

Carl von Ossietzky
**Universität
Oldenburg**

Business Administration
in mittelständischen Unternehmen (B.A.)

Unternehmensprozesse

Martin Müller



Berufsbegleitender Bachelorstudiengang

Business Administration in mittelständischen Unternehmen (B.A.)



Prof. Dr. Martin Müller

Unternehmensprozesse

Impressum

Autor: Prof. Dr. Martin Müller

Herausgeber: Carl von Ossietzky Universität Oldenburg – Center für lebenslanges Lernen C3L

Auflage: 18. Auflage, Erstausgabe 2003

Redaktion: Uda Lübben

Layout: Andreas Altvater, Franziska Vondrlík

Copyright: Vervielfachung oder Nachdruck auch auszugsweise zum Zwecke einer Veröffentlichung durch Dritte nur mit Zustimmung der Herausgeber, 2003-2021

ISSN: 1612-1473

Oldenburg, März 2021

Prof. Dr. Martin Müller



Martin Müller ist Jahrgang 1969. Nach dem Abitur studierte er Betriebswirtschaftslehre an der Johann-Wolfgang Goethe Universität in Frankfurt am Main. Von 1995 bis 2000 war er wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Betriebliches Umweltmanagement der Martin-Luther-Universität Halle - Wittenberg. Dort Promotion zum Dr. rer. pol. und Verleihung des Kantorovic-Forschungspreises 2001 für besondere Leistungen in der Forschung. Von 2000 bis 2004 war er Mitarbeiter bei Prof. Dr. U. Schneidewind. Dort habilitierte er im Juli 2004 mit einem Thema zum Supply Chain Management. Die Lehrstuhlvertretung des Fachgebietes Produktion und Umwelt am Institut für Betriebswirtschaftslehre der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg hatte Martin Müller von

Oktober 2004 bis September 2008 inne. Seit Oktober 2008 leitet er die Stiftungsprofessur Nachhaltiges Wissen, nachhaltige Bildung, nachhaltiges Wirtschaften an der Fakultät für Mathematik und Wirtschaftswissenschaften der Universität Ulm.

INHALTSVERZEICHNIS

EINFÜHRUNG IN DAS GESAMTE MODUL	7	
1	ZIELGRÖSSEN UND PROZESSSICHT AUF DEN BETRIEBLICHEN LEISTUNGSPROZESS	12
1.1	Zielgrößen des leistungswirtschaftlichen Prozesses	12
1.1.1	Kostenminimierung und Differenzierung – zwei Wege zur Gewinnmaximierung im leistungswirtschaftlichen Prozess.....	12
1.1.2	Beispiele für Kosten- und Differenzierungsstrategien	13
1.2	Die Prozesssicht im betrieblichen Leistungsprozess ...	14
1.2.1	Grundlagen des Prozessdenkens	14
1.2.2	Die Basisprozesse des Unternehmens	17
1.2.3	Supply-Chain-Management – Verlängerung der Prozesssicht auf die gesamte Wertschöpfungskette.....	19
2	ABSATZ	26
2.1	Veränderte Rahmenbedingungen für den leistungswirtschaftlichen Prozess	26
2.1.1	Vom Verkäufer- zum Käufermarkt	26
2.1.2	Folgen der veränderten Rahmenbedingungen	28
2.2	Die Produktpolitik im Marketing-Mix.....	28
2.2.1	Marketing-Mix.....	29
2.2.2	Produktpolitik	32
2.2.3	Produktlebenszyklus	36
3	PRODUKTION	40
3.1	Die Produktionsmanagementmatrix als Bezugsrahmen für das Produktionsmanagement	40
3.1.1	Input-, Throughput- und Outputbetrachtung als Grundlage der Produktionsbetrachtung	41
3.1.2	Strategische und operative Produktionsentscheidungen.....	42
3.2	Zielgrößen des Produktionsmanagements.....	44
3.2.1	Problem der Ermittlung unmittelbarer Gewinnauswirkungen bei Produktionsentscheidungen.....	44
3.2.2	Ersatzzielgrößen im Produktionsmanagement	45
3.3	Produktionsfunktionen.....	46
3.3.1	Definition und Formen von Produktionsfunktionen	47
3.3.2	Produktionsfunktion vom Typ B.....	49
3.4	Die konkrete Ausgestaltung des Produktionsprozesses	51
3.4.1	Design/Strukturierung des Produktionsprozesses.....	52

