



Thema:

**Prozessanalyse und Prozessverbesserung am Beispiel des  
Unternehmen X**

**Studienarbeit**

im Rahmen des Pflichtpraktikums im Unternehmen X

Themensteller: Prof. Dr. rer. pol. habil. Hans-Knud Arndt

Betreuer: Prof. Dr. rer. pol. habil. Hans-Knud Arndt

vorgelegt von: Michael Hoppe  
Dorfstraße 11  
39638 Wannefeld  
039088 / 6333  
E-Mail: michael.hoppe@student.uni-magdeburg.de

Abgabetermin: 26. September 2008



## Inhaltsverzeichnis

1	Einführung .....	1
1.1	Problemstellung .....	1
1.2	Gegenstand und Aufbau der Studienarbeit .....	2
2	Grundlagen .....	3
2.1	Grundlagen des Geschäftsprozessmanagement .....	3
2.2	Aufbau des Geschäftsprozessmanagement .....	5
2.3	Geschäftsprozessmanagement als Lösungsansatz .....	10
2.4	Umsetzung des Geschäftsprozessmanagements .....	14
2.5	Dokumentation des GPM .....	16
2.6	Dokumentationstools .....	18
2.6.1	Das ARIS Toolset .....	19
3	Vorgehen im Praktikum .....	23
3.1	Vorbetrachtungen für die Erstellung von Prozessen .....	23
3.1.1	Die Zielmärkte und Kundengruppen .....	23
3.1.2	Produkte und Leistungen .....	24
3.1.3	Ziele der Speditionsabteilung .....	25
3.1.4	Kritische Erfolgsfaktoren der Leistungserstellung .....	26
3.1.5	Die Wettbewerbsstrategie und die Kernkompetenzen .....	27
3.1.6	Die Kundenanforderungen .....	27
3.1.7	Stärken und Schwächen der Abteilung .....	29
3.2	Identifizierung der Prozesse .....	31
3.3	Prozessgestaltung und -modellierung .....	35
3.4	Definition der Prozessziele .....	40
3.4.1	Strategische Prozessplanung .....	40
3.4.2	Operative Prozessplanung .....	44
4	Status der Umsetzung am Ende des Praktikums .....	47
5	Zusammenfassung .....	49

## Verzeichnis der Abkürzungen und Akronyme

LPG	Landwirtschaftliche Produktionsgenossenschaft
GPM	Geschäftsprozessmanagement
I&K	Informations- und Kommunikationstechnologie
KVP	der Kontinuierliche Verbesserungsprozess
ARIS	Architektur integrierter Informationssysteme
UML	Unified Modeling Language
BPEL	Business Process Execution Language
OASIS	Organization for the Advancement of Structured Information Standards
eERM	erweitertes Entity Relationship Modell
EPK	Ereignis Prozesskette
GPM	Good Manufacturing Practice
LKW	Lastkraftwagen

## Symbolverzeichnis

## Abbildungsverzeichnis

<b>Abb. 2.1.:</b> Bezugspunkte des Geschäftsprozessmanagements.....	3
<b>Abb. 2.2.:</b> das Geschäftsprozessmanagement System .....	4
<b>Abb. 2.3.:</b> Aufbau des Geschäftsprozessmanagement .....	6
<b>Abb. 2.4.:</b> Aufgabenfelder des GPM .....	10
<b>Abb. 2.5.:</b> Prozess und Geschäftsprozess .....	12
<b>Abb. 2.6.:</b> Komponenten von Geschäftsprozessen .....	14
<b>Abb. 2.7.:</b> Ablauf des Top Down Ansatzes .....	16
<b>Abb. 2.8.:</b> Aris Beschreibungsebenen.....	21
<b>Abb. 2.9.:</b> Das ARIS Haus .....	22
<b>Abb. 3.1.:</b> Wertschöpfung der Spedition .....	23
<b>Abb. 3.2.:</b> Beispiele für Primäre und Sekundäre Geschäftsprozesse.....	32
<b>Abb. 3.3.:</b> Prozesse im Unternehmen .....	34
<b>Abb. 3.4.:</b> Wertschöpfungskette der Spedition .....	35
<b>Abb. 3.5.:</b> Prozessaufbaustruktur .....	36
<b>Abb. 3.6.:</b> Prozessunterteilung mittels ARIS- Notation.....	37
<b>Abb. 3.7.:</b> Konzept der Balance Scorecard .....	41
<b>Abb. 3.8.:</b> Balanced Scorecard-System.....	42
<b>Abb. 3.9.:</b> Beispiel für eine Strategie Map.....	43
<b>Abb. 3.10.:</b> Vorgehen bei der Planung von Prozesszielen.....	46
<b>Abb. 4.1.:</b> Aufbau des Geschäftsprozessmanagement .....	47

**Tabellenverzeichnis**

<b>Tab. 2.1:</b> Prozessdokumentation.....	17
--	----

# 1 Einführung

## 1.1 Problemstellung

Die vorliegende Studienarbeit entstand im Rahmen eines 20-wöchigen Pflichtpraktikums, welches im Unternehmen X absolvierte wurde. Das Unternehmen ist eine aus einem Dienstleistungsbetrieb für die Landwirtschaftlichen Produktionsgenossenschaften(LPG) der Deutschen Demokratischen Republik entstanden. Das Unternehmen wurde nach der Wiedervereinigung Deutschlands vom jetzigen Eigentümer übernommen und neu gestaltet. Das Unternehmen ist in drei Geschäftsbereiche unterteilt:

- Dem Landhandel: Zulieferer für Landwirtschaftliche Güter wie Dünger, Futtermittel oder Saatgut.
- Dienstleistung: Lohnarbeiten in der Landwirtschaft, wie Pflanzenschutz, Düngen oder Unterstützung von der Ernte durch Erntemaschinen.
- Dem Transport: Transport von Schüttgut, Palettengut und Container deutschlandweit

Im Unternehmen sind insgesamt 65 Mitarbeiter angestellt und es wird eine jährliche Bilanzsumme von rund 5 Millionen erwirtschaftet.

In Gesprächen mit der Unternehmensleitung wurde der Bereich Spedition des benannten Unternehmens schnell und übereinstimmend als interessantes Einsatzfeld während des Praktikums sowie als beiderseitig lohnender Fokus für die zu erstellende Studienarbeit identifiziert. Die Abteilung erwirtschaftete im Bilanzjahr 2006 nach Umlage der Verwaltungsgemeinkosten einen Verlust. Dieser konnte zwar durch die positiven Bilanzergebnisse der anderen Geschäftsbereiche ausgeglichen werden, zwang durch seine Höhe aber dennoch zum unverzüglichen Handeln, da andernfalls eine Gefährdung des Gesamtunternehmens in Zukunft nicht auszuschließen war. Im Geschäftsjahr 2007 wurden daher erhebliche Bemühungen unternommen Kostensenkungspotentiale zu identifizieren und im Rahmen verschärfter Preiskalkulationen nutzbar zu machen. Außerdem sollte durch Erschließung neuer Marktsegmente der Geschäftsbereich Spedition auf einen Weg hin zu positiven Erträgen zurückgeführt werden.

Die Unternehmensleitung versprach sich, dass ein Student der Wirtschaftsinformatik die Abteilung auf diesem Weg durch betriebswirtschaftliches, datenverarbeitungs- und informationstechnisches Wissen positiv unterstützen kann.

