

Lernfeld 2: Marktorientierte Geschäftsprozesse eines Industriebetriebes erfassen

Team Göttingen

3. Sequenz:

Geschäftsprozesse und Organisation

Autoren dieser Sequenz: Stefanie Lotz, Ulrike Lütke und Stefan Staender

Stand: 2002-08-13

1 Zur Zielformulierung und zu den vorgegebenen Inhalten dieser Sequenz laut Rahmenlehrplan

Zielformulierung:

„Die Schülerinnen und Schüler erkunden den Material-, Informations-, Geld- und Wertefluss innerhalb eines Betriebes ausgehend von Lieferanten und Kunden. Sie analysieren den logistischen Prozess der Kundenauftragsführung und zeigen Schnittstellen zwischen Kern- und unterstützenden Prozessen auf. Dabei stellen sie Formen der betrieblichen Aufbauorganisation dar und beurteilen sie im Hinblick auf die Elemente des Geschäftsprozesses.“

Inhalte:

„Elemente eines Geschäftsprozesses (Daten-, Organisation- und Funktionssicht) Wertschöpfungsprozesse – kosten- und nutzenorientiert“

Schlüsselbegriffe:

1. Materialfluss
2. Informationsfluss
3. Geldfluss, Wertefluss
4. Beziehungen innerhalb des Unternehmens
5. Außenbeziehungen
6. Logistischer Prozess
7. Kundenauftragsführung
8. Kernprozesse, unterstützende Prozesse
9. Betriebliche Aufbauorganisation
10. Elemente des Geschäftsprozesses (Daten-, Organisations-, Funktionssicht)

Kompetenzen der Schüler und Schülerinnen:

Sie...

- ... erkunden den Material- und Informationsfluss innerhalb eines Betriebes
- ... analysieren den logistischen Prozess der Kundenauftragsführung.
- ... zeigen Schnittstellen zwischen Kern- und unterstützenden Prozessen auf.
- ... stellen die Formen der betrieblichen Aufbauorganisation dar.
- ... beurteilen die Formen der betrieblichen Aufbauorganisation im Hinblick auf die Elemente des Geschäftsprozesses.

2 Materialien

Inhalt:

Der Materialfluss im Industriebetrieb

Information-Situation-Aufgabe(A&S)

mögliche Lösung

Zusammenfassende Aufgabe

mögliche Lösung

Der Geld und Wertefluss im Industriebetrieb

Arbeitsauftrag

mögliche Lösung

Der Informationsfluss im Industriebetrieb

Arbeitsauftrag

Lösungsvorschläge

Die Organisation: Ablauf und Aufbau eines Industriebetriebs

Information - Situation

Beispiel für einen Teilprozess

Aufgaben

Informationstext

Das Unternehmen als System von Wertschöpfungsprozessen

Von der funktionsorientierten zur prozessorientierten Organisation

Elemente industrieller Geschäftsprozesse

Formen der betrieblichen Aufbauorganisation

Der Materialfluss im Industriebetrieb

Information

Warum lernen Sie diese Inhalte aufgrund eines virtuellen Modellunternehmens ?

- Ihre Ausbildungsbetriebe unterscheiden sich stark. Sie erlernen neue Inhalte zunächst beispielhaft aufgrund eines Modellunternehmens. Anschließend können Sie das, was Sie kennen- gelernt haben, mit den Gegebenheiten in Ihrem Unternehmen vergleichen.
- Ein Modell vereinfacht komplizierte Zusammenhänge aus der Wirklichkeit. Wesentliche Zusammenhänge sind so leichter zu verstehen.
- Vom passiven zum aktiven Lernen: Die Aufgaben sind so gestaltet, dass Sie selbstständige Lösungsstrategien entwickeln können. Dabei ist die Lehrkraft Ansprechpartner bei Problemen, bestimmt aber nicht Ihren individuellen Lernprozess. Das leisten Sie.

Situation



Katrina ist Auszubildende bei der A&S GmbH, einem Unternehmen, das Ketten herstellt. Auf Kundenanfrage muss sie zum ersten Mal allein herausfinden, wann ein Produkt des Unternehmens, eine Kette mit der Bezeichnung „1603, gerade Form, rostfrei“ geliefert werden kann. Dazu muss sie Informationen in verschiedensten Abteilungen einholen. Übernehmen Sie!

Aufgaben

Starten Sie das Programm „Modellunternehmen A&S GmbH - virtuelle Betriebserkundung“. Betrachten Sie den Intro-Film (Eindrücke vom Produktionsprozess). Der Pfeil bringt Sie zu dem 1. Erkundungsauftrag. Überlegen Sie, welche Informationen Sie benötigen. Wählen Sie über das Organigramm die Abteilungen aus, in denen Sie die benötigten Informationen vermuten. Dokumentieren Sie Ihr Vorgehen in der nachfolgenden Tabelle:

Benötigte Information	Informationsquelle (Abteilung)	Gefundene Information
Wie hoch ist der Lagerbestand der Kette 1603, gerade, rostfrei?	Absatz (Lager/Versand)	50 Stk. á 5 m
Wieviel Meter Kette sind zu produzieren?	--	150 Stk. á 5 m = 750 m
Woraus besteht eine Kette?	Produktion - Arbeitsvorbereitung	Bolzen, Buchsen, Außen- und Innenlaschen, Rolle
Wie weit reichen die Einzelteil-Bestände?	Produktion - Arbeitsvorbereitung	Es fehlen: Buchsen für 610 m Innenlaschen für 750 m Außenlaschen für 750 m
Stellen wir die fehlenden Teile selbst her oder kaufen wir sie zu?	Beschaffung RHB-Stoffe	Teile werden aus Laschen- und Buchsenstahlband produziert
Welche RHB-Stoffe fehlen?	Beschaffung RHB-Stoffe	Laschenstahlband fehlt für 750 m Kette
Wie lang ist die Lieferzeit für Laschenstahlband?	Beschaffung RHB-Stoffe	5 Tage
Wann kann die Produktion der fehlenden Kettenteile frühestens beginnen?	Produktion - Arbeitsvorbereitung - Maschinenbelegung	Innenlaschen in 7 Tagen Außenlaschen in 7 Tagen Buchsen in 12 Tagen
Welche Stückzahl muss von den fehlenden Kettenteilen produziert werden?	Produktion - Arbeitsvorbereitung - Maschinenkapazität	Buchsen 610 m * 78,74 Stk. = 48.031 Stk. Innenlaschen 750 m * 78,74 Stk. = 59.055 Stk. Außenlaschen 750 m * 78,74 Stk. = 59.055 Stk.
Wie lange dauert die Produktion der Teile?	Produktion - Arbeitsvorbereitung - Maschinenkapazität	Buchsen (800 Stk./Min.) = 60,04 Min. Innenlaschen (1.000 Stk./Min.) = 59,06 Min. Außenlaschen (1.000 Stk./Min.) = 59,06 Min.
Wie lange dauert die Montage der Kettenteile?	Produktion - Arbeitsvorbereitung - Maschinenkapazität	750 m mit 25m/Min. = 30 Min.
Wann ist der Auftrag fertiggestellt?	--	Nach 12 Tagen und 1 Stunde (am Morgen des 13. Tages; danach direkt Versand)
Wie lange dauert der Versand der montierten Ketten?	Absatz - Lager/Versand	Mit eigenem Lkw im Inland max. 3 Tage
Wie lang ist die Lieferzeit?	--	15 Tage (Endergebnis) - fertig!!!

Zusammenfassung

Systematisierung:

Um das Problem zu lösen, haben Sie Beziehungen innerhalb des Unternehmens (verschiedene Abteilungen) und auch nach außen geknüpft.