3.4.2	Push-orientierte Planung in der Produktionsplanung und -steuerung	54
3.4.3	Pull-orientierte Produktion.....	55
3.5	Klassische PPS-Systeme (Push-Orientierung).....	58
3.5.1	Hauptproduktionsprogrammplanung.....	58
3.5.2	Mengenplanung oder Materialbedarfsplanung (Material Requirements Planning – MRP).....	60
3.5.3	Bildung von Losen.....	63
3.5.4	Termin- und Kapazitätsplanung.....	66
3.5.5	Fertigungssteuerung	67
3.6	Pull-orientierte Planungssysteme	69
3.6.1	Kanban.....	69
3.6.2	Ausblick: Lean Production.....	70
4	BESCHAFFUNG.....	75
4.1	Grundlegende Aufgaben der Beschaffung	75
4.1.1	Abgeleitete Zielgrößen der Beschaffung.....	75
4.1.2	Praktische Relevanz der Beschaffung.....	77
4.2	Instrumente des Beschaffungsmanagements	79
4.2.1	Klassifizierung mit der ABC-Analyse	80
4.2.2	Optimale Bestellmenge	83
4.3	Aktuelle Entwicklungen in der Beschaffung	87
4.3.1	Just in Time (JiT)	87
4.3.2	Elektronische Beschaffungsplattformen	89
5	PROZESSMANAGEMENT UND PROZESSMODELLIERUNG.....	92
5.1	Prozessmanagement.....	92
5.2	Ziele der Prozessoptimierung.....	95
5.3	Prozessanalyse	96
5.4	Business Process Model and Notation (BPMN)	100
5.4.1	Warum BPMN?	100
5.4.2	Aktivitäten, Ereignisse, Gateways und Lanes – die wichtigsten Symbole.....	100
6	INFORMATIONEN- UND KOMMUNIKATIONSTECHNOLOGIEN UND DER BETRIEBLICHE LEISTUNGSPROZESS	107
6.1	Bedeutung der Informations- und Kommunikationstechnologien im Allgemeinen	107
6.1.1	Ansatzpunkte für Informations- und Kommunikationstechnologien im leistungswirtschaftlichen Prozess	107

6.1.2	Zielwirkungen neuer Informations- und Kommunikationstechnologien im leistungswirtschaftlichen Prozess	108
6.2	Enterprise Resource Planning (ERP)	109
6.3	Aktuelle Entwicklungen.....	111
6.3.1	Additive Fertigung	111
6.3.2	Automatisierung im Dienstleistungs- und Transportsektor	112
ANHANG	114
7	INTERNETADRESSEN.....	115
8	LITERATURVERZEICHNIS	116
9	GLOSSAR.....	119
10	SCHLÜSSELWÖRTERVERZEICHNIS.....	125
11	MUSTERLÖSUNGEN	128

EINFÜHRUNG IN DAS GESAMTE MODUL

Dieses Modul führt Sie in den betrieblichen Leistungsprozess – sozusagen in die „reale“ Ebene betrieblichen Handelns – ein. Im Modul „Mikroökonomik“ werden Sie ausführlich lernen, dass das Ziel wirtschaftlichen Handelns von Unternehmen die Gewinnmaximierung ist. Mit einem gegebenen Input soll ein maximaler Output erreicht werden. Mit Hilfe von Investitions- sowie Kosten- und Leistungsrechnung lässt sich bestimmen, ob sich ein solcher Erfolg einstellt.

Bei der Betrachtung des leistungswirtschaftlichen Prozesses steht die Frage im Mittelpunkt, mit welchen Handlungen das Unternehmen sein Geld verdient und wie es diese Handlungen so verbessern kann, dass es seinen Gewinn maximiert. Es geht hier u. a. um die Gestaltung von Produkten, die Umwandlung von Roh- und Hilfsstoffen in diese Produkte sowie die dazugehörigen logistischen Ströme (insbesondere die Beschaffung von Vorprodukten, vgl. Abb. Einführung-1)

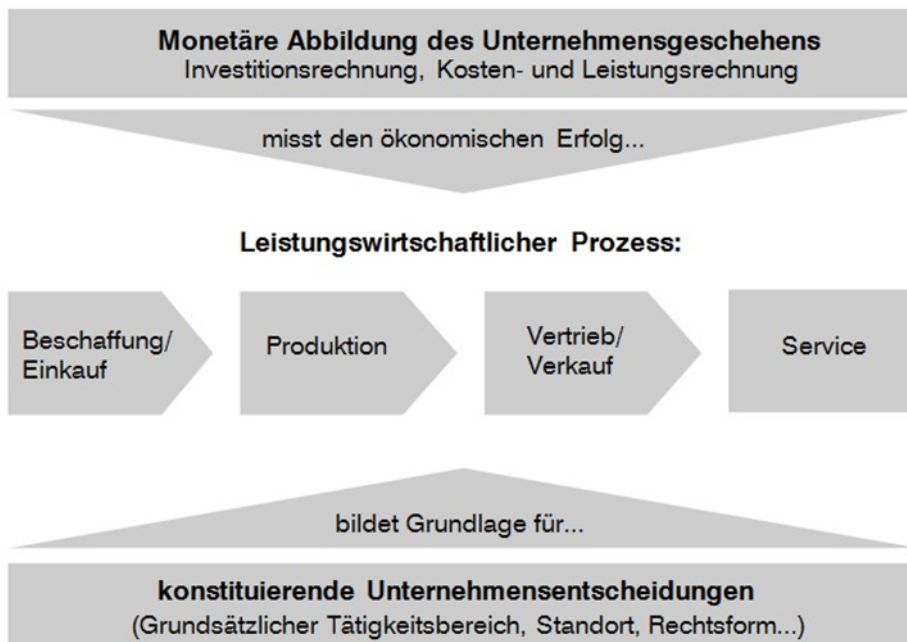


Abb. Einführung-1: Einordnung des leistungswirtschaftlichen Prozesses

So können sich in Unternehmen typische Entscheidungsprobleme stellen, die Auswirkungen auf den gesamten leistungswirtschaftlichen Prozess haben:

