

Geschäftsprozesse in der Mendersen GmbH

Die Ausgangssituation

Die Mendersen Modellflugzeuge GmbH ist ein mittelständisches Unternehmen, das ferngesteuerte Modellflugzeuge und -hubschrauber herstellt. Das Unternehmen wurde 1965 durch Manfred Mendersen gegründet, der erkannt hatte, dass manche Leute zwar gerne „Modellfliegen“ betreiben, allerdings nicht gewillt oder fähig sind, einen kompletten Modellbausatz zu montieren. So kam der passionierte Handwerker und Modellflieger auf die Idee, fast vollständig montierte Modellflugzeuge und -hubschrauber anzubieten.

Die Idee setzte sich am Markt durch. Aus dem Hinterhofbetrieb wurde ein anerkanntes Unternehmen mit 34 Mitarbeitern und 6 Millionen Euro Jahresumsatz. Allerdings blieb Manfred Mendersen immer der Bastler, ein guter Organisator war er nie. Sein Unternehmen führte er patriarchisch.

Vor zwei Jahren holte Manfred Mendersen seinen Sohn Michael in den Betrieb, um nach dessen Einarbeitung in Rente zu gehen. Vor zwei Monaten hat er schließlich seinem Sohn das „Zepter in die Hand gegeben“; Michael Mendersen führt seit dem den Betrieb.

Kein leichtes Erbe für den Sohn, denn seit einigen Jahren gibt es zunehmend Probleme mit der Kundenzufriedenheit. Michael Mendersen (MM) vermutet, dass die Ursachen in den internen Betriebsabläufen zu finden sind. Daher beschließt er, die Unternehmensberatungsfirma „Fit for Competition GmbH“ (FFC) zu Rate zu ziehen.



MM: Guten Tag!

FFC: Guten Tag! Herr Mendersen, nehme ich an? Meine Sekretärin hat mir von Ihrem Telefonat berichtet. Wo drückt denn der Schuh?

MM: Seit fast 40 Jahren verkauft unser Familienbetrieb Modellflieger. Nach einer langen Aufwärtsperiode müssen wir jetzt die erste lange Durststrecke durchstehen. Sowohl unser **Umsatz** als auch unser **Marktanteil** sind seit fünf Jahren stetig **gesunken**.

FFC: Und haben Sie schon eine Idee, welche Ursachen dieser Rückgang hat?

MM: Genau deshalb suche ich jetzt bei Ihnen Rat. Wir haben gute Modelle, die auf dem Markt gut ankommen. Aber trotzdem **nimmt die Kundenzufriedenheit ab**.

FFC: Was ist es denn genau, was Ihre Kunden bemängeln?


MM: Wie gesagt: Die Produktpalette ist nicht unser Sorgenkind. Die ist sehr vielseitig und spricht die Kunden an. In letzter Zeit hatten wir allerdings manchmal Probleme, unsere vereinbarten **Liefertermine einzuhalten**. Grund war stets das Fehlen spezieller **Bauteile**, die den Bau und damit schließlich den ganzen **Auftrag verzögern**. Dabei ist unser Lager voll mit Teilen. Die Mitarbeiter schieben sich die **Schuld gegenseitig zu**. Besonders Herr Roth, Leiter unserer Produktionsplanung, beschwert sich öfters über Herrn Hurgau, der das Lager verwaltet. Die **Mitarbeiterzufriedenheit** ist in einigen Bereichen in den letzten Jahren durch diese Schuldzuweisungen drastisch **gesunken**.

FFC: Mmh - ... - aus dem Bauch heraus würde ich sagen, Ihr Unternehmen ist **nicht effektiv durchorganisiert**. Was halten Sie von meinem Vorschlag, dass wir den **Ablauf Ihrer Geschäftsprozesse** zunächst **gründlich analysieren**, um dabei Ihre Schwachstellen zu erkennen. Für diese entwickeln wir im zweiten Schritt Verbesserungsvorschläge, welche die **Effizienz** Ihres Unternehmens **erhöhen** und Sie wieder fit für den Wettbewerb machen.