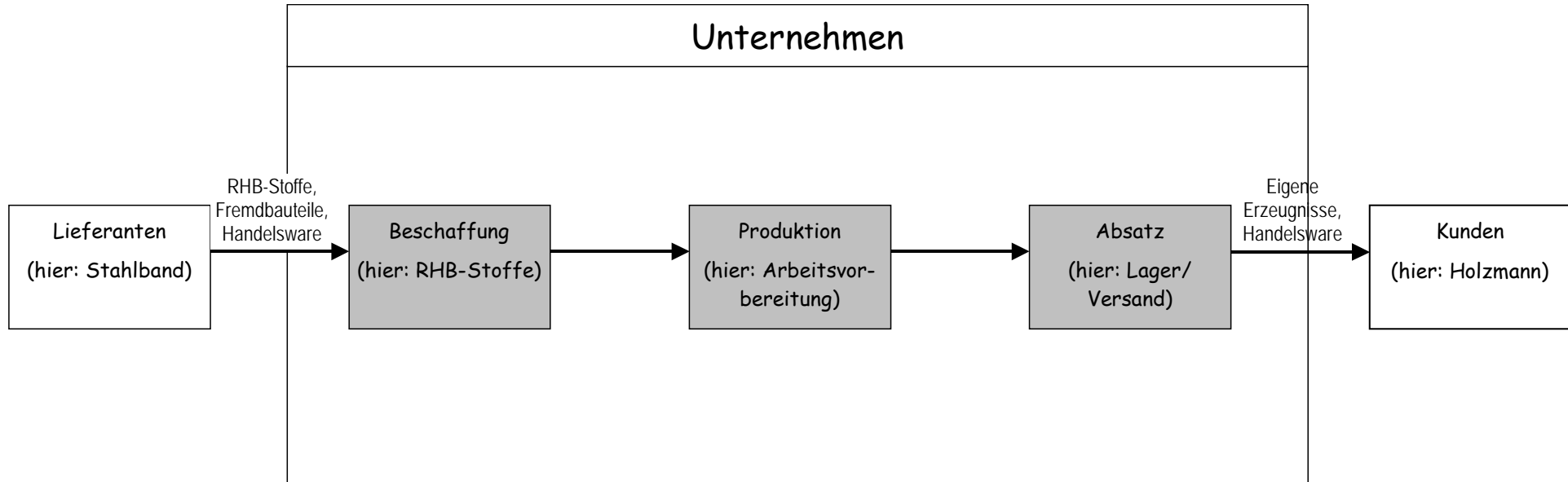
Beschriften Sie gelbe Karten mit den Namen der Abteilungen, die innerhalb des Unternehmens dazu beigetragen haben, das Problem zu lösen.

Schreiben Sie auf die grünen Karten die Gruppen, die außerhalb des Unternehmens angesprochen wurden.

Bringen Sie gemeinsam (Klassengespräch) die Karten in eine Reihenfolge, die sich am **Materialfluss** orientiert.

Kennzeichnen Sie den Materialfluss durch Pfeile.

Mögliche Lösung:
1. Schritt: Materialfluss



Der Geld- und Wertefluss im Industriebetrieb



1. Arbeiten Sie unter Zuhilfenahme der Konto-Übersicht heraus:
 - a) ... in welche Richtung das Geld fließt.
 - b) ... durch welche innerbetriebliche Abteilung der Geldfluss gesteuert wird (fehlende Abteilung ergänzen!).
 - c) Ergänzen sie die entsprechenden Pfeile.
2. Überlegen Sie, welche Probleme sich aus der gegenläufigen Flussrichtung von Güter und Geld ergeben können.
3. Ergänzen Sie weitere Abteilungen innerhalb des Unternehmens, die am Beschaffungs-, Produktions- und Absatzprozess beteiligt sind!

Kunden-Logout

Leistung. Vertrauen. Erfolg.
Deutsche Bank 24
Kundennummer: 114/1234567 [Hilfe](#)

Transaktionsmanager

- Ihr Konto
- Ihre Kontoübersicht
- Inlands-Überweisung
- EUROPA-Überweisung
- Überweisung auf Unterkonto
- Freier Auftrag
- Daueraufträge
- Überweisungsvorlagen
- Scheckbestellung
- Ihr Depot
- Unser Service
- Sicherheit
- Einstellungen
- Übersicht
- Kunden-Logout

Umsätze- Konto 24 (00)

Ihre Kontoübersicht

letzter Login
 Datum: 27.08.20.. bis Aktualisieren ▶

Suchen nach: Suchen ▶

Sortieren nach: Sortieren ▶

[Drucken ▶](#)

Gebuchte Umsätze

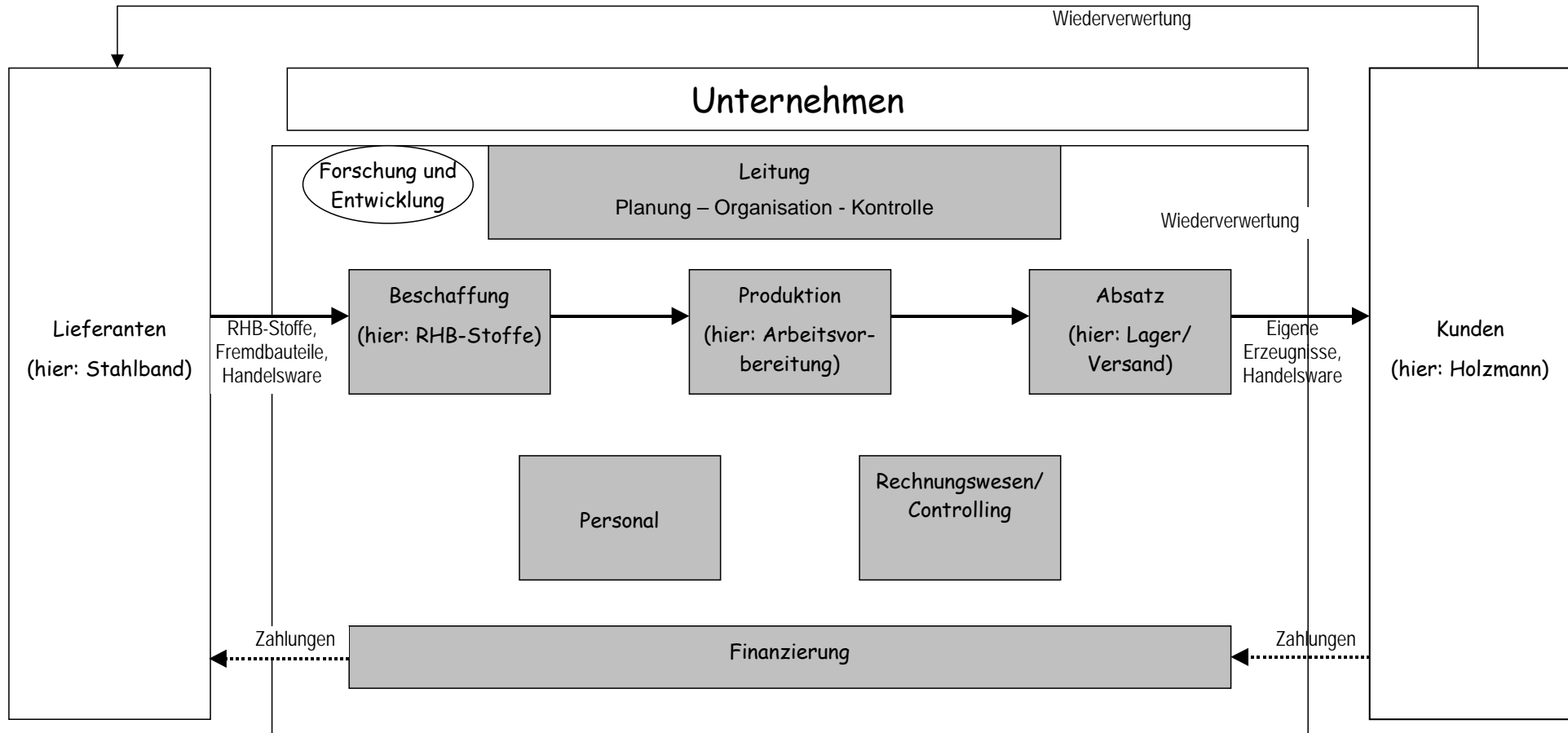
Alter Saldo			Soll	Haben
27.08.20..	27.08.20..	GERBER EDELSTAEHLE GMBH, WITTEN KD.-NR.: 13576, RE.-NR.: 354024 v. 17.08.20.., ABZGL. 3 % SKONTO	- 1.854,23	
30.08.20..	30.08.20..	LOEHNE/GEHAELTER 08/20.. SB-UEBERWSG.	184.310,00	-

[Zurück](#)

Mögliche Lösung:

2.Schritt: Geldfluss

3. Schritt: Ergänzung weiterer Abteilungen und Außenbeziehungen



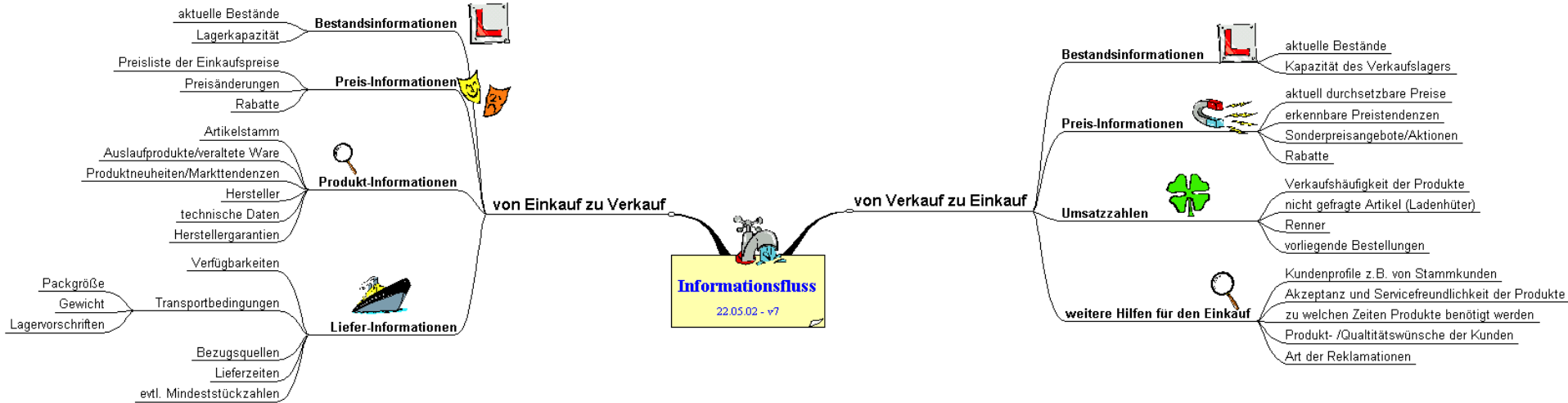
Der Informationsfluss im Industriebetrieb

		nach	Beschaffung	Produktion	Absatz	Finanzierung	Personal	Rechnungswesen/ Controlling
von								
Beschaffung								
Produktion								
Absatz								
Finanzierung								
Personal								
Rechnungswesen/Controlling								

Um die Voraussetzungen für den Material- und Geldfluss zu schaffen, müssen zahlreiche Informationen ausgetauscht werden.

- 1. Verdeutlichen Sie das Informationsnetzwerk durch Kreuze in der Matrix: Von welchem Unternehmensbereich fließen Informationen in einen Anderen?**
- 2. Bilden Sie vier Gruppen A bis D. Notieren Sie auf den farbigen Karten:**
 - A. ... welche Informationen Sie als Abteilung Absatz von der Abteilung Produktion benötigen.**
 - B. ... welche Informationen Sie als Abteilung Produktion für die Abteilung Absatz bereitstellen würden.**
 - C. ... welche Informationen Sie als Abteilung Produktion von der Abteilung Absatz benötigen.**
 - D. ... welche Informationen Sie als Abteilung Absatz für die Abteilung Produktion bereitstellen würden.**
- 3. Anschließend treffen sich je zwei Vertreter der Gruppen A+B sowie C+D und finden Übereinstimmungen und unterschiedliche Einschätzungen heraus.**

Lösungsvorschlag für die alternativen Abteilungen Beschaffung/Einkauf und Absatz/Verkauf:



Mögliche Schülerergebnisse (jeweils auf einem Plakat):

Der Stakeholder-Ansatz: Mögliche Ziele und Ansprüche der Stakeholder an das Unternehmen

Kunden	Lieferanten/ Sonstige Dienstleister	Mitarbeiter/ Arbeitnehmer	Eigentümer	Kreditgeber/ Banken	Staat/ Öffentlichkeit
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Günstige Preise ✓ Einwandfreie Ware ✓ Schnelle & reibungslose Auftragsabwicklung „time to customer“ ✓ Gute Beratung ✓ Service nach dem Kauf (z. B. Ersatzteildienst, Wartung, Kulanz, Zahlungs- und Lieferungsbedingungen) ✓ Umweltfreundliche Produkte ✓ Gute Auswahl ✓ Lieferzuverlässigkeit & Versorgungssicherheit ✓ innovative, moderne Produkte ✓ ... 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Große, möglichst garantierte Abnahmemengen ✓ Hohe Preise ✓ Zahlungsfähigkeit und -moral ✓ Vertrauen und Fairness als Geschäftsgrundlage ✓ Keine Knebelverträge ✓ Langfristige Geschäftsbeziehungen und Planungssicherheit ✓ Verlässliche Ansprechpartner ✓ Unabhängigkeit ✓ ... 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Hoher Lohn sowie sichere Gehaltszahlung ✓ Lohngerechtigkeit ✓ Arbeitsplatzsicherheit ✓ Gute und faire Arbeitsbedingungen (kein Druck, Abwechslung, kein Mobbing) ✓ Gutes Betriebsklima ✓ Gute und moderne Arbeitsmittel (Gesundheitsgefährdung) ✓ Mitspracherechte ✓ Aufstiegschancen ✓ Gute Sozialleistungen ✓ Geregelte Arbeitszeiten ✓ ... 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Hohe und sichere Rendite des eingesetzten Kapitals (hohe Gewinne und Gewinnausschüttung) ✓ Haftungsbegrenzung oder Bezahlung des zu tragenden Risikos ✓ Mitspracherecht oder eigene Leitung und Kontrolle ✓ Laufende und verlässliche Informationen ✓ Erfolgreiche Unternehmenspolitik; Ausbau der Wettbewerbsposition ✓ Positives Unternehmensimage ✓ ... 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Hoher und sicherer Zinssatz ✓ Pünktliche Zinszahlung ✓ Ausreichende und langlebige Sicherheiten (möglichst unbegrenzte Haftung) ✓ Pünktliche Tilgungsleistung ✓ Hohe Kreditsummen ✓ Begrenztes Mitspracherecht ✓ ... 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Hohe Steuereinnahmen (gewinnabhängig) ✓ Schaffung und Sicherung von Arbeits- und Ausbildungsplätzen ✓ Ökologisch verantwortliche Produktion (Ressourcenschonung, Abfallvermeidung) ✓ Erhalt und Stärkung des Wirtschaftsstandortes Deutschland ✓ Materielle und finanzielle Versorgung der Bevölkerung ✓ Einhaltung gesetzlicher Auflagen ✓ ...

Organisation: Ablauf und Aufbau eines Industriebetriebes

Information

In Unternehmungen muss überlegt werden:

- welche Aufgaben anfallen (Aufgabenanalyse),
- wie die Aufgaben erledigt werden sollen und
- in welcher sinnvollen Reihenfolge dies geschieht.

Dabei werden die Geschäftsprozesse des Unternehmens deutlich (Ablauforganisation) sowie welche Stellen für welche Aufgaben zuständig sind (Aufgabensynthese).

Innerhalb der Aufbauorganisation wird entschieden:

- welche Abteilungen gebildet und welche Stellen diesen zugeordnet werden,
- wie die verschiedenen Stellen miteinander kommunizieren (dürfen),
- welche Weisungsbefugnisse existieren.

Dabei stehen dem Unternehmen verschiedene Modelle eines möglichen Aufbaus zur Verfügung, wobei es unterscheiden muss, welches Modell ihren Vorstellungen am Nächsten kommt.

Situation



Katrina konnte der Firma Holzmann die gewünschte Information über den Liefertermin der Ketten übermitteln. Da sie sich während dieser Aufgabe aufgrund ihrer Unwissenheit sehr unwohl fühlte, geht sie zu ihrem Ausbilder. Sie fragt nach, ob in der Unternehmung Aufzeichnungen existieren, die ihr in solchen Situationen weiterhelfen. Der Ausbilder muss leider zugeben, dass die wichtigen Geschäftsprozesse nur sehr unvollständig dokumentiert sind.

Katrina (K) konnte nach etlichen Telefonaten den Liefertermin für die Holzmann-Ketten bestimmen. Bei der nächsten Gelegenheit bringt sie den Fall gegenüber ihrem Ausbilder Herrn Holtkamp (H) zur Sprache.

K: Herr Holtkamp, neulich rief ein Kunde an und wollte umgehend von mir den Liefertermin für einen bestimmten Kettentyp wissen.

H: Und, haben Sie unseren Spezialisten, Herrn Nagerski, gefragt?

