammenhängenden, abgeschlossenen Folge von Tätigkeiten**, die zur **Erfüllung einer betrieblichen Aufgabe** notwendig sind und den **Kunden einen Nutzen liefern**.
- Geschäftsprozesse werden nur für sich **wiederholende betriebliche Abläufe** beschrieben (modelliert).



2.4.2 Auswirkungen der Geschäftsprozessbildung auf die Organisationsform

In einer **prozessorientierten Organisation** wird die dargestellte Form der **Auftragsbearbeitung** z.B. dadurch gelöst, dass alle bisher isolierten Teilaufgaben **einem oder mehreren Prozessverantwortlichen** übertragen werden. Der Geschäftsprozess wird angestoßen durch den Eingang des Kundenauftrags, und er wird beendet mit der Leistungsübergabe an den Kunden („**Kunde-Kunde**“-**Prozesskette**).

Schematisch gesehen ist der **Ablauf der Auftragsbearbeitung** damit wie folgt denkbar:



Durch die **prozessorientierte Organisation** ergeben sich insbesondere folgende **Vorteile**:

- Eine teamorientierte Arbeitsorganisation der Prozessverantwortlichen unterstützt **kurze Kommunikationswege**.
- Die Denkrichtung der Mitarbeiter orientiert sich nicht mehr an den Bereichsinteressen, sondern stellt die **reibungslose Abwicklung des Auftrags** in den Vordergrund.
- Die Gestaltung der Prozesse ist ausgerichtet auf die **Bedürfnisse der Kunden** bzw. auf die **Anforderungen des Markts**.
- Die Mitarbeiter tragen ein höheres Maß an Verantwortung und entwickeln daher ein **ausgeprägteres Kostenbewusstsein**.
- **Flachere Hierarchien**.

Übungsaufgabe

- 3 1. Beim Wohnmobilersteller Lustig OHG wird die eintreffende Post von Kunden, die ein Wohnmobil kaufen möchten, von Frau Abel geöffnet und zur Bearbeitung an Herrn Kleiner oder Frau Seitz weitergereicht. Bisher gab es keine feste Regel dafür, an wen Frau Abel die Post zur Bearbeitung weiterreichte. Dies führte schon wiederholt zu Problemen, wenn z. B. Frau Seitz einen Vorgang zur Bearbeitung erhielt, von dem sie nicht wusste, dass Herr Kleiner bereits Vorarbeiten und u. U. auch bindende Zusagen geleistet hatte.



Aufgabe:

- Erstellen Sie Regeln für den Ablauf der Weitergabe, damit in Zukunft solche Probleme vermieden werden können!
2. Erklären Sie, welche Nachteile mit einer aufbauorientierten Unternehmungsorganisation verbunden sind!
 3. Vergleichen Sie die Durchführung der Auftragsbearbeitung innerhalb einer aufbauorientierten Organisation mit jener innerhalb einer prozessorientierten Organisation!
 4. Nennen Sie Vorteile, die sich aus einer prozessorientierten Unternehmensorganisation ergeben!

2.5 Geschäftsprozesse im Industriebetrieb

2.5.1 Globalisierung und Käufermärkte als Auslöser für die Orientierung an Geschäftsprozessen

(1) Globalisierung



Globalisierung im wirtschaftlichen Sinne bedeutet die zunehmende **erdweite Verflechtung von Volkswirtschaften**.

Die Märkte sind aufgrund des Abbaus von Handelshindernissen, verbesserter Kommunikationstechniken und schnelleren Transportsystemen heute kaum noch räumlich begrenzt.

Die Folge ist, dass für viele Unternehmen die Notwendigkeit besteht, weltweit präsent zu sein, um Aufträge zu erhalten. Die Unternehmen müssen in der Lage sein, innerhalb kürzester Zeit Daten bereitzustellen, die ein Kunde für die Erteilung eines Auftrags benötigt. Gelingt dies nicht, geht der Auftrag eventuell an einen Konkurrenten verloren.