MM: Das klingt zwar schwierig, aber sehr logisch. Sie als Profi können das sicherlich besser als ich alleine!


FFC: Tja, damit verdiene ich mein Geld. Aber Ihre Hilfe werde ich sicher benötigen. Sie kennen schließlich in Ihrem Betrieb am besten aus. Fangen wir doch gleich mit der Beschaffung an. Meine Sekretärin wird mit Ihnen einen Termin vereinbaren. Vielen Dank. Auf Wiedersehen.

MM: Auf Wiedersehen.

 **Aufgabe 1**

Lesen Sie sich die **Aussagen** der folgenden Mitarbeiter **sorgfältig** durch!

- a) **Modellieren** Sie jeweils den beschriebenen Teilprozess!
- b) Suchen Sie nach **Schwachstellen**, die im beschriebenen Geschäftsprozess enthalten sind!

 **Aufgabe 2**

Entwickeln Sie **Vorschläge**, wie der jeweilige **Prozessausschnitt** zur Beseitigung der auftretenden Probleme **optimiert** werden kann!

Suchen Sie gezielt nach Verbesserungsvorschlägen für die identifizierten Probleme!

Teilprozess Bedarfsmeldung**Aussagen der Mitarbeiter zum Teilprozess Bedarfsmeldung**

Abteilung: Produktionsplanung
Leiter: Herr Roth



„Ach, dass ist hier ein Ärger. Immer wieder kommt es vor, dass Teile fehlen. Gelegentlich stelle ich fest, dass der Bedarf für einen geplanten Auftrag größer ist, als der Lagerbestand. Und unter uns gesagt: Ich finde, dass der Hurgau im Lager nicht den Überblick über die vielen Bauteile hat, die wir benötigen. Daher schreibe ich gelegentlich selber Bedarfsmeldungen, denn dann klappt's wenigstens.“

Was mich noch stört ist, dass die Qualität der Bauteile ständig schwankt, da andauernd Teile von unterschiedlichen Lieferanten bezogen werden.“

Abteilung: Lager
Leiter: Herr Hurgau

„... Ja, gelegentlich kommt es zu Engpässen im Lager. Dabei habe ich bereits unsere Bestellpunktmengen heraufgesetzt! Wir arbeiten hier nämlich nach dem Bestellpunktverfahren. Wenn das Kontrollintervall fällig ist, dann wird hier im Lager der Lagerbestand geprüft. Dann gibt es zwei Möglichkeiten: Entweder die Lagermenge liegt noch oberhalb des Bestellpunktes, dann muss ich weiter nichts tun, oder die Bestellpunktmenge ist unterschritten, dann wird von mir eine Bedarfsmeldung geschrieben.“



Teilprozess Lieferantensuche

Aussagen der Mitarbeiter zum Teilprozess Lieferantensuche

Abteilung: Einkauf

Sacharbeiter: Herr Meyer

„Wenn der Bedarf gemeldet ist, dann werden die Bedarfsmeldungen aus dem Lager oder von der Produktionsplanung dem Sacharbeiter mit der geringsten Auslastung zugeteilt. Wir haben uns auf dieses System geeinigt, damit die Arbeit gerecht aufgeteilt wird.“



Abteilung: Einkauf

Sacharbeiterin: Frau Müller



„Nachdem die Bedarfsmeldungen einem von uns zugewiesen worden sind, oder ein neues Bestellverfahren nötig geworden ist, beginnt das Lieferantenauswahlverfahren.“

Beim Lieferantenauswahlverfahren gibt es zwei Möglichkeiten: Entweder liegen aktuelle Angebote vor oder nicht. Im zweiten Fall werden Anfragen per Fax oder Telefon an mögliche Lieferanten versandt. Dies kommt häufiger vor, da wir sehr viele unterschiedliche Bauteile bei sehr vielen unterschiedlichen Lieferanten beziehen.