K: Das hätte ich gern getan, aber es war niemand zu erreichen.

H: Ja, das sollte nicht vorkommen, kann aber. Hatte der Kunde denn Verständnis?

K: Nicht direkt, er wollte natürlich schnellstmöglichst eine Auskunft. Da habe ich selbst versucht die Sache zu regeln.

H: Alle Achtung!

K: Ja, danke, aber ehrlich gesagt habe ich mich dabei doch ziemlich überfordert gefühlt. Gibt es nicht irgendwo Aufzeichnungen darüber, wie in solchen oder ähnlichen Fälle vorgegangen werden muss? Herr Nagerski kann ja auch mal länger ausfallen.

H: Na, das wollen wir doch nicht hoffen. Sie sprechen dennoch einen wunden Punkt bei uns an. So richtig systematisch haben wir unseren Abläufe nicht dokumentiert. Es sind ja auch so viele!

K: Ich könnte mir vorstellen, dass sich der Aufwand lohnt. Wir Auszubildende würden davon mit Sicherheit profitieren.

H: Und neue Mitarbeiter natürlich auch... Wahrscheinlich würde man auch Schwachstellen in den Prozessen besser erkennen. Wissen Sie was, suchen Sie sich doch einmal einen unserer Kern-Geschäftsprozesse aus und stellen Sie diesen beispielhaft dar.

K: Ich weiß aber gar nicht wie das geht!

H: Sie sind doch pfiffig. Im Internet finden Sie sicher bewährte Anbieter von entsprechender Software. Diese hilft Ihnen den Ablauf grafisch abzubilden. Laden Sie sich eine Demoversion herunter und arbeiten Sie sich ein. Bei Rückfragen stehen ich Ihnen gern zur Verfügung.

K: (schluckt) Wenn Sie meinen, kann ich es ja mal versuchen. An welchen Vorgang hatten Sie denn gedacht?

H: (überlegt) Na, wie so ein typischer Kundenkontakt abläuft, von der Anfrage über die Auftragsabwicklung bis hin zur Zahlung. Klingt das ok?

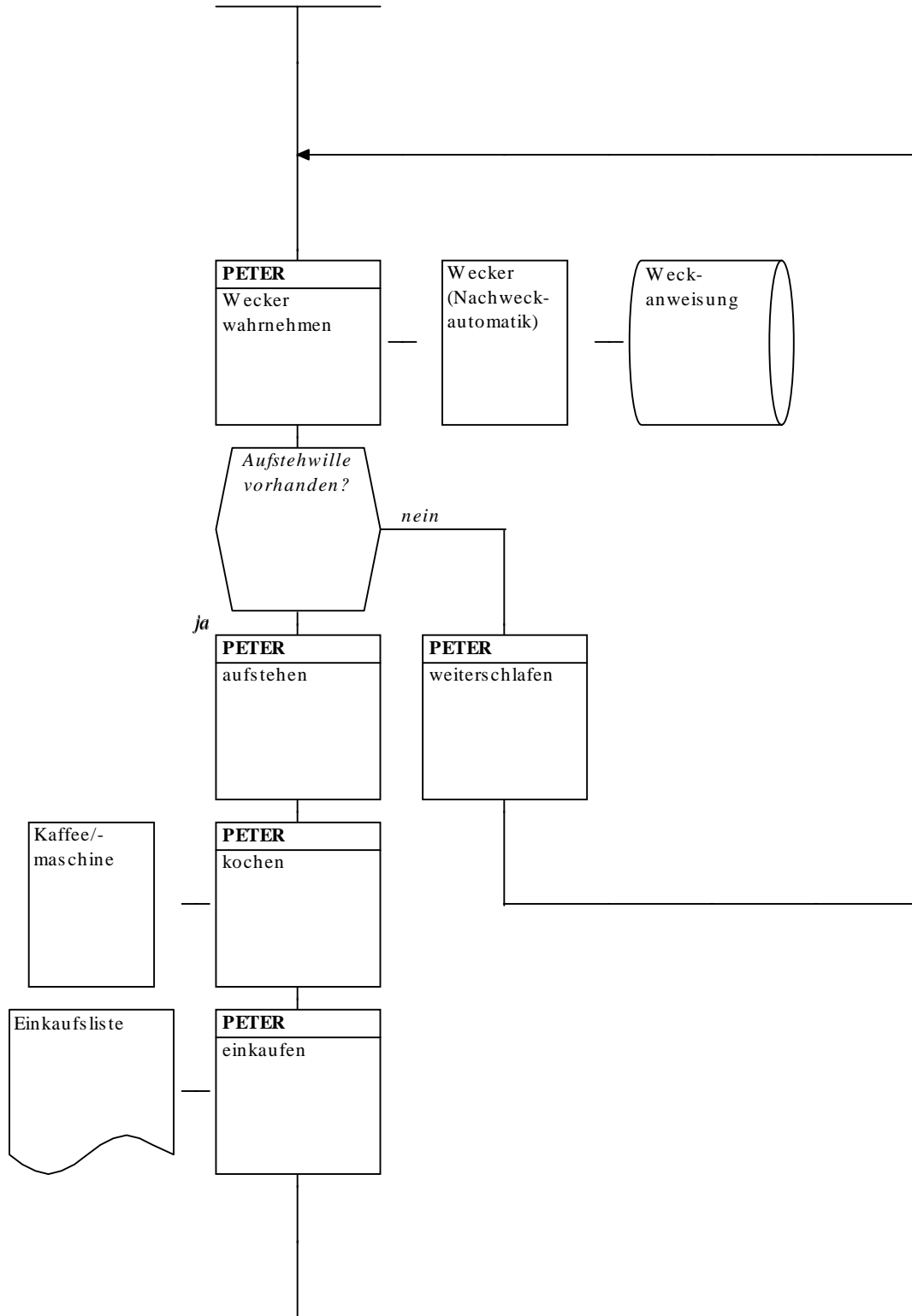
K: Ich geb mein Bestes.

H: (lacht) So gefallen Sie mir!

Was dann geschieht...

Tatsächlich wird Katrina im Internet fündig. Sie stößt auf die untenstehende Darstellung, die beispielhaft einen Teilprozess abbildet.

Beispiel (Teilprozess)



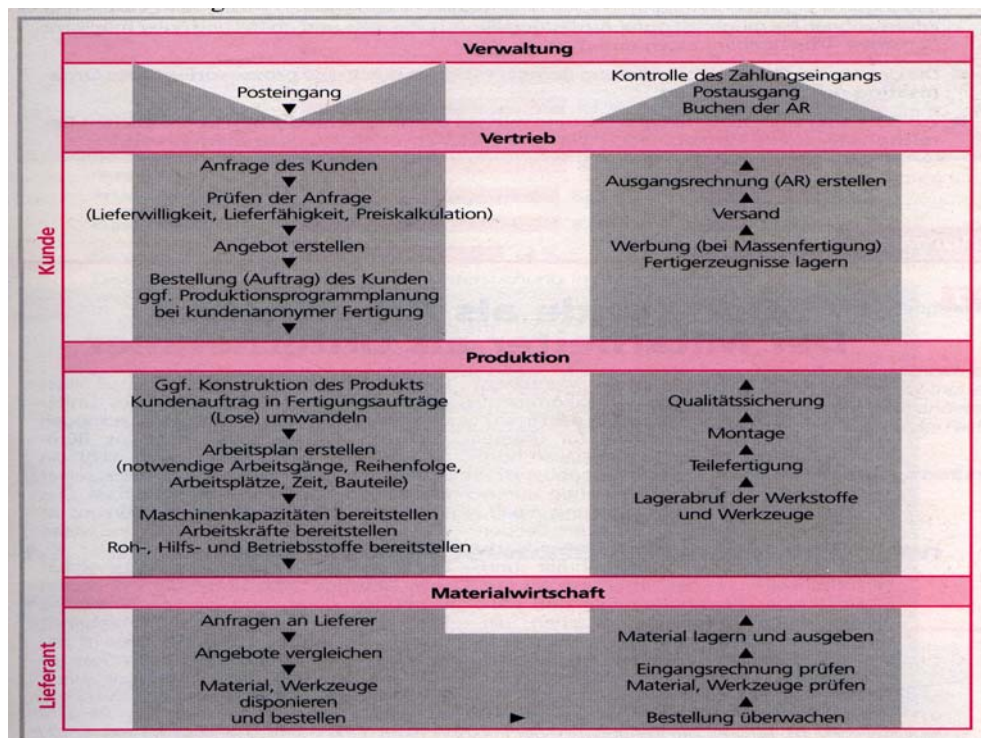
Aufgaben

1. Markieren Sie mit einem Textmarker im obigen Teilprozess, durch welche Symbole die folgenden Sachverhalte gekennzeichnet werden:
 - a. der Beginn (Quelle) und das Ende (Senke) eines Geschäftsprozesses
 - b. Tätigkeiten innerhalb des Unternehmens (interne Elemente)
 - c. Information, die schriftlich vorliegt/erzeugt wird (Liste)
 - d. Information, die elektronisch gespeichert ist/gespeichert wird (Datei)
 - e. Frage, die eine Entweder-Oder-Antwort zulassen (Bedingung)
 - f. benötigter Gegenstand (Sachmittel)