- Sollen wir die neue K-Klasse in vier oder fünf Motorisierungen am Markt anbieten?
- Sollen die Mikro-Chips für unsere Rechner jede Woche oder nur einmal im Monat angeliefert werden?
- In welcher Losgröße sollten die Fensterprofile 100 cm x 90 cm produziert werden? (Vier oder 12 Produktionstermine pro Jahr?)

- Welche Produktionskapazität muss die neue Abfüllanlage für die Sahnejoghurts haben?
- Wie ändern sich unsere Beschaffungsstrukturen bei Einsatz einer Business-to-Business-Plattform für den Einkauf unserer Rohstoffe?

Die in KMU gegenüber Großbetrieben meist begrenzten personellen und finanziellen Ressourcen verhindern häufig, dass solche Entscheidungen gut vorbereitet werden. Der Vorteil von KMU liegt zwar in der größeren strukturellen Nähe (Übersichtlichkeit) zu den der Produktion vor- und nachgelagerten Aufgaben. Durch die ausgeprägte informelle Kommunikation zwischen den wenigen Verantwortlichen werden die Grenzen der Aufgabenerfüllung aber unscharf.

Das Modul macht Sie mit dem detaillierten Aufbau des leistungswirtschaftlichen Prozesses, den Zielen seiner Optimierung und Kalküle zur Lösung der Entscheidungsprobleme bekannt.

Das Modul verfolgt mehrere übergeordnete **Lernziele**: Sie sollen lernen:

- Absatz, Beschaffung, Produktion für sich sinnvoll unterscheiden zu können,
- erkennen, wie die einzelnen Stufen des leistungswirtschaftlichen Prozesses miteinander verzahnt sind und von Markt-Impulsen gelenkt werden,
- die Zielgrößen kennenlernen, die leistungswirtschaftliche Entscheidungen insbesondere im Bereich der Produktion bestimmen,
- konkrete Entscheidungsindikatoren (z. B. optimale Losgröße, Bestellmenge) im Rahmen des leistungswirtschaftlichen Prozesses anwenden können,
- den Einfluss von Informations- und Kommunikationstechnologien (IuK) auf den betrieblichen Leistungsprozess kennenlernen.

Die oben genannten Beispiele für Entscheidungssituationen in Unternehmen, die den gesamten leistungswirtschaftlichen Prozess berühren, beziehen sich vor allem auf materielle Produkte aus dem sekundären (industriellen/gewerblichen) Sektor und schließen „Serviceleistungen“ im Umfeld des Produktes mit ein. Die „Prozesssicht“ kann auch auf die Erstellung von „immateriellen Produkten“ angewendet werden, wie z. B. Beratung, Unterhaltung, Versicherungen, Reisevermittlung, Bankdienste, Transportunternehmen etc. Selbst Dienstleistungen im non-profit-Bereich können unter diesem Aspekt betrachtet werden, wobei die Unterschiede vor allem in der Einbeziehung von Menschen in ihrer körperlichen, mentalen und psychischen Gesamtheit liegen (Bildung, Krankenversorgung, Altenpflege etc.).

Schwerpunkt des vorliegenden Moduls sind Produktions- und Beschaffungsentscheidungen vorwiegend im industriell/gewerblichen Bereich, wobei diese konsequent aus einer Marktsicht analysiert werden.

Die leistungswirtschaftliche Prozesssicht beginnt zum einen – anders als in der Grafik dargestellt – zunächst mit Marketingentscheidungen, wie Produktmerkmale, Preise, Distributionsentscheidungen sowie die Kommunikationspolitik (Produktwerbung), weil diese nach Markterfordernissen festgelegt werden. Zum an-

deren bezieht sie sich auf die nachgelagerten Produktionsentscheidungen, die der Produktion der so definierten Produkte und der Beschaffung der Vorprodukte dienen.

Den Marketing-Entscheidungen ist ein eigenes Modul „Marketing“ gewidmet. Diese werden daher im vorliegenden Modul nur kurz dargestellt. Im Modul „Strategisches Management“ wird dahingegen auf die Einbettung in die grundlegenden Managemententscheidungen eingegangen. Die weitreichenden Auswirkungen von Produktionsentscheidungen im Unternehmen werden insbesondere in den Modulen „Controlling“ und „Finanzierung“ aufgezeigt.