Die vom Autor aus dieser Erwartungshaltung abgeleitete Zielstellung ist eine Aufdeckung von Potentialen zur Steigerung der Wirtschaftlichkeit der Abteilung sowie der Vorschlag von Maßnahmen in Form von aufbau- und ablauforganisatorischen Änderungen zur Nutzung dieser Potentiale.

## **1.2 Gegenstand und Aufbau der Studienarbeit**

Gegenstand der Arbeit ist eine Prozessanalyse in Bezug auf die Abteilung Spedition des Unternehmens, die Herausarbeitung von Prozessverbesserungen sowie die Gestaltung und Implementierung eines Geschäftsprozessmanagementsystems.

Zur Schaffung einer Verständnisbasis für das weitere Vorgehen werden im Kapitel 2 die Grundlagen des Geschäftsprozessmanagement überblicksartig erläutert.

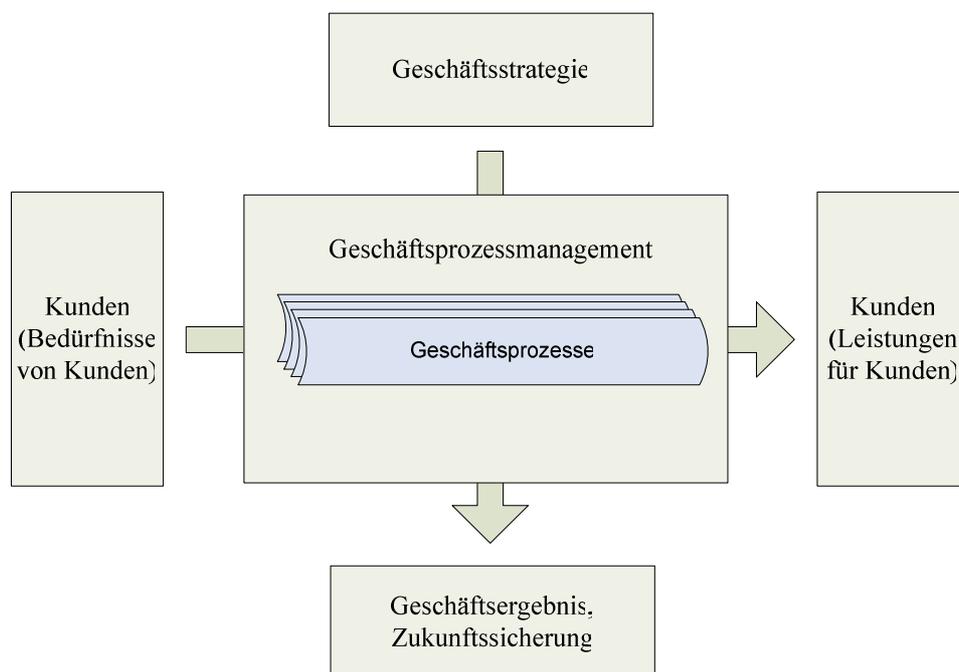
Im Kapitel 3 wird ausgehend von einer Zusammenstellung und Analyse elementarer Faktoren, welche die Geschäftsabläufe eines Unternehmens bestimmen, ein zuvor nicht im Unternehmen existenter Überblick der gegenwärtigen Arbeitsabläufe erarbeitet. Zusätzlich dazu werden für die Messung und Verbesserung der Arbeitsabläufe Methoden und Techniken erläutert die im Verlauf des Praktikums zur Anwendung kamen und zum Aufbau des Geschäftsprozessmanagementsystems notwendig sind.

Im Laufe der Praktikumszeit wurde das Geschäftsprozesssystem nicht vollständig erstellt. Als alleiniger Ersteller von Konzepten und Modellen war es zeitlich nicht möglich das gesamte Geschäftsprozessmanagement umzusetzen. Diese Ausarbeitung dokumentiert mit welchem Tätigkeiten, Modellen und Entwürfen sich während des Praktikums auseinander gesetzt wurde.

## 2 Grundlagen

### 2.1 Grundlagen des Geschäftsprozessmanagement

Zum besseren Verständnis der nachfolgenden Kapitel soll zunächst der Begriff Geschäftsprozessmanagement (GPM) näher erläutert werden. In dieser Ausarbeitung soll unter GPM ein Konzept zur zielgerichteten Steuerung der im Unternehmen ablaufenden Geschäftsprozesse verstanden werden. Das Konzept setzt sich dabei aus drei wesentlichen Bestandteilen, Management, Organisation und Controlling zusammen. Es dient der Erfüllung von Anforderungen von Kunden oder anderen Interessengruppen an das Unternehmen und dessen Produkte Gemäß (Schmelzer; Sesselmann, S.9) ist es „Ziel des GPM [...] durch Optimierung der Geschäftsprozesse die Effektivität und Effizienz des Unternehmens zu erhöhen und den Unternehmenswert nachhaltig zu steigern. Über die strategie- und kundenorientierte Gestaltung und Steuerung der Geschäftsprozesse werden Aktivitäten des Unternehmens auf die strategischen Ziele und die Bedürfnisse von Kunden und anderen Interessengruppen ausgerichtet.“



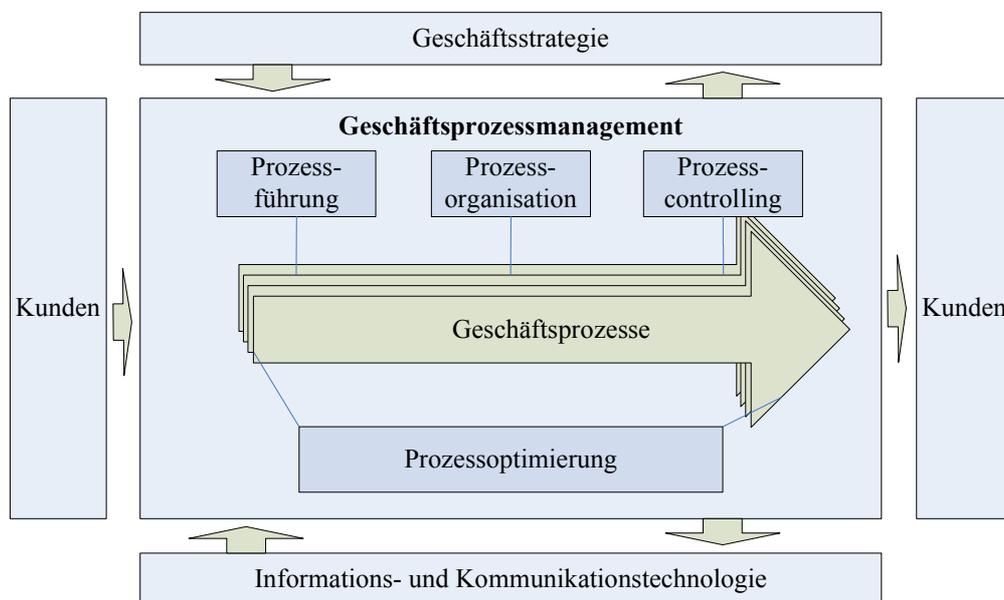
Quelle: Schmelzer, Sesselmann(2008): S.5

**Abb. 2.1.:** Bezugspunkte des Geschäftsprozessmanagements

In Abbildung 2.1 wird die Definition vom GPM grafisch dargestellt. Dargestellt werden die beiden Haupteinflussgrößen für das GPM: die Geschäftsstrategie auf der vertikalen und die Kunden auf der horizontalen Achse der Abbildung. Die Geschäftsstrategie

bestimmt „Was“ produziert oder geleistet werden soll, wohingegen die Kundenanforderungen vorgeben „Wie“ Leistungen oder Produkte verwirklicht werden müssen um sie auch am Markt absetzen zu können. Der durchgängige Kundenfokus, wie er Teil des GPM Konzeptes ist, ermöglicht eine über die reine Bedürfnisbefriedigung hinausgehende Stärkung des Verhältnisses des Unternehmens zum Kunden, welche sich positiv auf das Geschäftsergebnis und perspektivisch auf die zukünftige Lage des Unternehmens auswirken soll.