2. Leiten Sie Regeln ab, die beachtet werden müssen, wenn Geschäftsprozesse dargestellt werden.

3. Benennen Sie die unterschiedlichen Symbole.

4. In der folgenden Übersicht sehen Sie beispielhaft die Abbildung einer Vorgangskette zur Bearbeitung eines Kundenauftrags:



Bilden Sie fünf Gruppen (Gruppe A: Verwaltung/Vertrieb I, Gruppe B: Produktion I, Gruppe C: Materialwirtschaft, Gruppe D: Produktion II, Gruppe E: Verwaltung/Vertrieb II).

5. Stellen Sie mittels der gefundenen Software die Vorgangskette zur Bearbeitung eines Kundenauftrags für den (Ihrer Gruppe zugeordneten) Teilprozess dar.

6. Wechseln Sie nun die Gruppe, so dass in jeder Gruppe jeweils ein Experte aus jedem Bereich ist und fügen Sie Ihre Ergebnisse zusammen. Prüfen Sie die Durchführbarkeit des Ablaufs und diskutieren Sie Verbesserungsvorschläge. Optimieren Sie anschließend Ihre Darstellung.

Geschäftsprozesse und Organisation

Informationstext

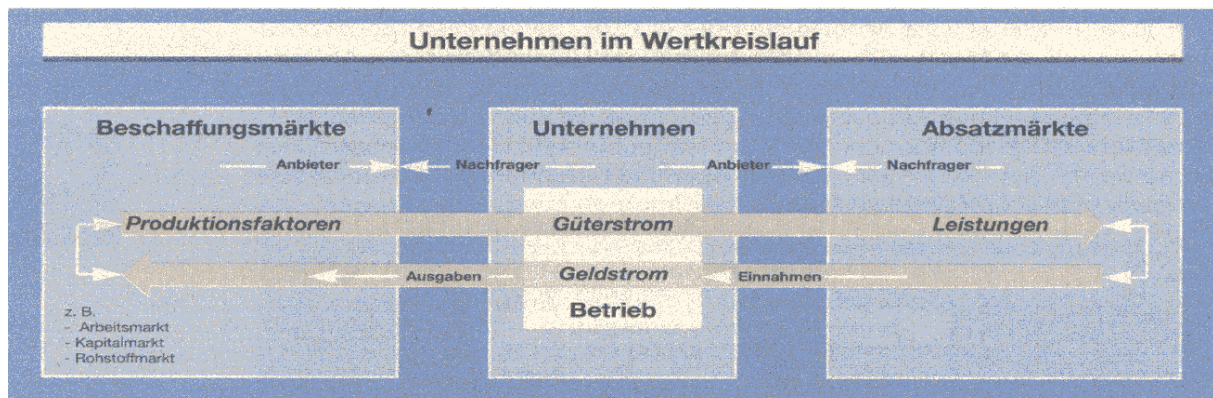
1. Das Unternehmen als System von Wertschöpfungsprozessen

Jedes Unternehmen tritt auf einem oder mehreren Absatzmärkten als Anbieter seiner Leistungen (Sachgüter oder/und Dienstleistungen) auf. Als Nachfrager nach den Leistungsfaktoren agiert das Unternehmen auf den entsprechenden Beschaffungsmärkten. Für die beschafften Mittel sind Ausgaben zu tätigen. Für die abgesetzten Sachgüter oder/und Dienstleistungen erhält das Unternehmen Einnahmen. Damit entsteht vom Beschaffungsmarkt hin zum Absatzmarkt ein Güterstrom, während in die entgegengesetzte Richtung ein Geldstrom fließt. Güter- und Geldstrom bilden zusammen einen **Wertkreislauf**.

In Gang gehalten wird der Wertkreislauf durch

- die Leistungsverwertung der Erzeugnisse (= Verkauf => Einnahmen) auf der Absatzseite und
- den Zugang von Geldmitteln (= Einkauf => Ausgaben) auf der Beschaffungsseite.

Übersicht:



Die Produktionsfaktoren haben einen in Geldeinheiten bemessenen Marktpreis und werden im Produktionsprozess durch ihren Einsatz, durch die Be- und Verarbeitung, umgeformt und gehen in die Erzeugnisse ein. Deshalb ist die Erstellung unserer Leistungen gleichzeitig auch ein **Wertverbrauch**.

Dem Wertverbrauch steht die **Wertschöpfung** gegenüber, die unsere Unternehmung selbst mit ihrer Leistungserstellung zum Wert der verkauften Erzeugnisse zugefügt hat.

Die Erzeugnisse erhalten ihren Wert durch

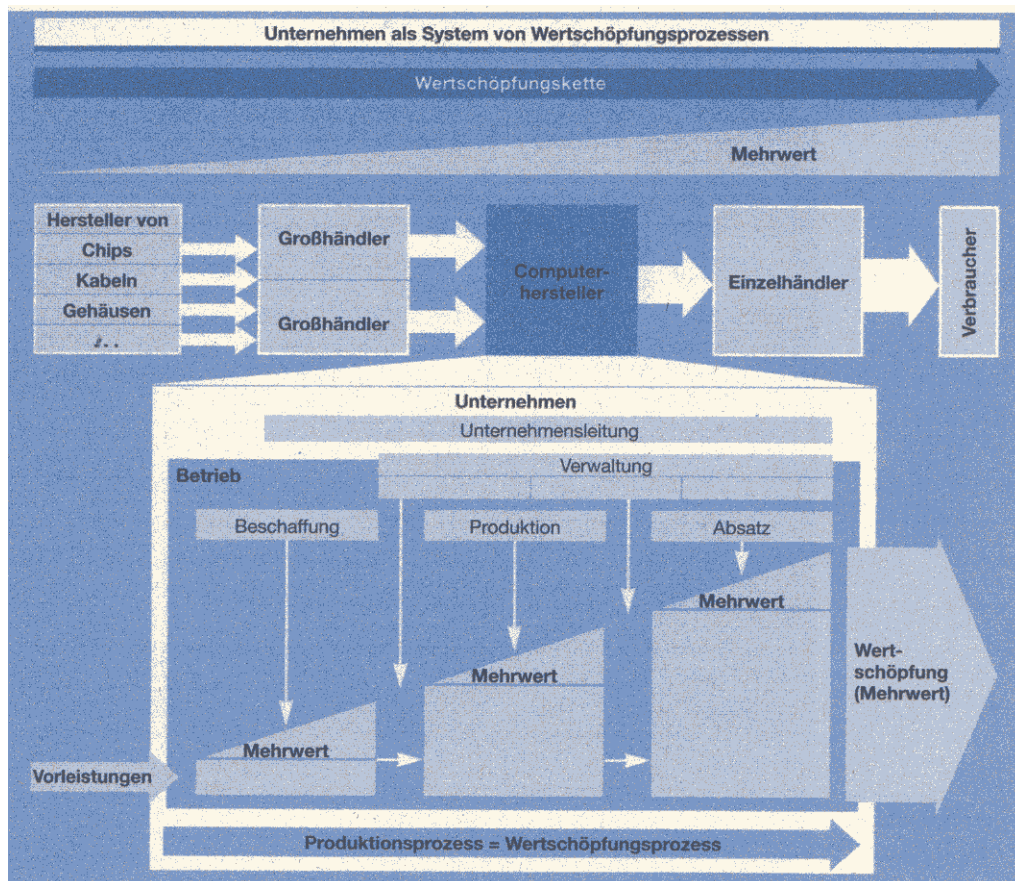
- die Vorleistungen anderer Unternehmen (für die unsere Unternehmung zahlt)
- die Produktion unserer Unternehmung (Ausgaben, Kosten für die Leistungserstellung)
- einen Gewinnzuschlag (der in den Verkaufspreisen berücksichtigt wird)

Wertschöpfung bedeutet deshalb auch die Schaffung von Mehrwert:

- Verkaufserlöse (Gesamtleistung der Unternehmung)
- Vorleistungen (bezogene Leistungen anderer Unternehmen)
= Wertschöpfung (Mehrwert)

Der Leistungsprozess der einzelnen Unternehmung ist auch immer gleichzeitig ein Beitrag zur **Wertschöpfungskette** innerhalb unserer Volkswirtschaft.