Beispiel:

Ein Automobilkonzern, der Forschungs- und Entwicklungsstandorte in Deutschland, den USA und Japan besitzt, kann die Entwicklungszeit für einen neuen Motor auf ein Drittel verkürzen, da aufgrund der Zeitverschiebung ohne Schichtarbeit



rund um die Uhr geforscht und getestet werden kann. Bevor der deutsche Kollege Feierabend macht, stellt er sein Arbeitsergebnis seinem amerikanischen Kollegen via Internet zur Verfügung, dieser wiederum dem japanischen Kollegen usw.

Der verschärfte Wettbewerb führt auch dazu, dass sich der technische Fortschritt rasant entwickelt und dadurch die „Produktlebenszeiten“¹ immer kürzer werden. Hinzu kommt, dass die Unternehmen darauf zu achten haben, dass ihre Produkte internationalen Normen und Sicherheitsvorschriften entsprechen.

Eine Überlebenschance bei diesem Wettbewerb haben nur Unternehmen, die flexibel reagieren, die ständig an Innovationen arbeiten, kurze Entwicklungszeiten aufweisen und sich das Ziel setzen, die Kundenwünsche optimal zu befriedigen.

(2) Käufermärkte

Der Wettbewerbsdruck führt dazu, dass die Kunden Ansprüche an das Produkt, an die Lieferungs- und Zahlungsbedingungen, die Lieferzeiten u.Ä. stellen. Zudem verlangen die Kunden oftmals die Lieferung der Produkte zeitnah zum Verwendungszweck, um die Kosten der Lagerhaltung auf den Lieferer abzuwälzen.² Daneben führt die Möglichkeit der Kunden, die benötigten Produkte weltweit auszuwählen und zu beziehen, zu einem ständig steigenden Qualitäts- und Preisdruck. Es herrscht ein Käufermarkt.

Der **Käufermarkt** ist ein Markt, in dem das Angebot an Gütern größer ist als die Nachfrage. Es besteht ein **Angebotsüberhang**. Die **Marktmacht** hat der **Käufer**.



Um trotz des zunehmenden Drucks durch Globalisierung und Käufermärkte Wettbewerbsvorteile erzielen zu können, müssen die Unternehmen günstige Preise, kurze Lieferzeiten und höchste Qualität anbieten. Ein **optimales Geschäftsprozessmanagement** ist hierfür die beste Voraussetzung.

¹ Vgl. hierzu S. 308 ff.

² Just-in-time-Lieferung. Vgl. hierzu S. 101 f.

2.5.2 Arten von Geschäftsprozessen

(1) Kernprozesse



- **Kernprozesse** sind jene Geschäftsprozesse, die **direkt** zur **Wertschöpfung** beitragen. Sie erbringen zum einen die **Hauptleistung** des Unternehmens und liefern zum anderen den **Hauptnutzen für die Kunden**.
- Kernprozesse machen die **Kernkompetenz (den Wettbewerbsvorteil) eines Unternehmens** aus und besitzen daher eine hohe strategische Bedeutung.
- Es sind **drei Kernprozesse** zu unterscheiden:
 - der **Absatzprozess**,
 - der **Leistungserstellungsprozess** und
 - der **Beschaffungsprozess**.

Im Einzelnen sind die Kernprozesse durch folgende **Merkmale** gekennzeichnet:

- Kernprozesse tragen direkt zur **Wertschöpfung** des Unternehmens bei,
- Kernprozesse bringen dem Kunden einen wahrnehmbaren Nutzen, für den dieser zu zahlen bereit ist (**Kundennutzen**),
- Kernprozesse nutzen die eingesetzten Ressourcen¹ unternehmensspezifisch einmalig (**Nicht-Imitierbarkeit**),²
- Kernprozesse liefern eine Problemlösung (z.B. Produkt, Dienstleistung), die kein anderes Unternehmen in vergleichbarer Weise erbringen kann (**Nicht-Substituierbarkeit**),
- Kernprozesse sind langfristig ausgelegt und leiten sich aus der entwickelten Unternehmensphilosophie ab (**unternehmensstrategisch bedeutsam**) und
- Kernprozesse besitzen einen nach klaren Maßstäben (z.B. Qualität, Kosten, Geschwindigkeit) definierten Output (**Ergebnisorientierung**).