Für die Bearbeitung des Moduls wird folgende **Reihenfolge** empfohlen:

Sie sollten unbedingt mit **Kapitel 1** – der integrierten Sichtweise auf den betrieblichen Leistungsprozess – beginnen. Dieses Kapitel gibt Ihnen ein Gesamtverständnis des betrieblichen Leistungsprozesses.

Im **Kapitel 2** (Absatz) erhalten Sie grundlegende Informationen dazu, wie Produktionsentscheidungen heute über Marktbedingungen beeinflusst werden. Sie werden im Modul „Marketing“ noch ausführlich behandelt, das auch das hier ausgesparte Thema der Distribution (Verteilung) abdeckt.

Kapitel 3 (Produktion) und **Kapitel 4** (Beschaffung) sind die Kernkapitel des Moduls. Sie sollten ausführlich in der vorgegebenen Reihenfolge bearbeitet werden.

Kapitel 5 behandelt verschiedene Methoden für die Modellierung und Analyse von Prozessen.

Kapitel 6 (Informations- und Kommunikationstechnologien und der betriebliche Leistungsprozess) stellt eine optionale Erweiterung der Grundüberlegungen insbesondere von Kapitel 3 dar. Kapitel 3 sollte daher unbedingt vorher erfolgreich bearbeitet worden sein.

Das vorliegende Modul verknüpft grundlegende Zusammenhänge mit konkreten Beispielaufgaben. Sie sollen wesentliche Trends im Produktions- und Beschaffungsmanagement kennenlernen und werden angeleitet, in „Prozessen“ zu denken. Gleichzeitig sollen Sie nach erfolgreicher Absolvierung des Moduls eine optimale Bestellmenge oder eine optimale Losgröße unter vereinfachten Randbedingungen ausrechnen können. Die Verbindung beider Ebenen soll Ihnen das Gesamtverständnis erleichtern. Es sind unterschiedliche Blickweisen auf ein Puzzle, an dessen Ende der Blick auf die relevanten Managemententscheidungen im leistungswirtschaftlichen Prozess steht.

Jedes Kapitel hat folgenden **Aufbau**:

- Vorangestellt sind jedem Kapitel die **Lernziele**. Sie beschreiben welche Kenntnisse und Fähigkeiten Sie nach dem Durcharbeiten des jeweiligen Kapitels erworben haben sollten.
- Die Darstellung des Themas erfolgt in einem **Basistext** mit Grafiken, Tabellen und ggf. Beispielen, die die strategischen und grundlegenden Zusammenhänge anschaulich machen und das Verständnis erleichtern.

- Die fett gedruckten Begriffe im Text und **Schlüsselwörter** im Anschluss an den Text finden Sie am Ende des Moduls im Glossar erläutert, da diese im Text den Lesefluss stören würden. Sie sollten sich diese Fachbegriffe bei der Durcharbeitung der Texte erarbeiten, weil sie sich von der Alltagssprache unterscheiden. Gleiche Begriffe können in unterschiedlichen Kontexten/ wissenschaftlichen Disziplinen eine andere Bedeutung aufweisen. Die Kenntnis beider Sprachstile (betriebswirtschaftliche Fach- und Alltagssprache) vermeidet Verständigungsschwierigkeiten und vermittelt Sicherheit.
- **Aufgaben zur Lernkontrolle** finden Sie am Ende jeden Kapitels bzw. Unterkapitels. Hilfe bei der Lösung der Aufgaben finden Sie am Ende des Moduls. Sie sollten sie unbedingt erst nach einer eigenen Lösungsformulierung und nur zur Überprüfung nutzen. Aus Fehlern lernen Sie mehr als nur durch Nachvollziehen des Gelesenen.
- **Aufgaben mit Bezug zur eigenen Berufstätigkeit** haben die Funktion, Ihre beruflichen Erfahrungen im Kontext des Themas zu reflektieren. Sie sollen einen Bezug zum Gelernten herstellen und es soll Ihnen so ermöglicht werden, sich kritisch mit der Thematik auseinanderzusetzen.
- **Literatur zur Vertiefung.** Dabei handelt es sich um:
 - Lehrbücher, die Sie sich ggf. anschaffen oder in der Universitätsbibliothek ausleihen können
 - Aufsätze, die Sie im Internet finden
 - Gegebenenfalls Internetadressen, die Ihnen weitere Informationen ermöglichen

Während der Selbstlernphase haben Sie Gelegenheit, das Gelernte mit Hilfe von **Online-Aufgaben** in der Lernumgebung zu überprüfen. Diese haben die Funktion, Ihre verbliebenen Wissenslücken sowie Unsicherheiten aufzudecken, sowie Sie auf die Art der Fragestellung in der Klausur vorzubereiten.