Die nachstehende Übersicht zeigt das Unternehmen als System von Wertschöpfungsprozessen:



2. Von der funktionsorientierten zur prozessorientierten Organisation

Das traditionelle Modell der Unternehmung ist **funktionsorientiert** mit einer Gliederung nach Aufgabenbereichen verbunden. Daraus erwächst eine Organisationsstruktur, die grundsätzlich zwei Elemente umfasst:

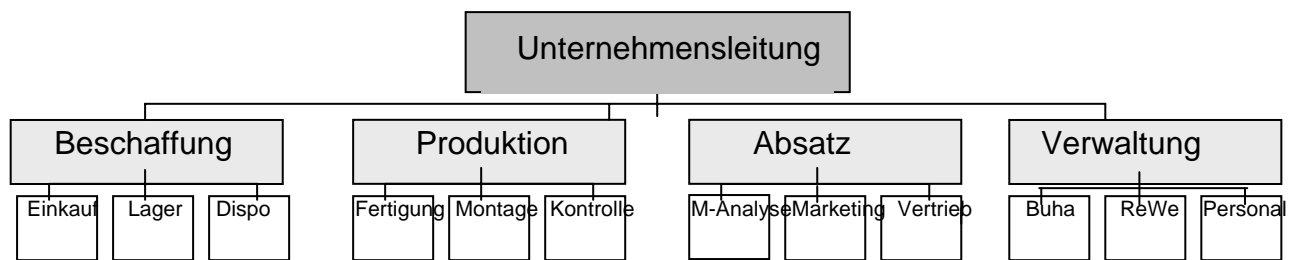
- (1) die Aufbauorganisation zur Gestaltung der Zusammenarbeit zwischen den Funktionsbereichen und Mitarbeitern eines Unternehmens
- (2) die Ablauforganisation zur Gestaltung des Betriebsablaufes und der Arbeitsgänge.

Die Aufbauorganisation

- gliedert die Unternehmung in funktionsfähige Teileinheiten,
- regelt die dauerhaften Beziehungen dieser Teileinheiten und
- schafft ein System von Weisungsbefugnissen und Kommunikationswegen.

Ziel ist die Visualisierung der horizontalen und vertikalen Gliederung (= Organisationsstruktur) einer Unternehmung in einem Organisationsschaubild (= Organigramm).

Beispiel für eine funktionsorientierte Aufbauorganisation:



Die Ablauforganisation

- fügt einzelne zusammengehörige Teilaufgaben zu einem Vorgang zusammen,
- bringt die einzelnen Vorgänge in eine zeitliche und räumliche Reihenfolge und
- sorgt für eine reibungslose Aufgabenerfüllung.

Ziel ist eine möglichst unterbrechungsfreie Verkettung aller Tätigkeiten zur Erstellung einer marktorientierten Leistung (kurze Durchlaufzeit) bei möglichst guter Auslastung der Arbeitskräfte und Arbeitsmittel unter möglichst humanen Arbeitsbedingungen.

Vor allem in größeren Unternehmen sind die Prozesse aufgrund einer arbeitsteiligen Organisation stark zergliedert und gar nicht mehr sichtbar. Jeder Bearbeiter sieht nur einen kleinen Ausschnitt des Gesamtablaufs. Ein Kundenauftrag durchläuft nicht selten 20 Abteilungen, wobei etwa 80 verschiedene Bearbeiter Hand anlegen. Als problematisch stellt sich für die Funktionsorientierung u.a. dar:

- der mangelhafte Überblick vieler Mitarbeiter über den gesamten Leistungsprozess,
- Informationsverluste und -verfälschungen wegen der vielen Kommunikationsschnittstellen im Unternehmen,
- eine geringe Flexibilität (hoher Organisations- und Zeitaufwand) bei Veränderungen z.B. aufgrund einer veränderten Nachfrage.

Durch die funktionsorientierte Leistungserstellung erfolgt eine **starke Arbeitsteilung und Spezialisierung**, so dass eine Produktion großer Mengen zu kostengünstigen Bedingungen möglich ist. Durch die zunehmend wachsenden und individuellen **Kundenansprüche** an Qualität und Preisgestaltung der Produkte, Lieferfristen, Produktvarianten usw. unterliegen unternehmen in allen Branchen der Notwendigkeit, ständig auf veränderte Situationen auf ihren Absatzmärkten zu reagieren. Nicht Massenfertigung sondern **Einzelfertigung nach Kundenwünschen** ist der Ausgangspunkt der Leistungserstellung.

Deshalb müssen Organisationsstrukturen geschaffen werden, die **schnell und flexibel** auf Kundenbedürfnisse **reagieren** können. Aus diesem Grund ändern viele Unternehmen die traditionell funktionale Organisationsstruktur und passen sie dem Verlauf des **Leistungs- und**

Wertschöpfungsprozess an. Man versucht, die Abläufe wieder sichtbar zu machen und Prozesse durch Prozessverantwortliche zu regeln. Die Mitarbeiter müssen in der Lage sein, das Management eines Leistungsprozesses von der Auftragsannahme bis zu seiner Erledigung vollständig zu übernehmen.

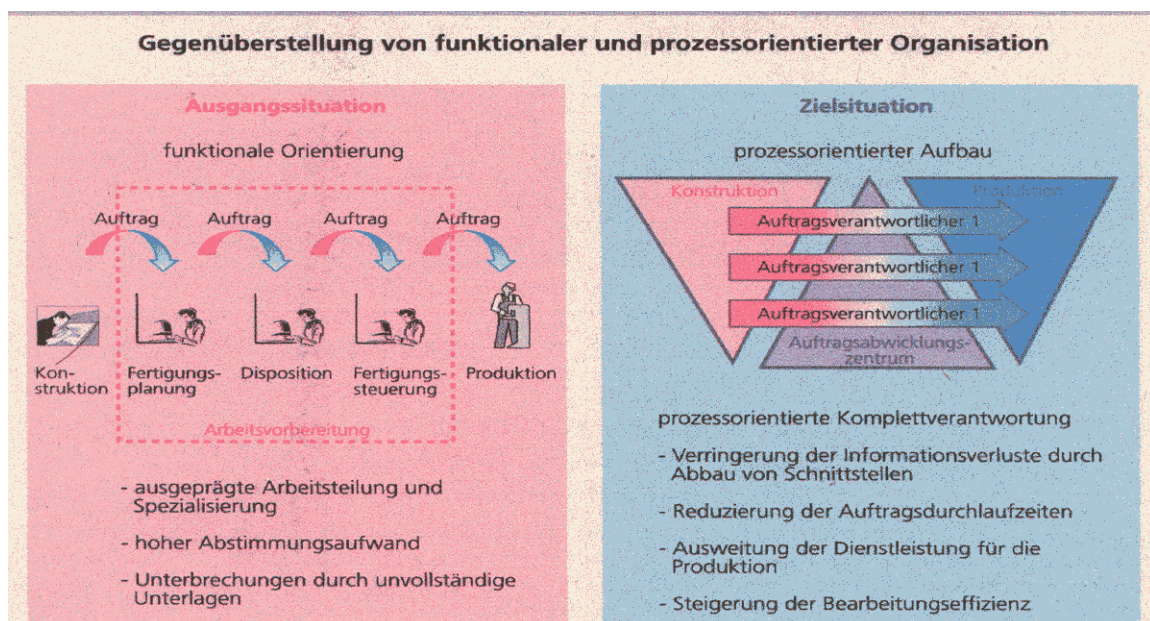
Damit wollen Unternehmen

- die Anzahl der Schnittstellen im Produktionsprozess verringern,
- die Anzahl der Kommunikationsschnittstellen verringern,
- Produktionszeiten (Durchlaufzeiten verkürzen),
- Informationsverluste verhindern und
- den Produktionsprozess flexibel an Kundenwünsche bzw. Marktveränderungen anpassen.