Bis die Angebote eingetroffen sind, vergeht dann einige Zeit. Anschließend werden die Angebote geprüft. Entweder ist anschließend ein geeigneter Lieferant gefunden oder nicht. Im letzteren Fall müssen neue Anfragen an weitere Lieferanten versandt werden. Dies passiert zwar selten, ist aber dann sehr zeitaufwendig.“

Teilprozess Genehmigung der Bestellung

Aussagen der Mitarbeiter zum Teilprozess Genehmigung der Bestellung



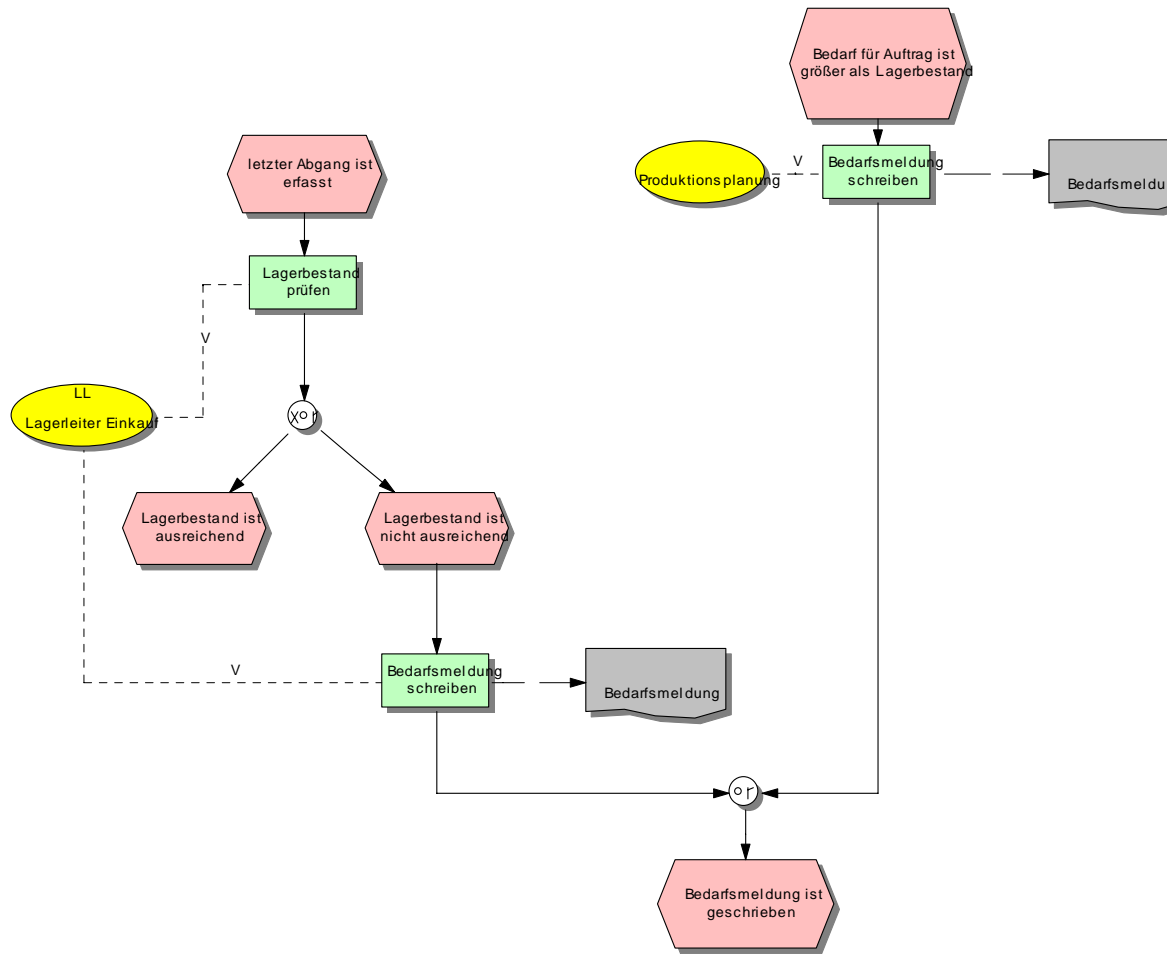
Abteilung: Einkauf
Sacharbeiterin: Frau Müller
Sacharbeiter: Herr Meyer