(2) Serviceprozesse und Managementprozesse



- **Serviceprozesse** haben unterstützende Aufgaben. Sie leisten eine **Wertschöpfung für die Kernprozesse**. Ohne sie wäre deren Ausführung nicht möglich.
- Kunden der Serviceprozesse sind **interne Kunden** (z. B. einzelne Abteilungen oder alle Mitarbeiter).

Beispiel:

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Investitionen und Finanzierungen vornehmen, ■ Geschäftsbuchführung, Kostenrechnung führen, | <ul style="list-style-type: none"> ■ Personal verwalten (Mitarbeiter beschaffen, Mitarbeiter entlohnen, fort- und weiterbilden, Personal betreuen), ■ Gebäudemanagement durchführen. |
|---|--|



Managementprozesse sind **übergeordnet** und haben die Aufgabe, das **Unternehmen zu führen** und die **Kern- und Serviceprozesse zu steuern**.

¹ **Ressource** (franz.): Hilfsmittel, Hilfsquellen.

² **Imitation** (lat., franz.): Nachahmung.



Management- und Serviceprozesse sind **eher universell** und **unabhängig von der Branche** des jeweiligen Unternehmens, da in allen Unternehmen geplant, gesteuert und organisatorisch unterstützt werden muss.

Beispiele:

- Unternehmensstrategie entwickeln,
- Unternehmensziele bestimmen,
- Absatzpolitische Ziele ableiten,
- Wettbewerbsstrategie wählen,
- Risikomanagement.

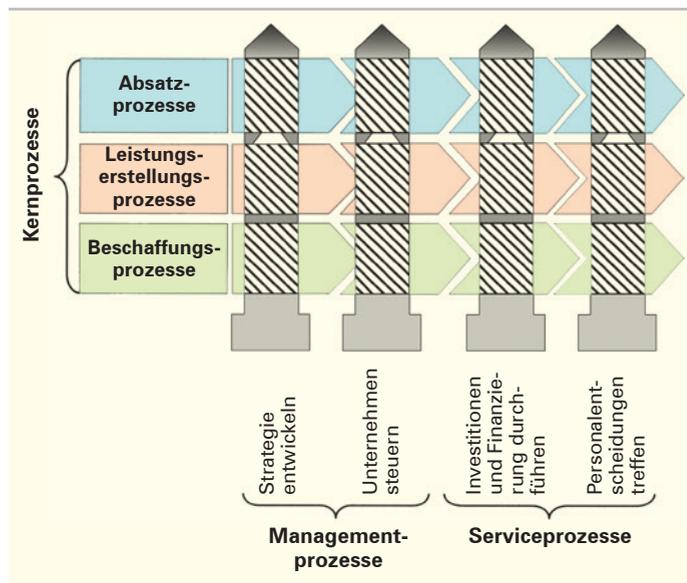
(3) Zusammenhänge zwischen Kern-, Management- und Serviceprozessen

Schematisch gesehen können die Zusammenhänge zwischen Kern-, Management- und Serviceprozessen im Industriebetrieb wie folgt dargestellt werden:

Erläuterungen:



An den so gekennzeichneten Stellen schneiden sich die Kern- mit den Service- bzw. den Managementprozessen.



(4) Schnittstellen zwischen den Prozessen

Die verschiedenen Prozesse sind nicht in sich abgekapselte Einheiten. Vielmehr gibt es zwischen den Prozessen Überschneidungen in der Art, dass die Festlegung des einen Prozesses die Abläufe des anderen Prozesses beeinflussen.

Beispiel 1: Schnittstellen zwischen dem Kernprozess „Absatz“ und dem Serviceprozess „Investitionen und Finanzierung vornehmen“

- Der Teilprozess „Werbudget planen“ hängt ab von den verfügbaren liquiden Mitteln, die sich aus dem Teilprozess „Finanzplan erstellen“ (Serviceprozess) ergeben.
- Der Teilprozess „Kunden langfristig binden“ wird positiv gefördert durch großzügige Finanzmittel, die vom Teilprozess „Finanzdienstleistungen an Kunden zur Verfügung stellen“ (z.B. Rabatte, Zahlungsziele usw.) (Serviceprozess) bewilligt werden.