KAPITEL 1: ZIELGRÖSSEN UND PROZESSSICHT AUF DEN BETRIEBLICHEN LEISTUNGSPROZESS

Nach der Bearbeitung dieses Kapitels sollten Sie

- die Kosten- und Differenzierungsstrategien als grundlegende Strategien für die Unternehmensentscheidungen erläutern sowie
- diese an Beispielen illustrieren können,
- definieren können, was ein „Prozess“ ist und worin die Besonderheiten der Prozessbetrachtung liegen,
- die drei Basisprozesse eines jeden Unternehmens benennen und an Beispielen illustrieren können,
- unterschiedliche Instrumente der Prozessanalyse kennen und anwenden können,
- wissen, was eine „Supply-Chain“ ist.

1 ZIELGRÖSSEN UND PROZESSSICHT AUF DEN BETRIEBLICHEN LEISTUNGSPROZESS

1.1 Zielgrößen des leistungswirtschaftlichen Prozesses

Der leistungswirtschaftliche **Prozess** dient der Gewinnmaximierung des Unternehmens. Er konkretisiert das ökonomische Unternehmensziel. Unternehmen beabsichtigen, den leistungswirtschaftlichen Prozess so zu gestalten, dass er ihnen einen möglichst hohen Gewinn ermöglicht.

Dies ist jedoch eine sehr abstrakte Zielvorgabe. Kapitel 3.2 zeigt auf, welche konkreten Zielgrößen helfen, das Gewinnmaximierungsziel für den leistungswirtschaftlichen Prozess handhabbar zu machen. Dabei wird deutlich, dass Verbesserungen des leistungswirtschaftlichen Prozesses darauf hinwirken können, Erlöse zu erhöhen (z. B. durch qualitativ hochwertigere Produkte, für welche die Kunden mehr bereit sind zu zahlen) oder Kosten zu senken (z. B. durch die Beschaffung von Produktkomponenten bei einem preiswerteren Lieferanten).

1.1.1 Kostenminimierung und Differenzierung – zwei Wege zur Gewinnmaximierung im leistungswirtschaftlichen Prozess

Regelmäßig sehen wir in Läden neue Computergenerationen, neue Modellreihen von Automobilherstellern oder neue Laufschuhkollektionen. Unternehmen verändern offensichtlich laufend ihr Leistungsangebot. Warum tun sie das? Sie wollen sich von anderen Unternehmen *differenzieren*, d. h. ein Produkt anbieten, das für ihre Kunden von hohem Wert ist und das sie in dieser Form nicht bei Wettbewerbern finden.

Diese **Differenzierung** kann nicht nur in veränderten Produkteigenschaften bestehen. Sie kann z. B. auch durch einen guten Service (z. B. eine immer erreichbare Hotline eines Computerherstellers) oder in einer besonders schnellen Lieferung erreicht werden (z. B. ein Buchhändler, der bestellte Bücher innerhalb eines Tages ausliefert).

Ein zweites zu beobachtendes Phänomen bei Unternehmen sind **Kosteneinsparungen**: Unternehmen entlassen Mitarbeiter, da sich Produkte durch neue Maschinen billiger produzieren lassen. Ein Textilhersteller wechselt seinen europäischen Lieferanten, da er identische Stoffe in Indien zu einem günstigeren Preis bekommt, ein Automobilhersteller baut durch ein neues Logistiksystem seine Lagerbestände ab. Solche Kostenreduzierungen sind auch ein Weg zur Gewinnmaximierung. Denn wenn es gelingt, die bisher abgesetzten Produkte kostengünstiger zu produzieren, erhöht sich die Differenz aus Erlösen und Kosten für den Hersteller.

Michael E. Porter (2013) bezeichnet Differenzierungs- und Kostenstrategie deswegen auch als „generische“ (d. h. ihrem Wesen nach als grundlegende) Strategien von Unternehmen, weil sich aus ihnen alle anderen Entscheidungen ableiten. Unternehmen müssen sich für einen langfristigen Erfolg entscheiden, ob sie eher

nach immer besseren, d. h. besondere Differenzierungsvorteile bietenden Produkten als ihre Wettbewerber streben oder Produkte durchschnittlicher Qualität zu besonders günstigen Preisen anbieten. Unternehmen, die beides gleichzeitig versuchen, – so Porter – laufen sonst Gefahr, in der Mitte zerrieben zu werden, weil es dann immer Konkurrenten gibt, die entweder preiswerter sind oder bessere Produkte anbieten.

Die Entscheidungen im leistungswirtschaftlichen **Prozess** stellen die konkreten „Stellschrauben“ dar, um auf die Differenzierung und Kosten von Unternehmen einzuwirken. Wie ich meine Produkte gestalte, die Produktion und Logistik organisiere und wo ich meine Rohstoffe beschaffe, hat immer Auswirkungen auf meine Kosten und die mögliche Differenzierung von Wettbewerbern. Dies begründet die zentrale Stellung des leistungswirtschaftlichen Prozesses in der betriebswirtschaftlichen Betrachtung. In Kapitel 3.2 wird nochmals differenziert auf die Zielgrößen im Produktionsmanagement eingegangen.