„Wenn ein geeigneter Lieferant gefunden ist prüft derjenige, dem die Bestellung zugeteilt worden ist, ob das Angebot die Vollmacht überschreitet. Dabei gibt es zwei Möglichkeiten: Erstens: die Vollmacht ist nicht überschritten. In diesem Fall kann umgehend die Bestellung geschrieben und per Fax an die Lieferanten übermittelt werden. Außerdem wird die Bestellung in die Bestelldatei unseres EDV-Systems eingegeben.

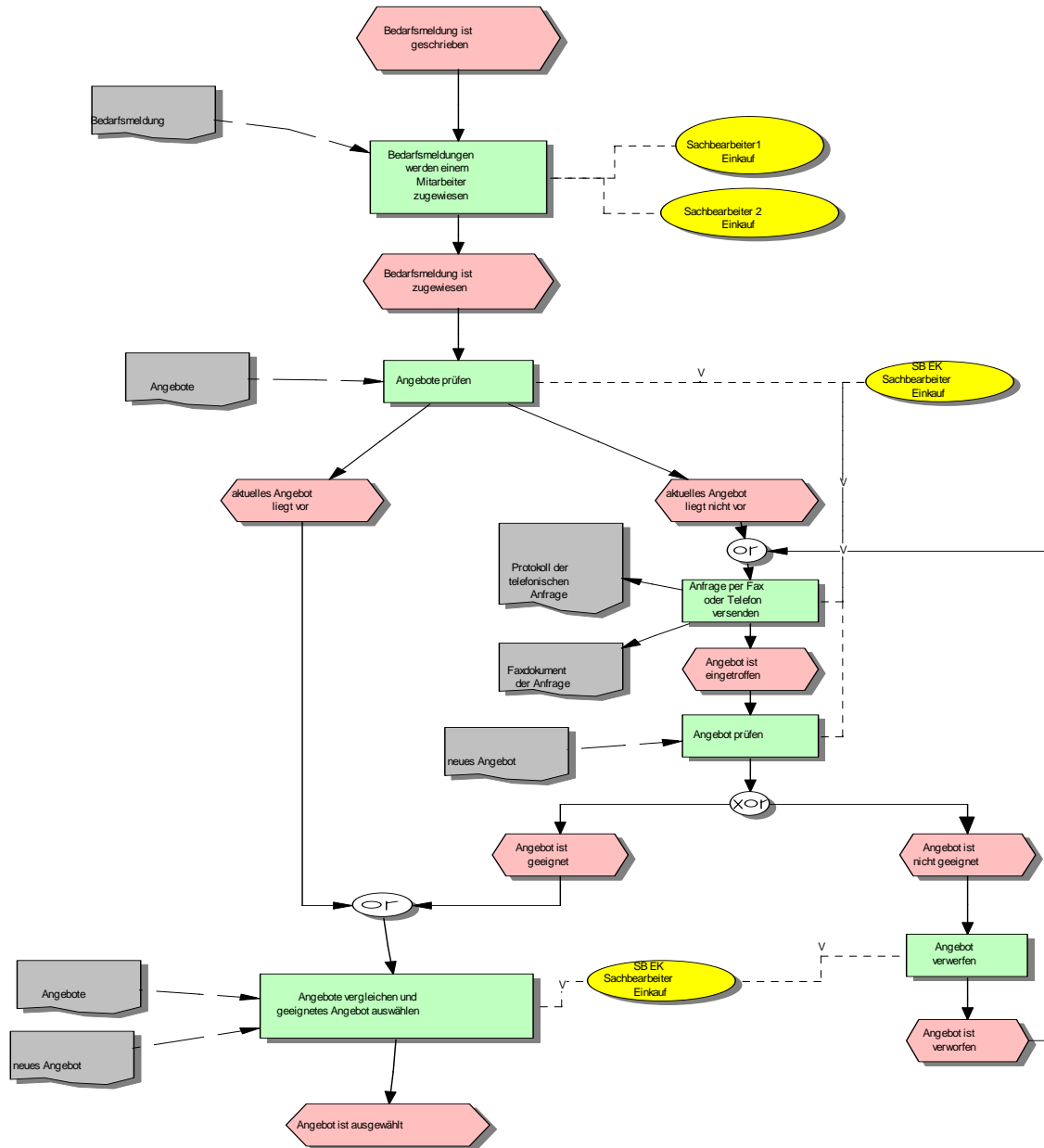


Die zweite Möglichkeit besteht darin, dass die Vollmacht überschritten ist. Dies kommt gelegentlich vor, da unsere Bestellvollmacht nur 2.500,00 € beträgt. In diesem Fall müssen wir für das Angebot eine Genehmigung von unserem Chefn, Herr Mendersen, einholen.