Das GPM im engeren Sinne besteht aus vier Aufgabenfeldern: der Prozessführung, der Prozessorganisation, dem Prozesscontrolling und der Prozessoptimierung. In Abbildung 2.2 werden diese Aufgabenfelder grafisch in das Gesamtkonzept des GPM eingeordnet.



Quelle: Schmelzer, Sesselmann(2008): S.7

**Abb. 2.2.:** das Geschäftsprozessmanagement System

Die Abbildung verdeutlicht, dass die genannten vier Hauptaufgabenfelder direkt auf den vorhandenen Prozessen Anwendung finden und von den Kunden und der Geschäftsstrategie beeinflusst werden. Die Prozessführung ist in diesem Zusammenhang sowohl für die Durchsetzung der einzelnen Geschäftsprozesse als auch für die Akzeptanz des GPM Konzeptes im Unternehmen verantwortlich. Die Prozessorganisation befasst sich mit der Organisation des GPM im Unternehmen, wobei Ablauf- und Aufbauorganisation gleichermaßen zu adressieren sind. Dem Prozesscontrolling obliegt die Aufgabe die vorab von der Prozessorganisation festgelegten Abläufe zu messen, zu bewerten und zu dokumentieren. Die

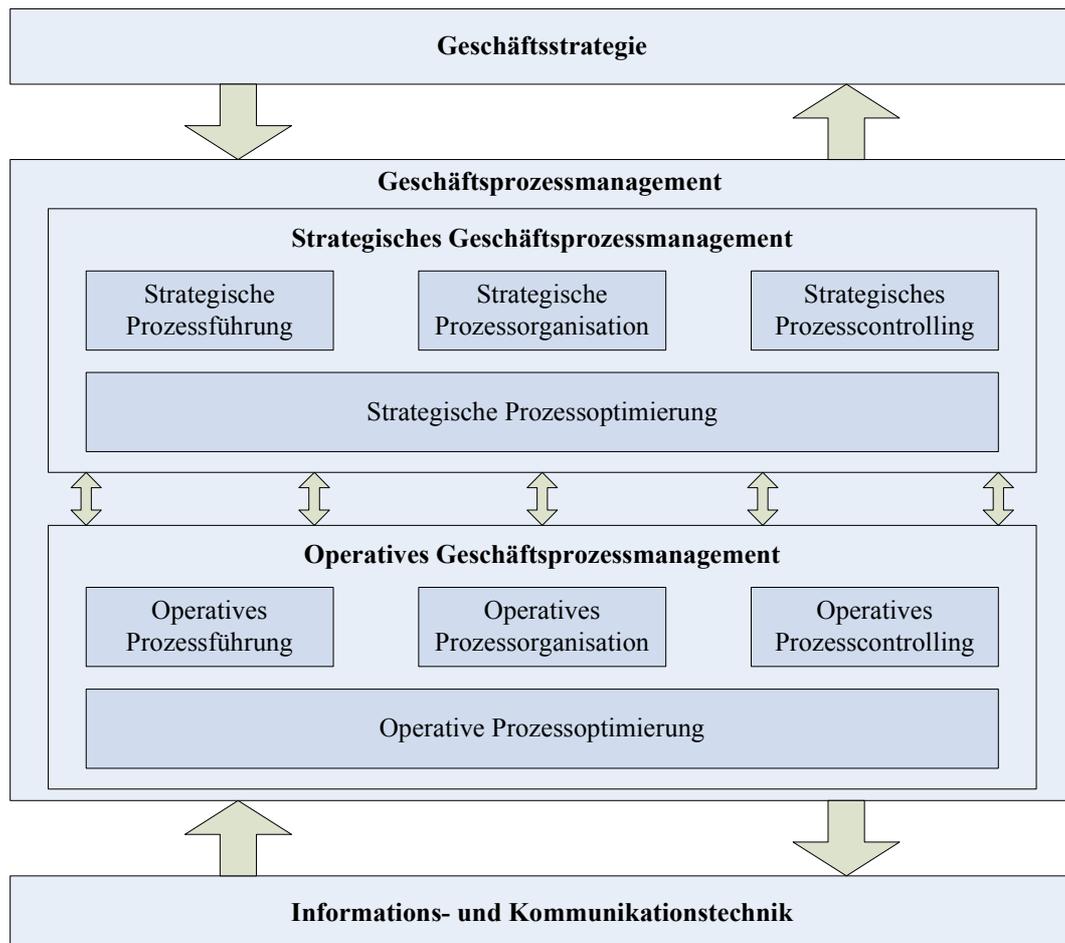
Prozessoptimierung ist abschließend verantwortlich dafür, dass die vorhandenen Strukturen, seien es Aufbau- oder Ablaufstrukturen, fortwährend angepasst und verbessert werden. „Die laufenden Messung und Verbesserung der Geschäftsprozesse bildet dabei die Basis für die kontinuierliche Steigerung der Prozessleistung. Die Leistungssteigerungen beruhen auf der Kreativität und dem Sachverstand der Mitarbeiter, deren Eigenständigkeit und Motivation das Geschäftsprozessmanagement fördert.“ (Schmelzer; Sesselmann, S.9). Abbildung 2.3. fasst die Inhalte der Aufgabengebiete noch einmal überblickartig zusammen.

Im unteren Teil der Abbildung wird die Rolle, welche die Informations- und Kommunikationstechnologie in Bezug auf das GPM einnimmt, verdeutlicht. In der heutigen Zeit bietet Informations- und Kommunikationstechnik, im Weiteren I&K Technik genannt, großes Potential für die Prozessverbesserung, Leistungssteigerung und Automatisierung von Geschäftsprozessen. Technologien können jedoch auch hemmend wirken beispielsweise wenn bestehende Applikationen gar nicht bzw. nicht schnell oder wirtschaftlich genug dazu in der Lage sind neue Funktionalitäten einzubinden, die aufgrund neuer Anforderungen am Markt benötigt werden, und somit Flexibilität durch vorhandene Technologie eingebüßt wird. Es bleibt also festzuhalten, dass sich I&K Technik in hohem Maße dem GPM anpassen muss um wirksam sein zu können, andererseits beeinflusst der realisierte Einsatz von I&K Technik nachhaltig den Erfolg des GPM. Eine detaillierte Darstellung der Potenziale, die durch die Verwendung von I&K Technik in Bezug auf das GPM entstehen, würde den Rahmen der Arbeit weit übersteigen, weshalb darauf verzichtet wird.