1.1.2 Beispiele für Kosten- und Differenzierungsstrategien

Um plastischer zu verdeutlichen, wie Kosten- und Differenzierungsstrategien in der Praxis aussehen, soll dies an zwei konkreten Beispielen veranschaulicht werden.

Beispiel für eine Kostenstrategie

Im Lebensmittelhandel ist z. B. „Aldi“ ein Unternehmen, das eine sehr erfolgreiche Kostenstrategie praktiziert. Aldi konzentriert sich im Vergleich zu anderen Lebensmittelhändlern auf ein sehr schmales Sortiment an Produkten. In den einzelnen Produktkategorien gibt es wenig Auswahl. Es wird in der Regel nur ein Produkt angeboten – und zwar eines, das den Geschmack der meisten Kundinnen und Kunden trifft. Auf diese Weise kann Aldi ein sehr hohes Einkaufsvolumen und damit erhebliche Preisreduzierungen bei seinen Lieferanten erzielen, gleichzeitig seine Logistikkosten drastisch senken und damit qualitativ hochwertige Produkte zu sehr günstigen Preisen anbieten. Der Produktionsprozess verläuft in einer determinierten Struktur.

Beispiel für eine Differenzierungsstrategie

Die PKW-Sparte der Daimler AG verfolgt eine Differenzierungsstrategie. Es ist nicht das Ziel dieses Geschäftsbereichs, über günstige Preise mit anderen Automobilherstellern zu konkurrieren. Durch frühzeitige Einführung technologischer Innovationen wie Airbags oder heute Fahrerassistenzsysteme und einem Marketing, das den Anspruch an Sicherheit, Qualität und hohen Entwicklungsstand unterstreicht, hebt man sich vom Wettbewerb ab.

Die beiden Beispiele haben einen idealtypischen Charakter. Auch ein Unternehmen, das eine Kostenstrategie verfolgt, hat differenzierende Elemente in seinem Marktauftritt. Ein Unternehmen, das eine Differenzierungsstrategie wählt, darf die Kosten nicht völlig aus dem Blick lassen. Die Aussage von Porter ist jedoch, dass bei allen relevanten Unternehmensentscheidungen die grundlegende Positionierung wegleitend sein muss.

Schlüsselwörter:

Kostenstrategie, Differenzierungsstrategie

Aufgaben zur Lernkontrolle

1.1.1a Warum heißen die beiden Strategien „generische Strategien“?

1.1.1b Notieren Sie die wesentlichen Merkmale der

- Kostenstrategie
- Differenzierungsstrategie

1.1.2 Lassen sich in der Aldi-Strategie auch Merkmale einer Differenzierungsstrategie finden?

Aufgaben mit Bezug zur Berufstätigkeit

Folgt der Betrieb/das Unternehmen, in dem Sie arbeiten, einer der beiden Strategien (Fragen Sie ggf. einen Kollegen)? Wenn ja, welcher?

Wie würden Sie die Strategie des Betriebes/Unternehmens charakterisieren?
Aus welchen Merkmalen leiten Sie Ihre Aussage ab?

Literatur zur Vertiefung

- Günther, H.-O./Tempelmeier, H. (2012): Produktion und Logistik, Berlin
- Braßler, A./Schneider, H. (2000), Strategisch-taktisches Produktionsmanagement, in: Schneider, H. (2000) (Hrsg): Produktionsmanagement in kleineren und mittleren Unternehmen, S. 36 ff.
- Wöhe, G. (2013), Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, S. 273 ff.

1.2 Die Prozesssicht im betrieblichen Leistungsprozess

In diesem Unterkapitel

- lernen Sie die Grundlage des **Prozessdenkens** in der betriebswirtschaftlichen Betrachtung kennen.
- soll Ihnen anhand der Wertkette deutlich werden, dass aufeinander aufbauende Leistungsprozesse die Grundlage betrieblicher Kostenentstehung und **Differenzierung** (bzw. **Wertschöpfung**) sind, und es
- werden Ihnen die Basisprozesse eines Unternehmens sowie unterschiedliche **Prozessanalyseinstrumente** vorgestellt.
- Weiterhin wird gezeigt, dass sich der Leistungsprozess über die Unternehmensgrenzen hinaus auf die gesamte Kette von Kunden bis zum Vorlieferanten erstreckt (**Supply Chain**).

1.2.1 Grundlagen des Prozessdenkens

Auch aus anderen Lebensbereichen und Disziplinen wissen wir, dass in komplexen Systemen die Beziehungen zwischen Elementen für die Erklärung von Systemen relevanter sind als die Elemente selbst: So sind z. B. Pflanzen, Tiere, aber

auch Menschen hoch komplexe Systeme, die aus relativ einfachen chemischen und biologischen Basisbausteinen bestehen. Das, was das Wesen von Lebewesen ausmacht, ist die intelligente Verknüpfung dieser Bausteine miteinander.