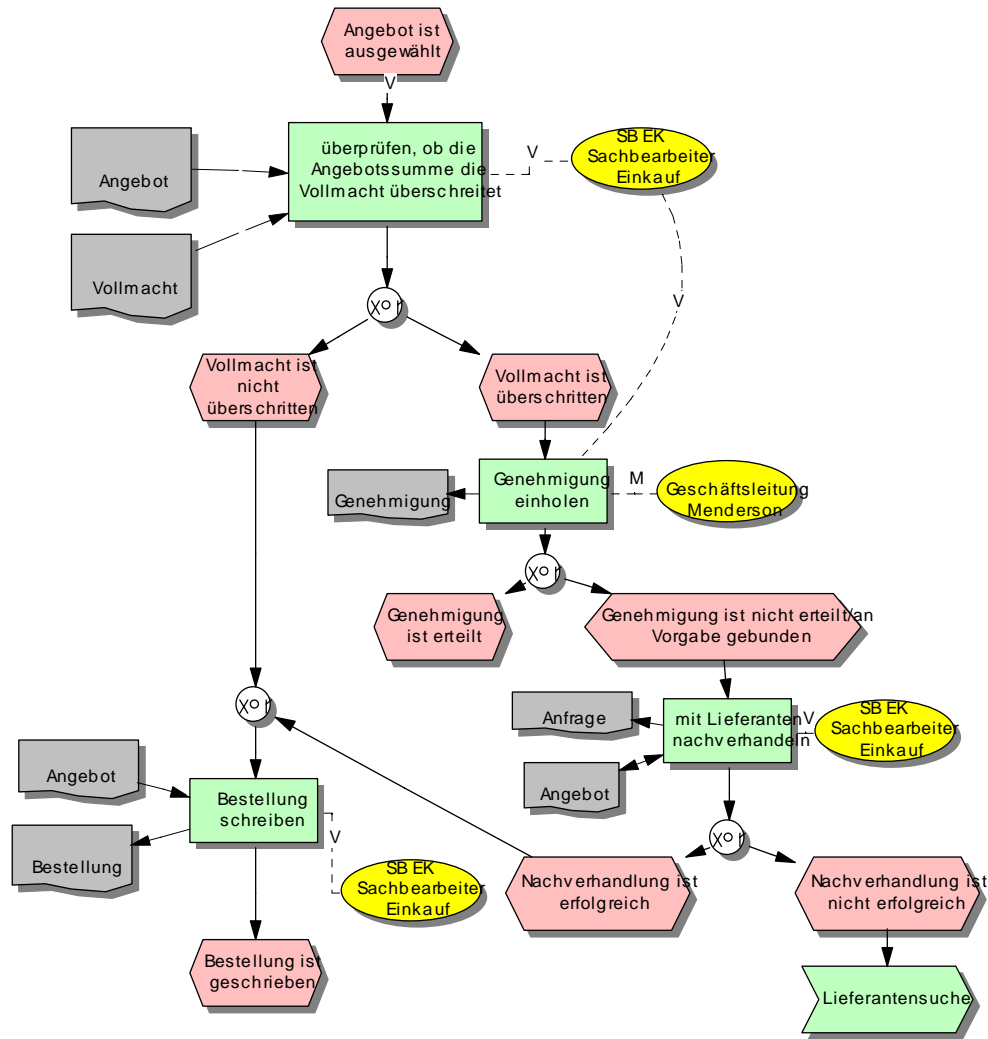
Leider ist Herr Mendersen oft nicht im Betrieb, wodurch es zu Verzögerungen kommt. Wenn wir ihn antreffen gibt es wiederum verschiedene Reaktionen: Entweder erteilt uns Herr Mendersen seine Genehmigung, dann kann die Bestellung geschrieben werden, oder Herr Mendersen bindet die Genehmigung an eine Vorgabe. In diesem Fall müssen wir Nachverhandlungen mit den Lieferanten durchführen, das bedeutet, dass wir eine neue Anfrage aufsetzen und darauf ein neues Angebot erhalten. Wenn die Nachverhandlung erfolgreich ist, kann die Bestellung geschrieben werden. Ansonsten ist ein neues Bestellverfahren nötig.