Beispiel 2: Schnittstellen zwischen dem Kernprozess „Absatz“ und dem Managementprozess „Absatzpolitische Ziele ableiten“

Die Festlegungen im Teilprozess „Steigerung des Absatzes“ (Managementprozess) beeinflussen die folgenden Teilprozesse des Kernprozesses „Absatz“:

- Preisstrategie wählen,
- Absatzwege bestimmen,
- Produktpolitik festlegen,
- Kommunikationspolitik festlegen.

2.5.3 Darstellung von Geschäftsprozessen

Für die Darstellung von Geschäftsprozessen bieten sich textliche und grafische Darstellungsformen an. Im Folgenden beschränken wir uns auf die grafische Darstellung von Geschäftsprozessen nach der Methode der **ereignisgesteuerten Prozessketten (EPK)**.

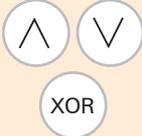
Die wichtigsten Darstellungselemente der EPK-Methode sind **Funktionen, Ereignisse** und **Operatoren**, die die Ablauflogik von Geschäftsprozessen beschreiben. In der Darstellung wechseln sich Ereignisse und Funktionen ab, wobei diese Folge durch Operatoren unterbrochen sein kann. Die Regeln der Geschäftsprozessmodellierung geben dabei vor, dass eine Tätigkeit (Funktion) begonnen wird, wenn ein bestimmtes Ereignis eingetreten ist. Zusätzlich ist zu beachten, dass eine ausgeführte Funktion durch ein Ereignis beendet wird.

Im Einzelnen werden folgende grafische Darstellungselemente verwendet:¹

Elemente	Beschreibung der Elemente	Zusätzliche Bemerkungen
 Funktion	Eine Funktion beschreibt, was nach einem auslösenden Ereignis gemacht werden soll.	Funktionen verbrauchen Mittel (Ressourcen) und Zeit. Da dieses Element eine Tätigkeit beschreibt, sollten auch Tätigkeitswörter verwendet werden. (Beispiel: Mahnung schreiben , Fälligkeit prüfen .)
 Ereignis	Das Ereignis beschreibt das Eintreten eines Zustandes, der eine Handlung (Funktion) auslöst bzw. das Ergebnis einer Funktion sein kann.	Jeder Geschäftsprozess beginnt mit einem Start-/Auslöseereignis und endet mit einem End-/Ergebnisereignis . Da dieses Element ein Ereignis beschreibt, das soeben eingetroffen ist, sollte hierfür auch als Zeitangabe das Partizip Perfekt ² verwendet werden. (Beispiel: Auftrag ist eingetroffen , Rechnung ist bezahlt .)
 Organisations-einheit	Die Organisationseinheit gibt an, welche Stelle die bestimmte Funktion ausführt.	Die Organisationseinheit gibt an, wer die angegebene Funktion ausführt. Dieses Element ist daher mit der betreffenden Funktion auf gleicher Höhe zu zeichnen.

1 Die dargestellten Elemente sind der LEU-Handreichung LP O2 BK WI 0302.doc (Baden-Württemberg) entnommen. Autoren sind: Heinz Baumgartner, Klaus Ebert und Karsten Schleider.
2 Das **Partizip Perfekt** stellt den Abschluss oder Vollzug eines Geschehens als eine (im Sprechzeitpunkt) gegebene Tatsache oder Eigenschaft fest.



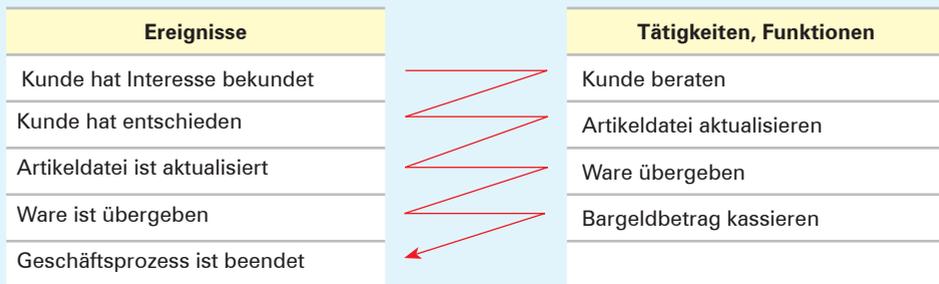
Elemente	Beschreibung der Elemente	Zusätzliche Bemerkungen
	Mit dem Informationsobjekt werden die für die Durchführung der Funktion benötigten Daten angegeben.	Das Informationsobjekt kann nur mit Funktionen verbunden werden.
	Die drei verschiedenen logischen Operatoren ermöglichen es, Verzweigungen zwischen Ereignissen und Funktionen bzw. umgekehrt einzufügen.	\wedge = UND \vee = ODER XOR = exklusives ODER
	Der Prozesswegweiser (Unterprozess) ermöglicht es, einzelne Geschäftsprozesse miteinander zu verbinden.	
	Der Kontrollfluss gibt alle möglichen Durchgänge durch eine EPK wieder. Der Kontrollfluss kann mittels der Operatoren aufgespalten werden.	Die Elemente der EPK sollten so angeordnet werden, dass der Kontrollfluss weitgehend von oben nach unten verläuft.
	Der Informationsfluss zeigt den Datenfluss zwischen Informationsobjekt und Funktion auf.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Schreiben ■ Lesen ■ Schreiben und Lesen