## **2.2 Aufbau des Geschäftsprozessmanagement**

Im folgenden Unterkapitel wird der zuvor lediglich überblicksartig vorgestellte Aufbau des Geschäftsprozessmanagement sowie die Aufgaben, Eigenschaften und Inhalte der einzelnen Komponenten des Konzeptes näher erläutert.

Abbildung 2.3 zeigt die zwei großen Teilgebiete des GPM, strategisches und operatives GPM, mit den vier Aufgabengebieten, die bereits im vorherigen Unterkapitel umrissen wurden.



Quelle: Schmelzer, Sesselmann(2008): S.90

**Abb. 2.3.:** Aufbau des Geschäftsprozessmanagement

Das strategische GPM beinhaltet alle Planungen und Entscheidungen, die die Geschäftsprozesse und das Geschäftsprozessmanagementsystem bilden. Die Gestaltung und Durchführung der einzelnen Geschäftsprozesse ist Aufgabe des operativen GPM

- **Geschäftsstrategie**

Wie bereits im Kapitel 2.1 beschrieben ist die Geschäftsstrategie ein fundamentaler Bestandteil des GPM. Sie bestimmt die gesamte Ausrichtung der Prozesse und Produkte, welche produziert und umgesetzt werden. Die Geschäftsstrategie gibt vor wie langfristig die Unternehmensziele erreicht werden sollen. Inhalt sind unter anderem die Positionierung im Markt sowie gegenüber Mitwettbewerbern, anzusprechende Kundengruppen und die dafür notwendigen Produkte oder Produktgruppen, die am Markt angeboten werden sollen.

Die Geschäftsstrategie beeinflusst:

- Identifizierung, Zielvorgaben, Abgrenzung, Steuerung und Gewichtung der Geschäftsprozesse,
- Einbettung der Geschäftsprozesse in die Aufbauorganisation.

(vgl.: Schmelzer, Sesselmann: S. 91 ff)

Geschäftsprozesse bilden die Basis für die Umsetzung der Geschäftsstrategie:

- Umsetzung der Wettbewerbsstrategie und
- Aufbau und Ausbau von Kernkompetenzen.

Aus den genannten Punkten wird deutlich, dass eine Änderung der Geschäftsstrategie auch eine Änderung der Prozesse erfordert. Die Definition einer Geschäftsstrategie ist Aufgabe des obersten Managements und soll an dieser Stelle nicht weiter beleuchtet, sondern als gegeben vorausgesetzt werden.

- **Die Strategische Prozessführung**

Aufgabe der strategischen Prozessführung ist es langfristige Maßnahmen, Methoden und Anreizsysteme festzulegen um die Mitarbeiter für neue Konzepte und die dadurch neu entstehenden Aufgaben und Herausforderungen zu motivieren. Außerdem ist die strategische Prozessführung verantwortlich für die Entwicklung einer Prozessvision, Prozesskultur und dem Aufbau und Ausbau von prozessorientierten Kernkompetenzen.

- **Strategische Prozessorganisation**

Die strategische Prozessorganisation befasst sich mit der langfristigen Planung der Unternehmensorganisation als prozessorientiertes Ganzes, sprich mit der Umwandlung von funktionsorientierten hin zu prozessuale Strukturen. Des Weiteren ist der Vollzug aufbauorganisatorischer Änderungen, die sich aus den Strukturveränderungen ergeben, Aufgabe der strategischen Prozessorganisation. Die Abstimmung der IT- mit der Prozessstrategie unter Einbeziehung des Qualitätsmanagement ist ebenfalls Aufgabe dieser Komponente.

- **Strategisches Prozesscontrolling**

Das strategische Prozesscontrolling befasst sich mit allen Planungsaufgaben, die für das spätere Controlling der Geschäftsprozesse notwendig sind. Die im strategischen Prozesscontrolling erstellten Vorgaben, z.B. Kennzahlen, sind Voraussetzung für die spätere Evaluierung der Prozesskennzahlen im Wirkbetrieb. Beispiele dafür sind:

- die Planung der kritischen Prozess-Erfolgsfaktoren und der strategischen Prozessziele,
- Identifizierung und Bewertung strategischer Leistungslücken,
- Koordination der strategischen Prozessziele und Prozessmaßnahmen,
- Kontrolle der Umsetzung der strategischen Ziele, Vorgaben und Maßnahmen,
- Berichterstattung über Stand und Fortschritt der strategischen Maßnahmenrealisierung sowie
- Zielerreichung und die prozessorientierte Ausrichtung des Unternehmenscontrollings.

- **Strategische Prozessoptimierung**

Die Komponente der strategischen Prozessoptimierung entwickelt, bereitet vor und überprüft die Wirksamkeit von Maßnahmen zur langfristigen Optimierung der Geschäftsprozesse und des Geschäftsprozessmanagementsystems (zum Beispiel durch Implementierung von Prozessen gemäß dem Modell der kontinuierlichen Verbesserung oder der Methode des Business Process Reengineering).

Nach Beschreibung der strategischen Bestandteile werden im Folgenden die operativen Komponenten des GPM näher erläutert.

- **Operative Prozessführung**

Die Hauptaufgabe der operativen Prozessführung ist die Umsetzung des strategischen Geschäftsprozessmanagements als Prozessführer, z.B. als Prozessverantwortlicher. Daraus abgeleitete Aufgaben des operativen Prozessmanagements bestehen in der Motivation der Prozessmitarbeiter, der Beschaffung und Disposition der Prozessressourcen, der Festlegung von Maßnahmen bei Zielabweichungen sowie dem Treffen prozessorientierter Zielvereinbarungen mit den Prozessmitarbeitern

- **Operative Prozessorganisation**

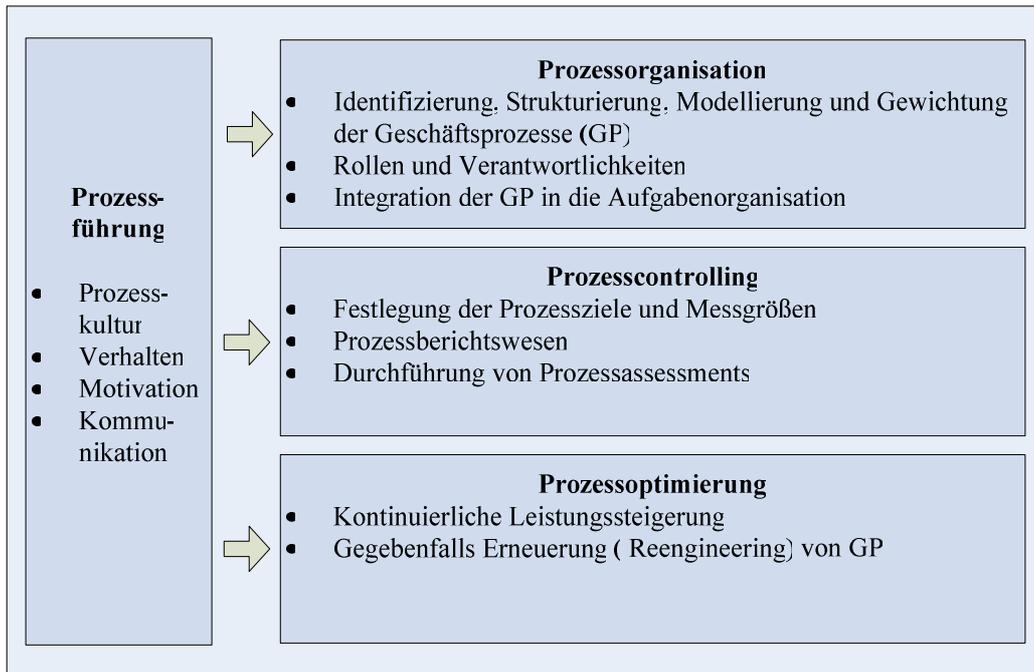
Der operativen Prozessorganisation obliegt die Strukturierung des Ablaufes und des Aufbaus der Geschäftsprozesse. Außerdem werden die für die jeweiligen Prozesse benötigten Rollen vergeben sowie die Prozessdokumentationen erstellt und verwaltet.