Musterlösung zum Teilprozess 1: Bedarfmeldung schreiben



Musterlösung zum Teilprozess 2: Lieferantensuche



Musterlösung zum Teilprozess 3: Genehmigung der Bestellung

Regeln und Tipps für die Geschäftsprozessmodellierung (mit SiSy)

1. Jeder Geschäftsprozess fängt mit einem Ereignis an!
2. Ein Ereignis wird stets abgeschlossen formuliert (z. B. „Das Zimmer ist unordentlich“).
3. Nach jedem Ereignis folgt eine Tätigkeit. Diese wird aktiv formuliert (z. B. „Zimmer aufräumen“).
4. Da jemand für die Tätigkeit zuständig sein muss, ist jeder Tätigkeit eine Organisationseinheit zuzuordnen. Diese sollte möglichst *links* angeordnet werden. Aber Achtung: Zuvor sind die Organisationseinheiten über die Strategiepyramide anzulegen, damit die einzelnen Organisationseinheiten hier eingefügt werden können!
5. Nach jeder Tätigkeit folgt wieder ein Ereignis (und wieder gilt: abgeschlossen formulieren, z. B. „Zimmer ist aufgeräumt“)
6. In der Prozesskette ist stets der Ist-Zustand abzubilden – nicht der Ziel-Zustand! Der ergibt sich erst durch Fehleranalyse im bestehenden Prozess, d. h., indem die Fehler zunächst mit abgebildet werden.
7. Dokumente werden möglichst auf der rechten Seite des Prozesses eingefügt. Achtung: Bei der Verbindung der Funktion/dem Ereignis mit dem Dokument ist der Informationsfluss zu beachten (lesen / schreiben / lesen und schreiben = Doppelpfeil).
8. Auch hier gilt, dass Dokumente erst dann in einen Prozesse eingefügt werden können, wenn sie vorher über die Strategiepyramide angelegt wurden.
9. Ansicht verloren? Kein Problem: Rechte Maustaste – Zoom – alles oder mit der Minus- bzw. Plustaste am Ziffernblock die Ansicht vergrößern/verkleinern
10. Symbole vergrößern/verkleinern: Symbol mit linker Maustaste anklicken/markieren und dann mit Strg mit + bzw. – beliebig vergrößern; oder: mit Strg und Pfeiltasten verlängern, verkürzen, schmaler und breiter machen
11. „xor“ lässt nur das eine zu (schwanger oder nicht schwanger; beides geht nicht!); „or“ lässt das eine, das andere aber auch beides gleichzeitig zu (kaltes Wasser oder heißes Wasser oder gemischtes = warmes Wasser kommt an).
12. Immer wenn zwei Pfeile aufeinander stoßen, ist ein Konnektor (or, and, xor...) dazwischen zu fügen!
13. Es sollte stets gelten: Ereignisereignis eines nachfolgenden Teilprozesses = Endereignis des vorausgehenden Teilprozesses!
14. Speichern in SiSy: Projekt – Archiv – Anlegen – Pfad auswählen, Dateinamen vergeben – ok