Ziel ist es, eine hohe Produktqualität zu erreichen und dabei Kosten zu sparen.

Ergebnis eines solchen **Reengineerings** der Arbeitsabläufe ist die **prozessorientierte Organisation**. Diese prozessorientierte Gestaltung aller betrieblichen Strukturen (Aufbau und Abläufe) wird als **Geschäftsprozessorientierung** oder auch als **Business Process Reengineering** bezeichnet.

Die nachfolgende Übersicht stellt die funktionale und prozessorientierte Organisation gegenüber:



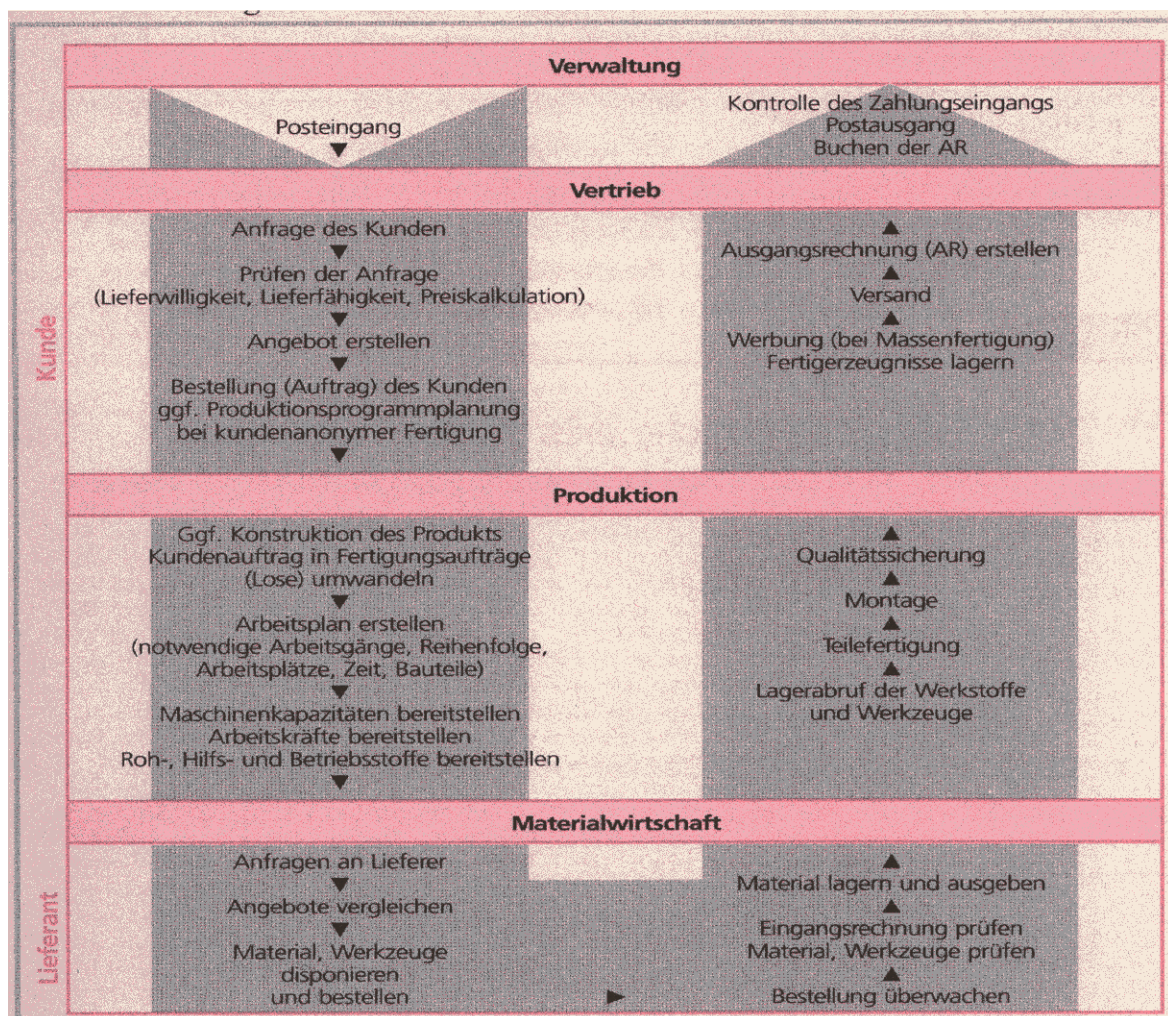
3. Die Elemente industrieller Geschäftsprozesse

Die Leistungserstellung in Unternehmen und Betrieben verläuft von der Beschaffung der Produktionsfaktoren bis zum Absatz der Produkte in Form von **Leistungsketten**, deren Bestandteile die einzelnen Teilaufgaben sind. Derartige Leistungsketten lassen sich für jede Art von Unternehmungen feststellen und bilden. Fasst man die erforderlichen Tätigkeiten und Einzelaktivitäten einer Leistungskette vollständig und in der richtigen Reihenfolge zusammen (= Prozessorientierung), entstehen Prozessketten bzw. **Prozesse**. Typischerweise sind diese Prozesse dann an der Wertschöpfungskette eines Unternehmens ausgerichtet.

Die **Kernelemente industrieller Geschäftsprozesse** bilden die **Logistikprozesse**. Unter Logistik ist die gesamte planerische und dispositive Begleitung der Güterströme des Unternehmens zu verstehen. Dieser umfassende Prozess lässt sich in drei Teilprozesse unterteilen: die Beschaffung, die Produktion und der Vertriebs von Gütern. Die **Personallogistik** stellt einen weiteren Teilprozess dar. Die **Leistungsgestaltungsprozesse** (Produktentwicklung, Konstruktion, Marketing) und die Informations- und Koordinationsprozesse (Rechnungswesen, Informationsmanagement) gelten als **unterstützende Prozesse**.

Zur Erstellung einer marktfähigen Leistung müssen die unterschiedlichen betrieblichen Bereiche zusammenwirken. Am **Beispiel** der Abwicklung eines Kundenauftrags lässt sich die Vorgangskette vom Kunden bzw. vom Lieferanten her deutlich erkennen. Diese Vorgangskette zur Bearbeitung eines Kundenauftrags ist nicht vollständig. Sie wird ergänzt durch Abläufe innerhalb der Verwaltung: Personal, Buchhaltung, Rechnungswesen.

Übersicht: Vorgangskette zur Bearbeitung eines Kundenauftrags:



4. Formen der betrieblichen Aufbauorganisation

Die Aufbauorganisation

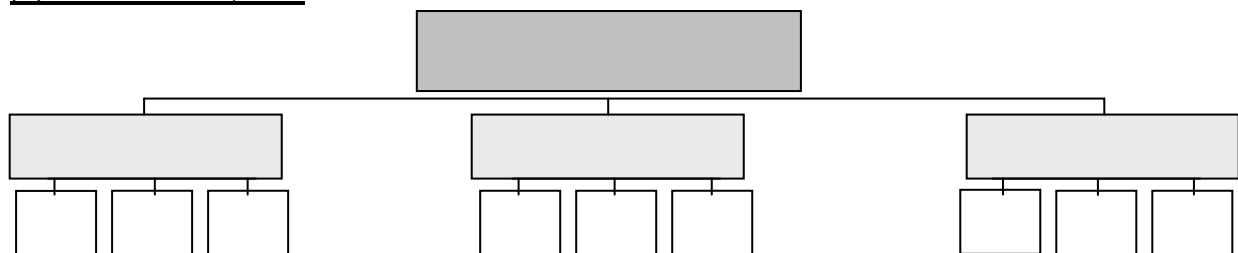
- gliedert die Unternehmung in funktionsfähige Teileinheiten,
- regelt die dauerhaften Beziehungen dieser Teileinheiten und
- schafft ein System von Weisungsbefugnissen und Kommunikationswegen.

Ziel ist die Visualisierung der horizontalen und vertikalen Gliederung (= Organisationsstruktur) einer Unternehmung in einem Organisationsschaubild (= Organigramm).