- **Operatives Prozesscontrolling**

Das operative Prozesscontrolling setzt die vom strategischen Prozesscontrolling festgelegten übergeordneten Ziele in prozessspezifische Ziele um, leitet geeignete Leistungsparameter und Messgrößen ab und legt diese spezifisch für jeden Geschäftsprozess fest. Zu den Aufgaben des Prozesscontrollings gehört ebenfalls die Kontrolle der Prozessleistung (Prozessmonitoring), die periodische Durchführung von Prozessanalysen, Prozessassessments und Prozessaudits. Die Dokumentation der Prozessleistungen, Verbesserungsvorschläge und deren Auswirkungen sowie die Koordination der operativen Prozessziele und Maßnahmen sind weitere Aufgaben des operativen Prozesscontrollings.

- **Operative Prozessoptimierung**

Die operative Prozessoptimierung ist sehr eng mit dem Prozesscontrolling verbunden. Aufgabe der Prozessoptimierung ist es, Maßnahmen zur Steigerung der Prozessleistung und zur Reduktion strategischer Leistungslücken zu erarbeiten und zu implementieren. Dies geschieht unter Verwendung der vom strategischen Prozesscontrolling vorgegebenen Methoden und Techniken.



Quelle: Schmelzer,Sesselmann(2008) S. 8

**Abb. 2.4.:** Aufgabenfelder des GPM

### 2.3 Geschäftsprozessmanagement als Lösungsansatz

Nachdem die grundlegenden Elemente des Geschäftsprozessmanagement genannt und erläutert wurden, soll in den nächsten Abschnitten darauf eingegangen werden warum und wie die Etablierung eines Geschäftsprozessmanagement zur Lösung der spezifischen Probleme Unternehmen beitragen kann.

Seit dem Ende der 60iger Jahre besteht das Unternehmen am Markt. Die in dieser Zeit herausgebildete Aufbau- und Ablauforganisation des Unternehmens hat sich seitdem nur wenig unwesentlich verändert.

Das damalige Ziel bestand darin durch Aufbau einer funktionsorientierten Organisation, in welcher sich die jeweiligen Mitarbeiter auf bestimmte Tätigkeiten spezialisieren, die Kosten der Leistungserstellung zu senken. Aus dieser Denkweise resultieren zum Beispiel: eine sehr starke Arbeitsteilung, eine Verrichtungsorientierung im Unternehmen, eine starke vertikale Ausrichtung mit tiefen Hierarchien, Statusdenken, Machtorientierung und das Hervorheben von Abteilungszielen (vgl. Schmelzer, Sesselmann, S. 72).

Einige dieser Denkweisen wurden auch im Unternehmen wiedererkannt. Beispielsweise, eine Verwaltungskraft die eigentlich für mehrere Abteilungen arbeitet, jedoch der Buchhaltung organisatorisch zugeordnet ist, die aber keine Anweisung außer von seiner eigenen Abteilungsführung für wichtig hält. Ein weiteres negativ Beispiel für Funktionsorganisation wäre folgendes im Unternehmen aufgetretenes Szenario: Arbeiter X ist im Urlaub. Plötzlich wird eine Dieselabrechnung verlangt um Kosten für eine Auftrag zu berechnen. Arbeiter Y soll diese erledigen aber kann dies nicht weil er es noch nie gemacht hat. Die Kosten müssen geschätzt werden und die Abrechnung bleibt bis zur Rückkehr von X aus dem urlaub unerledigt.“

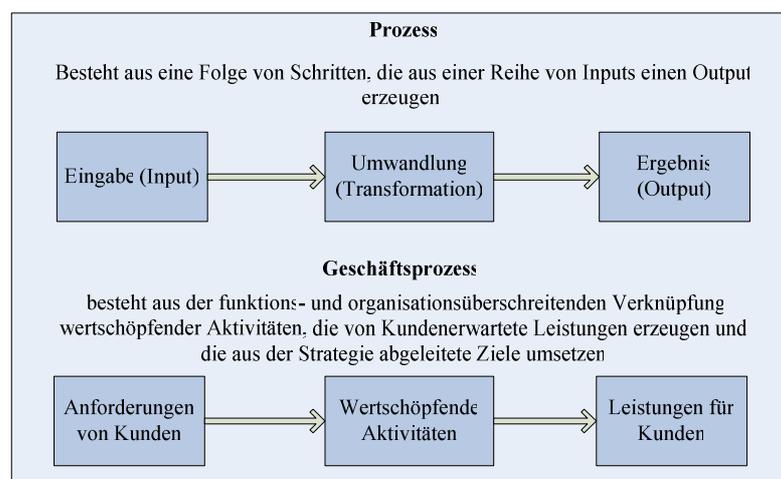
Wenn gleich die in Verbindung mit der gewählten Organisationsform angestrebte Kostensenkung der Leistungserstellung einen erheblichen Erfolgsfaktor des Unternehmens darstellt, sind auch negative Effekte zu befürchten wenn andere Erfolgsfaktoren zu Gunsten des Kostenfokus vernachlässigt werden. Ein möglicher Nachteil der vornehmlichen Orientierung auf eine Senkung der Kosten ist z.B. die Gefahr, dass aus Kostensicht unwirtschaftliche erscheinende Funktionen im Unternehmen eingespart werden obwohl diese am Markt nachgefragt und ausschlaggebend für die Kaufentscheidung des Kunden sind.

Ein weiteres mögliches Problem der Funktionsorientierung entsteht durch die Neigung zum Aufbau tiefer Strukturen und Hierarchien. Durch eine tiefe Hierarchielandschaft ist ein Unternehmen oftmals schwerer in der Lage flexibel auf sich ändernde Umwelteinflüsse und Gegebenheiten einzugehen, da seine Ressourcen so spezialisiert sind, dass eine Veränderung von Arbeitsabläufen langwieriger und komplizierter Planungen und Abstimmungen bedarf. Zusätzlich entstehen durch eine starke vertikale Ausprägung der Organisation hohe Kapazitätsfreisetzungskosten. Der durch die starke Spezialisierung der Ressourcen und Arbeitsabläufe entstehende Kommunikations-, Koordinations- und Kontrollaufwand geht seinerseits mit entsprechend hohen Kosten einher. Nicht selten wird dem bestehenden Kontrollaufwand in Form eines zentralen Fremdcontrollings Rechnung getragen. Problem dieser Form des Controllings ist es, dass tendenziell mehr Wert auf die Wirtschaftlichkeit der einzelnen Abteilungen gelegt wird als auf die Erfüllung von Kundenanforderungen. Es werden Kosten der Unternehmensfunktionen errechnet, anstatt die Kosten der gesamten Leistungserstellung zu betrachten. Ein weiteres Problem der Funktionsorientierung ist die erhöhte Wahrscheinlichkeit zur Bildung von „Inseln“ im Unternehmen, welche zwar ihre Aufgaben bestmöglich erfüllen, dafür jedoch oft Gefahr laufen den Bezug zum Endprodukt, den Kunden sowie den übergeordneten Zielen des Unternehmens zu verlieren.