Beispiel: Verschiedene Sichtweisen auf einen Geschäftsprozess am Vorgang eines Barverkaufs

I. Verbale Beschreibung

Nachdem der Kunde sein Interesse bekundet hat, wird er mit Unterstützung der Artikeldatei beraten. Hat er sich entschieden, wird die Artikeldatei aktualisiert, indem die gekaufte Menge vom Bestand abgebucht wird. Danach wird die Ware übergeben. Nachdem der Kunde die Ware erhalten hat, wird der Bargeldbetrag kassiert. Damit ist der Prozess beendet.

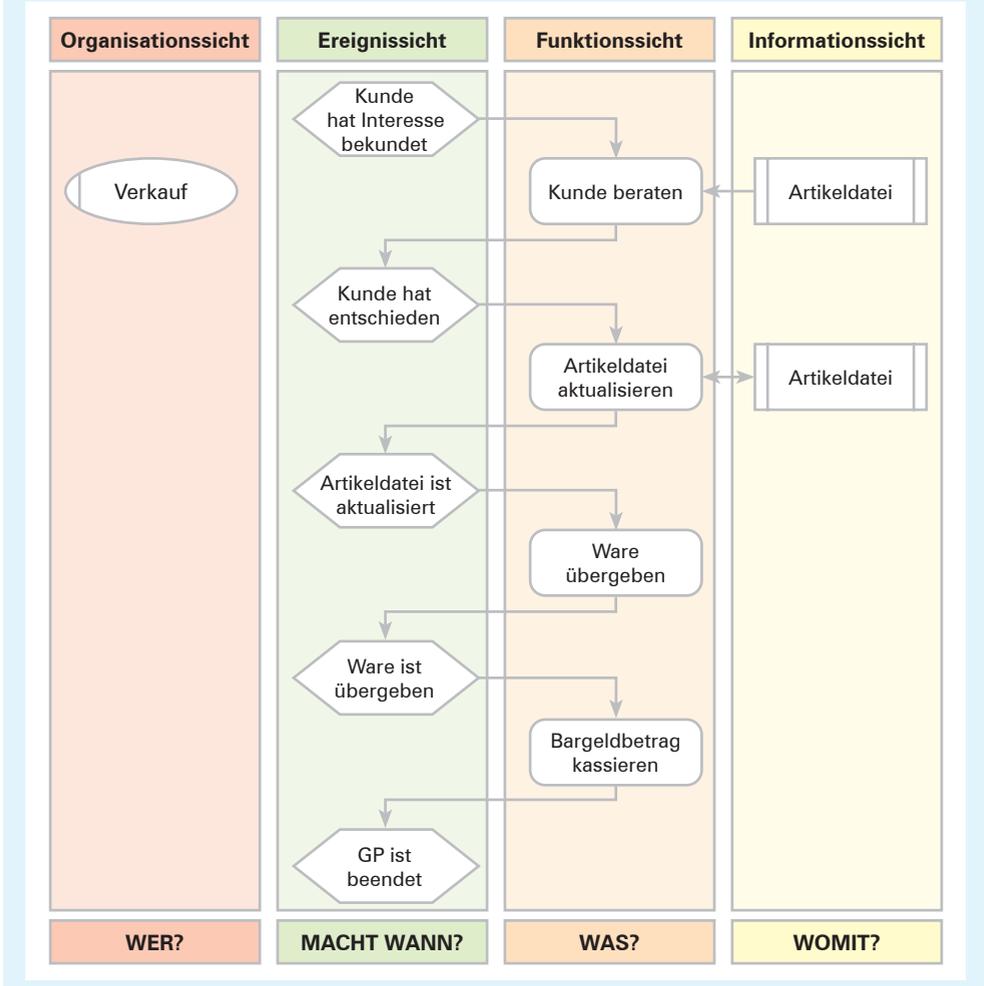
II Analyse des Ablaufs



Ereignisse und Funktionen folgen im Wechsel aufeinander. Das auslösende Ereignis für den Prozess ist das Ereignis „Kunde hat Interesse bekundet“. Es löst die Funktion „Kunde beraten“ aus. „Kunde hat entschieden“ ist das Ereignis, das die Tätigkeit der Beratung beendet.¹

¹ Dass der Kunde sich **nicht positiv** äußern könnte, ist in diesem vereinfachten Beispiel nicht berücksichtigt.

III. Darstellung des Barverkaufs als Geschäftsprozess



Erläuterungen zu den Sichtweisen:

Ein Geschäftsprozess gibt Auskunft zu den Fragen:

- wer
- macht wann
- was
- womit?

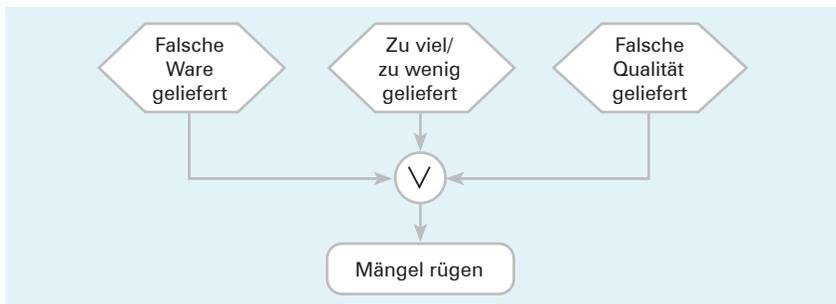
Konzentriert man sich auf eine dieser Fragen (z.B. Was?), dann schränkt man den Blick ein auf die Funktionssicht. „Kunde beraten“, „Artikeldatei aktualisieren“, „Ware übergeben“ und „Bargeld kassieren“ sind die Bausteine dieser Funktionskette. Diese Sicht gibt an, welche Funktionen innerhalb des Prozesses der Reihe noch auszuführen sind. Entsprechendes gilt z.B. für die Ereignissicht. Die Ereigniskette gibt Auskunft darüber, wann die jeweils nächste Funktion ausgelöst wird.¹