1. Unterscheidung nach Weisungsbefugnissen und Kommunikationswegen

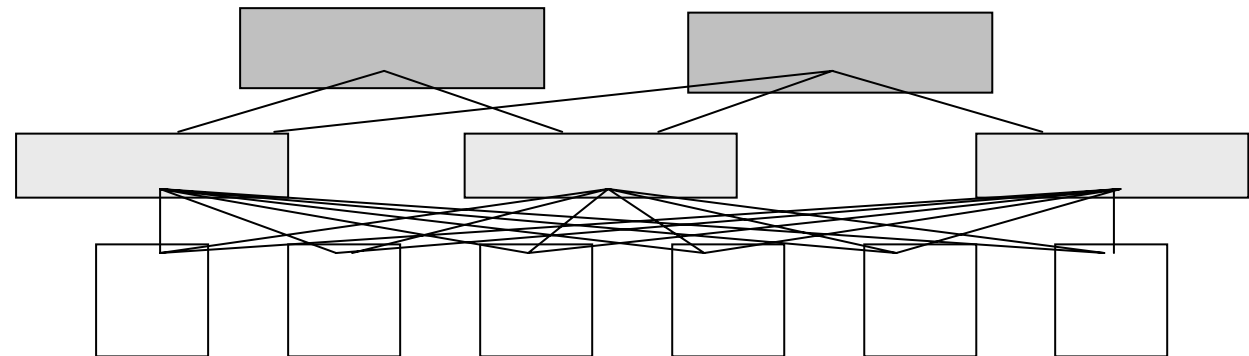
Beziehungen zwischen „Führungskraft“ und „Mitarbeiter“ werden im Weisungssystem geregelt. Stellen, die anderen Stellen Weisungen erteilen dürfen, werden als Instanzen bezeichnet. Aufgrund dieses Instanzenaufbaus wissen alle Mitarbeiter, von wem sie Anweisungen bekommen können und wem sie Anweisungen erteilen dürfen (Hierarchie).

(1) Ein-Linien-System



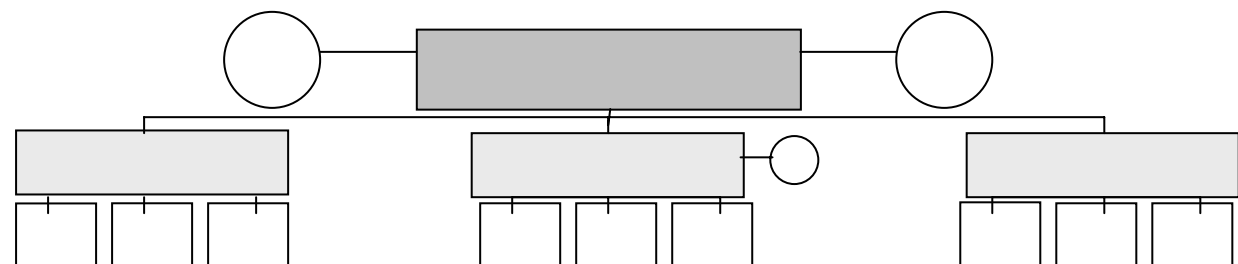
- Aufgaben werden eindeutig von einer Stelle zugewiesen
- Jeder Mitarbeiter ist nur einer Stelle rechenschaftspflichtig

(2) Mehr-Linien-System



- für jeden Mitarbeiter gibt es mehrere übergeordnete Instanzen
- übergeordnete Instanzen dürfen für ein best. Gebiet Weisungen erteilen

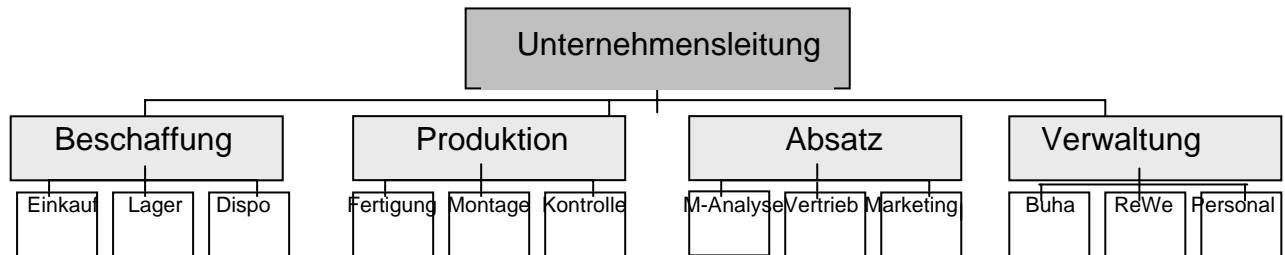
(3) Stab-Linien-System



- Bedeutungsvollen Positionen werden Stabstellen zugeordnet, wenn Spezialwissen erforderlich ist (z.B. Rechtsabteilung, Investor Relations)
- Der Stabstellen-Mitarbeiter hat keine Weisungsbefugnis

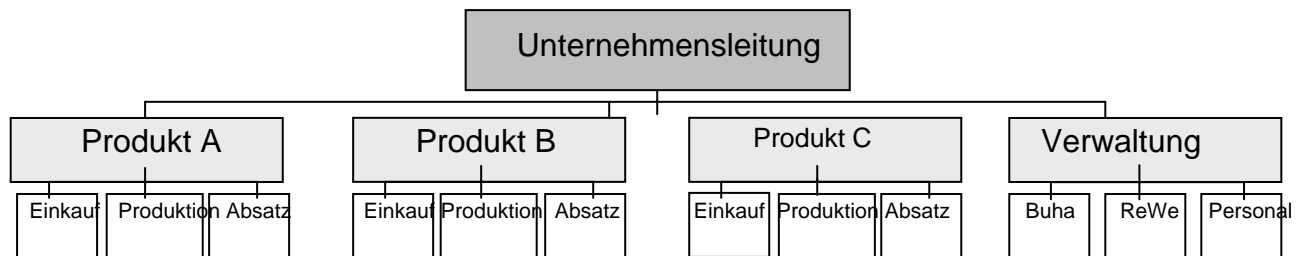
2. Unterscheidung nach Aufgabenbereichen:

(1) Funktionsbezogenes Leitungsgefüge (=Verrichtungsprinzip)



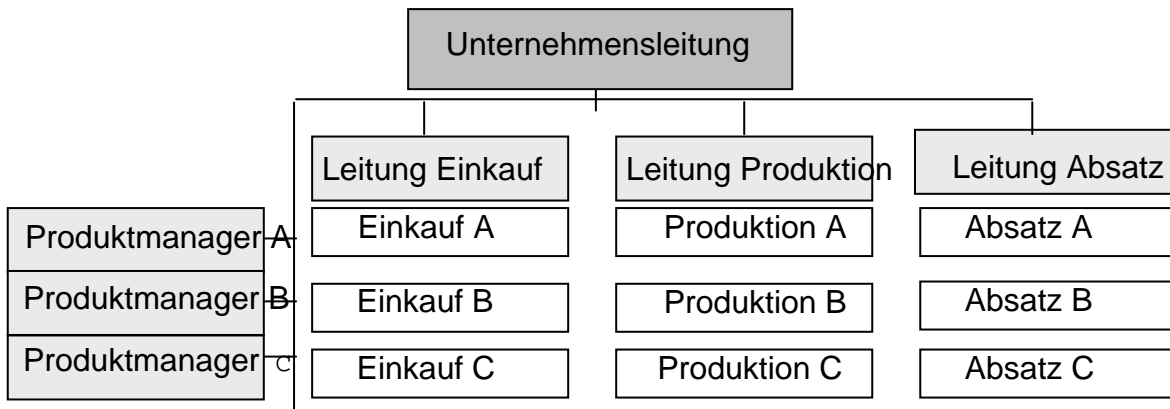
- Aufteilung in Haupt- und Querschnittsfunktionen

(2) Objektbezogenes Leitungsgefüge (=Objektprinzip)



- Aufteilung nach Produkten oder Produktgruppen (oft auch: Spartenorganisation)

(3) Matrixorganisation



- Kombination von funktions- und objektbezogenem Leitungsgefüge
- Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse werden aufgeteilt
- Ein Mitarbeiter hat zwei Weisungsbefugte

Literatur:

T. Döring, H. Hagel, M. Piek: Basiswissen IT-Berufe, Wirtschafts- und Geschäftsprozesse, Stam Verlag, Köln, 2000.

G. Kühn, H. Schlick: Spezielle Wirtschaftslehre Industrie, Verlag Gehlen, Bad Homburg vor der Höhe, 2001.