Zusätzlich zum erwähnten hohen Kontrollaufwand birgt jede Schnittstelle die potenzielle Gefahr

- einer Liegestelle, weil zeitliche Abstimmungsprobleme bei der Übergabe entstehen,
- einer Irrtumsquelle, weil Informationsverluste über den gesamte Aufgabenzusammenhang entstehen,
- einer Quelle der organisatorischen Unverantwortlichkeit, weil Fehler schlecht nachvollziehbar werden ,
- einer Barriere für die Übertragung von Wissen. (vgl. Schmelzer, Sesselmann : S. 74)

Das Geschäftsprozessmanagement bedient sich, zur Vermeidung dieser Probleme einer anderen Organisationsstruktur. Wie man aus den Abbildungen 2.1 und 2.2 erkenne kann ist der Geschäftsprozess der Betrachtungsschwerpunkt des GPM. Ein Prozess soll im Rahmen dieser Arbeit als eine inhaltlich abgeschlossene, zeitliche und sachlogische Folge von Aktivitäten, die zur Bearbeitung eines betriebswirtschaftlich relevanten Objektes notwendig sind definiert werden (vgl. Becker, Kugeler, Rosemann, S. 6). Ein Objekt kann dabei z.B. im Prozess der Rechnungsprüfung die Rechnung sein. Diese Rechnung ist das prozessprägende Element dieses Beispielprozesses. Schmelzer und Sesselman fassen den Prozessbegriff etwas allgemeiner. Die folgende Abbildung ist aus dem Buch der beiden Autoren übernommen und illustriert ihre Definition der Begriffe „Prozess“ und „Geschäftsprozess“ (Schmelzer, Sesselmann: S. 64).



Quelle: Schmelzer, Sesselmann(2008): S.64

**Abb. 2.5.:** Prozess und Geschäftsprozess

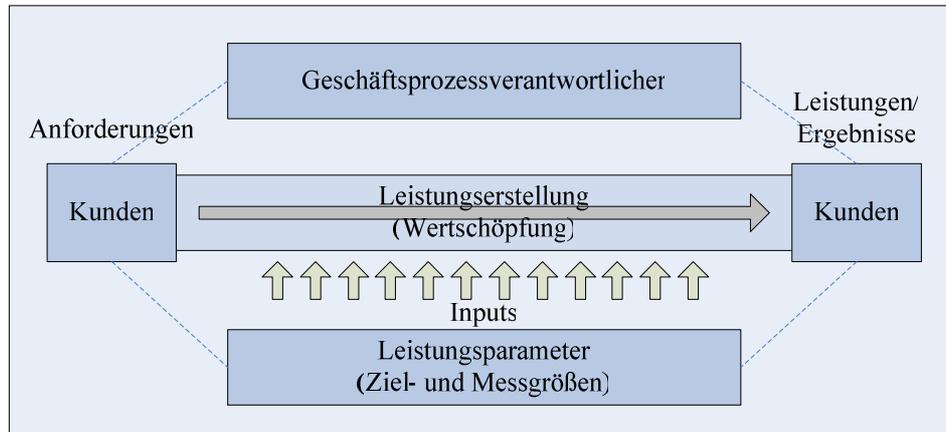
Nach Becker, Kugeler und Rossmann ist ein Geschäftsprozess ein spezieller Prozess, der der Erfüllung der obersten Ziele des Unternehmen(Geschäftsstrategie) dient und das zentrale Geschäftsfeld beschreibt. Wesentliche Merkmale sind dabei die Schnittstellen zu den Geschäftspartnern (vgl. Becker, Kugeler, Rossmann: S. 6f.). Vergleicht man die beiden genannten Definitionen lassen sich zentrale Punkte des Geschäftsprozessbegriffes herausarbeiten:

- Geschäftsprozesse entstehen durch eine Verknüpfung von Aktivitäten
- beziehen Partneranforderungen (Kunden, Geschäftspartner ) ein
- dienen der Verwirklichung strategischer Unternehmensziele.

Als ein wesentlicher Nachteil der Funktionsorientierung wurde die ausgeprägte Hierarchiestruktur, die aus der hohen Spezialisierung und Arbeitsteilung resultiert, angeführt. Im Rahmen einer Prozessorganisation werden Arbeitsabläufen im Unternehmen entlang der Wertschöpfungskette ausgerichtet und zu Prozessen zusammengefasst. Dabei werden tiefe Hierarchien in der Aufbauorganisation und der daraus resultierende hohe Koordinationsaufwand vermieden. Ein Mitarbeiter ist einem Prozess zugeordnet und bearbeitet diesen im Idealfall von Anfang bis zum Ende. Dadurch werden Schnittstellen und die mit ihnen verbundenen Probleme, wie sie zuvor genannt wurden, vermieden.

Während dem hohen Kontrollaufwand im Rahmen einer Funktionsorganisation zumeist mit einem zentralen Fremdcontrolling begegnet wird, baut das Konzept des GPM auf eine dezentrale Selbstkontrolle des Prozesses. Dies bedeutet, dass für jeden Prozess ein Prozessverantwortlicher benannt wird (siehe Abbildung 2.6, aus Schmelzer, Sesselmann: S.65), dessen Aufgabe es ist den ihm übertragenen Prozess möglichst effizient und effektiv zu gestalten, so dass die Anforderungen der Prozesskunden möglichst wirtschaftlich erfüllt werden. Die Umsetzung der Kundenanforderungen steht damit im Mittelpunkt des Controllings. Die Tendenz zur „Inselbildung“ sowie dem Verlust der Leistungs- und Produktverbundenheit wie sie als Gefahr im Rahmen einer Funktionsorientierung beschrieben wurde, versucht das GPM dadurch zu vermeiden, dass ein Mitarbeiter möglichst alle Aufgaben entlang der Wertschöpfungskette bearbeitet. Dadurch ist es für ihn leichter die Gesamtheit der Arbeitsabläufe zu erkennen, welche für die Veräußerung von Leistungen oder Produkten notwendig sind. Daraus soll ein höheres Verständnis für die Unternehmensabläufe resultieren. Einer der bedeutendsten Vorteile einer Prozess- gegenüber einer Funktionsorganisation ist, dass Planung, Kontrolle und Verbesserungen auf Ebene des Gesamtprozesses und nicht in Bezug auf Einzelfunktionen erfolgen. Es steht nicht die Optimalität bzw.