¹ Eine derart sauber abgegrenzte, spaltenweise Darstellung der verschiedenen Sichten ist nur möglich bei sehr einfachen Prozessen. Prozesse mit Verzweigungen und/oder Rücksprüngen lassen sich einfacher (ohne Überkreuzungen) darstellen, wenn man diese „sortenreine“ Darstellungsweise aufgibt. Die Information über die einzelnen Sichten ist dennoch nach wie vor vorhanden.



Übungsaufgabe

- 4
1. 1.1 Beschreiben Sie die Kernaussage der Geschäftsprozess-Konzeption!
1.2 Stellen Sie dar, welche Zielsetzungen die Geschäftsprozess-Konzeption verfolgt!
1.3 Legen Sie dar, welchen internen und externen Nutzen ein Unternehmen von der Geschäftsprozessorientierung erwarten kann!
1.4 Unterscheiden Sie zwischen Kern-, Management- und Serviceprozessen und bilden Sie hierzu je zwei Beispiele!
1.5 Begründen Sie, weshalb Kernprozesse eher branchenbezogen, Management- und Serviceprozesse dagegen branchenunabhängig sind!
 2. Erläutern Sie an einem Beispiel die Merkmale von Geschäftsprozessen! Verwenden Sie hierzu die Methode der ereignisgesteuerten Prozessketten (EPK)!
 3. Entscheiden Sie, ob es sich bei den nachfolgenden Prozessen um Geschäftsprozesse handelt! Begründen Sie Ihre Entscheidung!
 - 3.1 Überprüfung eines Rohstoffeinkaufs,
 - 3.2 Gründung einer Filiale,
 - 3.3 Abwicklung der monatlichen Lohnbuchhaltung,
 - 3.4 Inventur im Fertigungslager,
 - 3.5 Schulung der Auszubildenden,
 - 3.6 Schadensfeststellung nach einer Überschwemmung des Fabrikgeländes,
 - 3.7 Einstellung eines Mitarbeiters als Softwareverwalter,
 - 3.8 Qualitätsprüfung.
 4. 4.1 Interpretieren Sie den folgenden Teilprozess!