Ähnlich verhält es sich mit Wirtschafts- und Unternehmensprozessen in modernen Gesellschaften: Die hohe Produktivität in diesen Volkswirtschaften entsteht nicht primär durch die Qualität ihrer einzelnen Bausteine (ein Schmied mit viel Kraft, eine Kunststoffmaschine mit hohem Ausstoß), sondern vielmehr durch die intelligente Verknüpfung vieler Wirtschaftsakteure in einem hoch arbeitsteiligen Wirtschaftsprozess.

Dies lenkt den Blick auf die Verbindungen und Aktivitäten, die die Elemente im Wirtschaftsprozess miteinander vernetzen. Hier setzt das Prozessdenken ein.

Definition:

Ein Prozess ist eine Abfolge von Aktivitäten, die zu einem Produkt bzw. einer wirtschaftlichen Leistung führen. Im Rahmen eines Prozesses kommt es zum Fluss und/oder zur Transformation von Material und/oder Information.

Beispiele für Prozesse sind

- die Lackierung einer Automobilkarosse (hier wird Material transformiert),
- die Auslieferung einer Waschmaschine an einen Kunden (Fluss von Material),
- das Schreiben einer Rechnung (Fluss/Transformation von Information).

Unternehmerisches Handeln besteht nun aus der Kopplung tausender solcher Einzelprozesse, die sich in übergeordnete Basisprozesse zusammenfassen lassen (s. Abb. 1.2.1-1). Ziel des Unternehmens muss es sein, seine Prozesse so auszulagern und zu koppeln, dass dadurch am Ende eine Leistung von hohem Wert für den Kunden erbracht wird – und dies zu möglichst niedrigen Kosten.

Michael Porter verdeutlicht dies mit dem Begriff der Wertkette (vgl. Abb. 1.2.1-1).

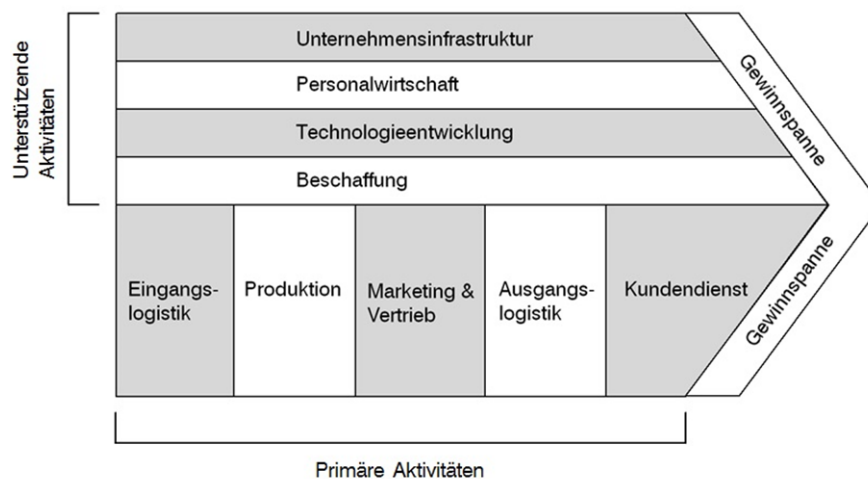


Abb. 1.2.1-1: Begriff der Wertkette. Quelle: In Anlehnung an Porter 1999, S. 66

Demnach muss ein Unternehmen seine primären Aktivitäten oder Basisaktivitäten/-prozesse (in der Abbildung Eingangslogistik, Produktion, Marketing/Vertrieb, Ausgangslogistik, Kundendienst) und unterstützenden Aktivitäten (Bereitstellung und Wartung der Infrastruktur, die Personalwirtschaft, die Technologieentwicklung, die Beschaffung) so auslegen, dass sich ein hoher Wert für den Kunden ergibt. Dieser Wert ist in Marktwirtschaften dabei derjenige Betrag, den die Abnehmer für das, was ein Unternehmen ihnen zur Verfügung stellt, zu zahlen bereit sind. Die Analyse der Wertkette eröffnet den Weg, bei jeder Aktivität zu prüfen, inwiefern sie zum Kundenwert und zur Differenzierung von Wettbewerbern beiträgt und zu welchen Kosten sie dies tut.

In der Praxis zeigt sich, dass heute viele Prozesse nicht optimal gestaltet sind, dass es viele Prozesse gibt, die keinen wirklichen Kundenmehrwert schaffen oder schlicht überflüssig sind. Ein Beispiel wäre das doppelte oder dreifache Erfassen von Wareneingangsdaten aufgrund fehlender Rechnerintegration.

Beim Leistungserstellungsprozess ist z. B. die Zwischenlandung eines Fluges von Bremen nach Zürich, der über München geführt wird, ein Beispiel für einen solchen Zusatzprozess ohne Mehrwert für den Kunden. Aus der Logik der Flugplanung großer Fluggesellschaften ist eine solche Streckenführung zur Bündelung von Personenaufkommen sinnvoll. Viele kleinere Airlines haben diese Chance jedoch genutzt, um sich erfolgreich mit Direktflügen auf Routen zu positionieren, die bisher nur über indirekte Verbindungen angeboten wurden.