Wirtschaftlichkeit einer oder mehrerer ausgewählter Funktionen im Mittelpunkt, sondern die Gesamtleistung des Prozesses. Die Anforderungen an Planung, Kontrolle und Verbesserung werden wiederum direkt von den Kundenanforderungen an den Prozess her abgeleitet.



Quelle: Schmelzer, Sesselmann(2008): S.65

**Abb. 2.6.:** Komponenten von Geschäftsprozessen

Diese zuvor erklärte Abflachung der Organisationsstrukturen, Stärkung des Kundebezuges, Erhöhung des Mitarbeiterverständnis für Unternehmensabläufe, die Schnittstellenminderung, die dezentrale Kontrolle und die Orientierung der Abläufe entlang der Wertschöpfungskette des Unternehmen sind die Gründe warum ich das GPM als Lösungsmethode für meine Problemstellung im Unternehmen gewählt habe.

## 2.4 Umsetzung des Geschäftsprozessmanagements

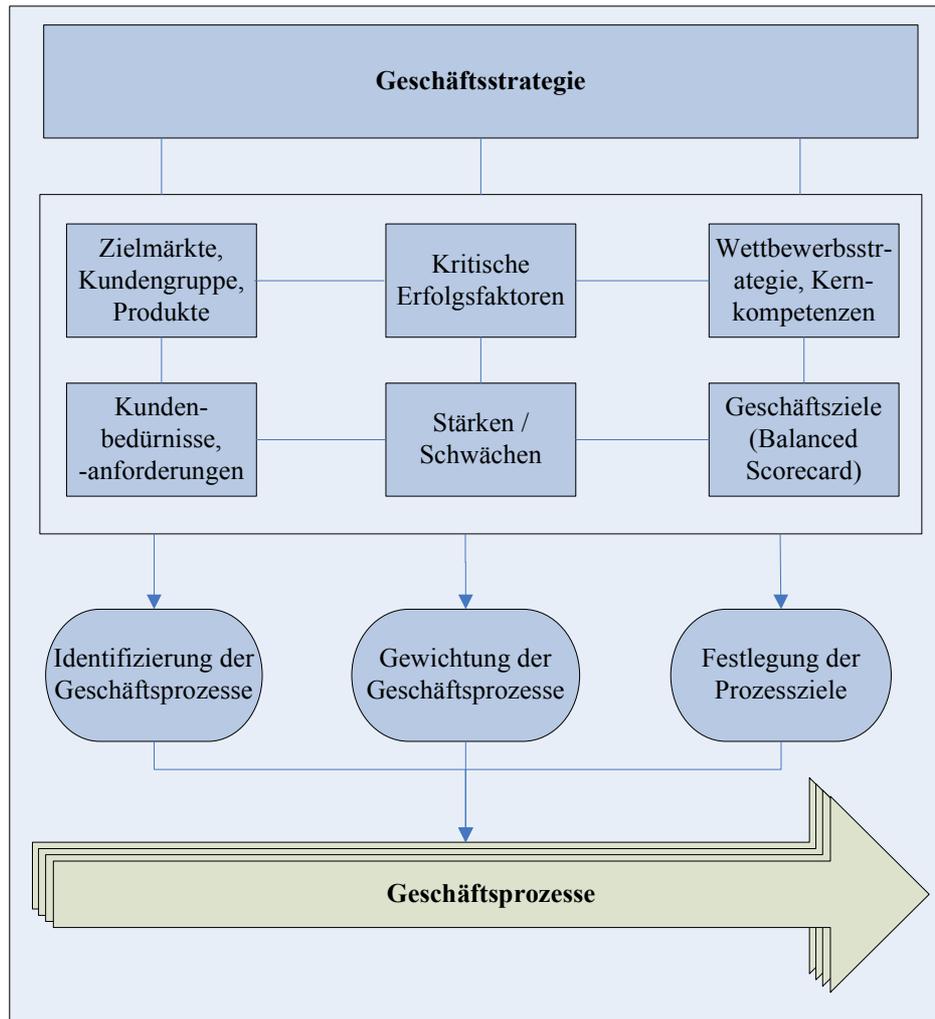
Im folgenden sollen die in der Literatur beschriebenen zwei grundlegenden Ansatzmöglichkeiten zur Umsetzung, der in den vorherigen Kapitel genannten Komponenten kurz erläutert sowie eine davon im praktischen Teil der Arbeit angewendet werden. Die beiden Ansätze sind zum einen der Bottom-Up und zum anderen der Top-Down Ansatz.

Der Bottom-up Ansatz geht von den vorhandenen Funktionen und Ressourcen im Unternehmen aus und versucht sehr ist-zustandsorientiert das GPM umzusetzen. Dabei werden die zu etablierenden Prozesse auf der untersten Aktivitätsebene beginnend aufgebaut. Problematisch ist in diesem Zusammenhang, dass durch die starke Orientierung auf den Ist-Zustand die wesentlichen Zielstellungen des GPM, die

Umsetzung einer klaren Kundenorientierung sowie der Bezug zur Unternehmensstrategie, oft nicht im vollen Umfang zu realisieren sind.

Der Top Down Ansatz hingegen geht bei der Umsetzung des GPM von der Unternehmensstrategie, den Kundenanforderungen sowie den Erfolgsfaktoren aus und baut die benötigten Prozesse beginnend auf einem hohen Abstraktionslevel hin zu detaillierten Abläufen aus. Der generelle Ablauf des Top Down Ansatzes wird in Abbildung 2.6 gezeigt. Wie zuvor erwähnt werden von der Geschäftsstrategie ausgehend alle Anforderungen an einen Prozess, wie Zielmärkte, Erfolgsfaktoren, Kundenbedürfnisse, Geschäftsziele usw. berücksichtigt um daraus die Geschäftsprozesse, deren Gewichtung und die Prozessziele festzulegen ( vgl. Schmelzer, Sesselmann: S 123 ). Alle diese Aufgaben sind Elemente des strategischen Geschäftsprozessmanagements. Zur Bewältigung der praktischen Aufgabenstellung im Unternehmen wurde der Top Down Ansatz gewählt, da er besser geeignet ist Kundenanforderungen und Geschäftsstrategie in einem GPM umzusetzen.

Der Top Down Ansatz besitzt aber auch einige Nachteile, die berücksichtigt werden müssen. Eine große Schwierigkeit liegt darin begründet, dass der Schwerpunkt des Ansatzes auf klaren Veränderungen der Ist-Situation hin zu einer Prozessorientierung liegt. Aus diesem Grund wird wenig Aufmerksamkeit auf den Erhalt vorhandener Strukturen und Ressourcen gelegt. Es ist möglich, besonders in kleinen und mittleren Unternehmen, dass der Umfang der anzustrebenden Veränderungen das Unternehmen überfordert, da neben den alltäglichen Aufgaben zusätzlich die Einarbeitung und das Verständnis für die neuen Arbeitsabläufe von den Angestellten gefordert wird. Durch diese Mehrbelastung können die Akzeptanz und damit die Bereitschaft zur Mitwirkung im Rahmen des Umbaus der Unternehmensorganisation verloren gehen. Ohne hinreichende Akzeptanz der Angestellten hat das GPM jedoch wenig bis keine Aussicht auf Erfolg, da eine Prozessorientierung, wie zuvor erwähnt, stark auf der Selbständigkeit der Prozessbeteiligten basiert. Es ist sehr viel Fingerspitzengefühl sowie eine intensive Motivation und Aufklärung der Mitarbeiter notwendig um diesen Akzeptanzverlust zu verhindern.