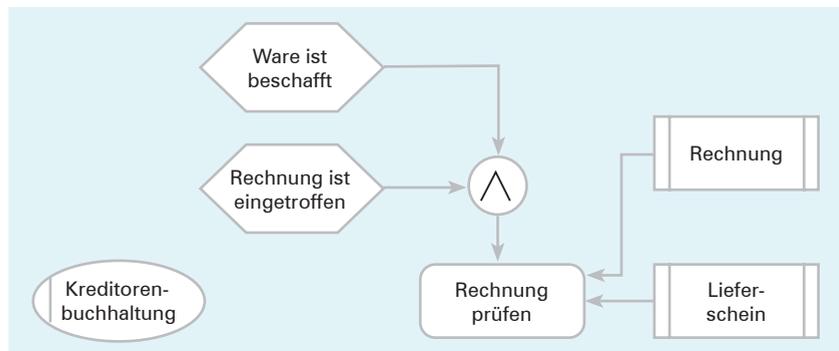
- 4.2 Beschreiben Sie, wie sich der Aussagewert des obigen Geschäftsprozesses ändern würde, wenn statt des einfachen ODER ein XOR als Verknüpfung eingefügt wäre!
5. Ausgangspunkt ist die Badener Büromöbel AG. Sie produziert Büromöbel und Regale. Es fallen folgende Geschäftsprozesse an:
 - 5.1 Die Badener Büromöbel AG bestätigt einen Auftrag über 150 m² Spanplatten.
 - 5.2 Die Badener Büromöbel AG stellt einen neuen Außendienstmitarbeiter ein.
 - 5.3 Die Geschäftsleitung entschließt sich für die Herstellung einer neuen Kollektion von Regalen. Die Konstruktionsabteilung entwickelt entsprechende Modelle.
 - 5.4 Die Geschäftsleitung veranlasst die Überprüfung der Kundendatensätze.

- 5.5 Die Buchhaltung erstellt den Jahresabschluss für die Badener Büromöbel AG.
- 5.6 Der Fertigungsleiter der Badener Büromöbel AG erstellt einen Maschinenbelegungsplan für die anstehende Kalenderwoche.
- 5.7 Die Geschäftsleitung der Badener Büromöbel AG überlegt, in Zukunft auch Polstermöbel herzustellen und will damit in den kommenden zwei Jahren eine Umsatzsteigerung von 20% erzielen.

Aufgabe:

Entscheiden Sie, ob es sich bei den Geschäftsprozessen jeweils um einen Kernprozess oder um einen unterstützenden Prozess handelt! Begründen Sie Ihre Entscheidung!

6. Erstellen Sie die Auszüge aus einer Ereignisprozesskette, die jeweils folgende Abläufe abbildet:
 - 6.1 Nachdem die Ware versandfertig gemacht wurde, kann sie mit der Deutschen Post AG oder mit UPS versandt werden.
 - 6.2 Erklären Sie, warum die Verknüpfung in Aufgabe 6.1 nicht mit ODER hergestellt werden kann!
7. 7.1 Erklären Sie in Worten den nachfolgenden Auszug aus dem Teilprozess „Rechnung prüfen und bezahlen“!



- 7.2. Beschreiben Sie, in welcher Weise hierbei die Dokumente benutzt werden!
- 7.3 Erläutern Sie, welchen Vorteil es bringt, dass bei der Organisationseinheit der Name der Stelle (hier: Kreditorenbuchhaltung) und nicht der Name des Sachbearbeiters angegeben wird!