Das Prozessdenken war in Kombination mit neuen informationstechnischen Möglichkeiten zur Unterstützung von Geschäftsprozessen ein zentraler Motor für erhebliche Veränderungen sowie Auslöser für neuartige Managementansätze seit Mitte der Achtzigerjahre, so z. B. die Verbreitung prozessorientierter Managementkonzepte wie dem „Business Process Reengineering“. Business Process Reengineering beschreibt einen Managementansatz, bei dem Geschäftsprozesse wie der Bau einer Anlage oder Maschine als zu gestaltende Ingenieurleistung betrachtet werden.

Ziel ist es, dass die „Maschine“ Unternehmen danach rund und effizient läuft. Ebenfalls entwickelte sich die Prozesskostenrechnung, mit der auch indirekte Kosten, d. h. Kosten, die nicht direkt einem bestimmten Produkt zugerechnet werden können, sondern z. B. in der allgemeinen Verwaltung des Unternehmens anfallen, den einzelnen Prozessen zugewiesen werden. Auch die flächendeckende Einführung von betriebswirtschaftlicher Standardsoftware (insbesondere SAP ERP), die in ihrer Architektur auf dem Prozessgedanken beruht, ist eine Folge der veränderten Managementsichtweise.

Das Denken von Prozessen ist auch in KMU von zentraler Bedeutung. In kleinen Unternehmen sind aufgrund der überschaubaren Größe viele Prozesse häufig effizienter und gut aufeinander abgestimmt organisiert. Jedoch werden auch über lange Zeit eingespielte Routinen oft nicht mehr hinterfragt. Potenziale, die sich z. B. durch den Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnologien ergeben würden, bleiben dann unentdeckt. Zudem eröffnet der Blick auf Defizite bei einer kundenorientierten Prozessgestaltung bei Wettbewerbern die

Chance zur Entdeckung eigener Geschäftschancen (vgl. das Angebot bisher nicht bedienter Direktverbindungen durch kleine Fluggesellschaften).

Schlüsselwörter:

Beschaffung (s. Kapitel 4)

1.2.2 Die Basisprozesse des Unternehmens

Bei der Betrachtung der Geschäftsprozesse in Unternehmen können drei Basisprozesse unterschieden werden:

1. Der Produktentwicklungsprozess

Der Produktentwicklungsprozess ist der eigentlichen Produktion vorgelagert. In ihm wird das Produkt bzw. die Leistung des Unternehmens spezifiziert.

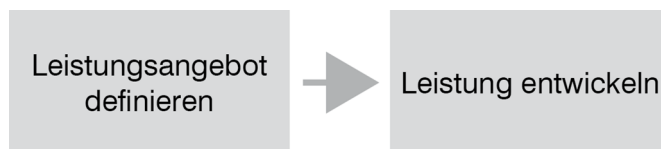


Abb. 1.2.2-1: Produktentwicklungsprozess

Beispiel: Kundenspezifische Neuproduktentwicklung

Die Stadt Göttingen unterstützt mit günstigen Darlehen den Ausbau von Wohnungen für Studenten. Da es sich häufig um den Ausbau von Dachböden handelt, werden Heizkörper nachgefragt, die sich den engen und winkligen Räumlichkeiten in dem Altbaubestand der Stadt anpassen lassen. Eine Heizungsbaufirma entschließt sich, ein flexibles Heizkörpersystem zu entwickeln. Ihre Marktrecherchen haben außerdem ergeben, dass der Bedarf an zusätzlichem Wohnraum in Einfamilienhäusern gestiegen ist, der Ausbau von Dachböden zunimmt und auch hier eine Nachfrage nach flexibel zusammengesetzten Heizkörpern zu erwarten ist. Sie beschließt ein solches System zu entwickeln.

Das Beispiel verdeutlicht, wie wichtig der Blick auf sich verändernde Rahmen- und Marktbedingungen ist, um innovative Leistungsangebote zu definieren. Unternehmen sollten daher prüfen, ob sie Subprozesse definiert haben, die ihnen das Aufspüren solcher Marktchancen ermöglichen.

Im Produktentwicklungsprozess sind die Qualitätsmerkmale eines Produkts vor dem Hintergrund von Kundenwünschen und bestehenden Wettbewerberprodukten zu bestimmen und technisch über die Erstellung von Prototypen bis zum endgültigen Produkt zu realisieren. Aus dem Produktentwicklungsprozess ergeben sich wichtige Stammdaten, die für die Durchführung der späteren Produktion von zentraler Bedeutung sind: Die Stücklisten, die Auskunft über Zahl und Art der Komponenten geben, aus denen sich das spätere Produkt zusammensetzt sowie die Arbeitspläne, die festlegen, an was für Maschinen und Arbeitsstationen, in welcher Art und mit welchem Zeitaufwand das Produkt zu fertigen ist.