**Abb. 2.7.:** Ablauf des Top Down Ansatzes

Die Erarbeitung der Geschäftsprozesse ist der Erste Schritt um eine GPM in einem Unternehmen aufzubauen. Dafür sind die Drei schritte notwendig:

- 1. Identifizierung der Geschäftsprozesse,
- 2. Gewichtung der Geschäftsprozesse und
- 3. die Festlegung der Prozessziele.

## 2.5 Dokumentation des GPM

Neben der Erstellung und Analyse von Prozessen ist die Dokumentation ein der wichtiger Bestandteil des GPM. Die Prozessdokumentation beinhaltet alle Dokumente die während der Prozessgestaltung angefertigt werden.

Dabei dient die Dokumentation als Informationsbasis für:

- Prozessinterne und –externe Kommunikation,
- Prozesskoordination ( Aufgaben, Abläufe, Zuständigkeiten usw. ),
- Prozessanalysen, -assessments, -reviews und –bewertungen,
- Prozessverbesserungen,
- Controlling(Planung, Budgetierung),
- Prozessauditierung und Zertifizierung,
- Einhaltung von Compliance-Anforderungen,
- Einarbeitung und Training von Mitarbeitern.

(vgl. Schmelzer,Sesselmann: S. 146)

In Tabelle 3.1 werden wichtige Prozessdokumente des GPM der verschiedenen Dokumentationsebenen gezeigt.

Auf der so genannten Übersichtsebene werden nur das Unternehmensprozessmodell sowie die Prozesslandkarte erstellt. Diese beiden Dokumente sollen einen Überblick über die Geschäftsprozesse der Organisation geben. Neben der allgemeinen Übersicht werden noch Schnittstellen, der Informations- und Leistungsaustausch zwischen den Prozessen und Teilprozessen visualisiert.

Die folgenden Ebenen gehen tiefer auf Prozesse und ihre Teilprozesse ein. Es werden Schnittstellen, Verantwortlichkeiten, Inputs, Outputs, einzuhaltende Richtlinien, Ziel- bzw. Messgrößen sowie Schnittstellen zu anderen Prozessen beschrieben. Außerdem werden der hierarchische Aufbau der Prozesse und seine Vernetzungen mit der Aufbaustruktur beschrieben. Neben diesen Aufbau- und Ablaufbeschreibungen beinhalten die Ebenen zwei und drei noch die Rollenbeschreibungen der Prozesse. Rollenbeschreibungen regeln die Verantwortlichkeiten und Pflichten in den jeweiligen Prozessen oder Teilprozessen und sind somit ein wichtiger Bestandteil der Dokumentation.

Der Umfang der Dokumentation hängt von der Anzahl der Prozesse, der Anzahl der Kunden- bzw. gesetzlichen Anforderungen sowie den Erfahrungen der Mitarbeiter ab. Für die Einführung eines Workflowmanagementsystems ist es beispielsweise notwendig die Prozesse bis auf die Elementarfunktionen herunterzubrechen. Im Fall des

Unternehmens ist eine derart detaillierte Beschreibung jedoch nicht von Nöten, so dass im Rahmen der vorliegenden Arbeit eine vereinfachte Prozessbeschreibung Anwendung findet.

**Tab. 2.1:** Prozessdokumentation

Quelle: Schmelzer/ Sesselmann(2008) S.: 147

Ebene	Prozessdokumentation
1.	Übersicht <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Unternehmensprozessmodell, Prozesslandkarte</li> </ul>
2.	Geschäftsprozesse <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Beschreibung Geschäftsprozesse</li> <li>▪ Aufbaustruktur Geschäftsprozesse</li> <li>▪ Rollenbeschreibung Geschäftsprozessverantwortliche, Managementteam, Prozessteams</li> </ul>
3.	Teilprozesse <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Beschreibung Teilprozesse</li> <li>▪ Ablaufstruktur Teilprozesse</li> <li>▪ PO-Diagramm Teilprozesse</li> <li>▪ Rollenbeschreibung Teilprozessverantwortliche, KAIZEN-Teams</li> <li>▪ Leistungsvereinbarung mit Lieferanten</li> </ul>

## 2.6 Dokumentationstools

Der gegenwärtige Softwaremarkt bietet eine sehr große Auswahl an Produkten zur Modellierung, Darstellung, Analyse und Verbesserung von Prozessen. Viele basieren auf proprietären oder auch offen standardisierten Modellierungssprachen. Beispiele für Modellierungssprachen wären die Architektur Integrierter Informationssysteme (ARIS), die Unified Modelling Language (UML) oder die Business Process Execution Language (BPEL). Alle diese Beschreibungs- und Modellierungssprachen haben besondere Zielbereiche und Schwerpunkte. ARIS, ein Produkt der IDEAS Scheer AG, „ist ein Rahmenwerk zur Beschreibung von Unternehmen und betriebswirtschaftlichen Anwendungssystemen“ (Seidlmeier (2006): S. 12). UML ist ein Standard der OMG

Group und wird häufig für die objektorientierte Softwareentwicklung eingesetzt. BPEL ist eine XML-basierte Beschreibungssprache der Organization for the Advancement of Structured Information Standards (OASIS) und wurde für die Interaktionmodellierung von Webservices entworfen.

In dieser Arbeit wird das ARIS Toolset und einzelne Formatvorlagen aus dem Buch von Schmelzer und Sesselmann zur Dokumentation der Prozesse verwendet.

### **2.6.1 Das ARIS Toolset**

Im nachfolgenden Kapitel wird ein Einblick in den Aufbau und die verwendeten Konzepte des im weiteren Verlauf der Arbeit verwendeten ARIS Toolsets gegeben.

Das theoretische ARIS Konzept entwickelte August Wilhelm Scheer in den neunziger Jahren des 20. Jahrhunderts an der Universität Saarbrücken. 1993 wurde die theoretischen Grundlagen durch die von ihm gegründete IDS Scheer AG in ein Softwareprodukt, das ARIS Toolset, umgesetzt und vermarktet. ARIS ist somit einerseits ein Modellierungskonzept und andererseits ein Softwarewerkzeug. Wichtig ist dabei zu bemerken, dass das Konzept nicht an die Software gebunden ist.

Das ARIS Konzept befasst sich mit der vollständigen Beschreibung der Unternehmensprozesse unter Verwendung folgender Objekte:

- Funktion,
- Daten,
- Organisationseinheiten,
- Ressourcen und
- Leistungen.

Um die Vielzahl an Diagrammen, die zur vollständigen Beschreibung eines Unternehmens und seines Geschäftes notwendig sind, beherrschbar, übersichtlich und verständlich zu halten, bedient sich das ARIS Konzept differenzierter Sichten. Die Teilmodelle werden in die Funktionssicht, Organisationssicht, Leistungssicht, Steuerungssicht und Datensicht unterschieden und entsprechend strukturiert.

Im Folgenden erfolgt eine kurze Beschreibung der einzelnen ARIS Sichten.

Die Organisationssicht beschreibt die Aufbauorganisation des Unternehmens. Dabei handelt es sich um ein sozioökonomisches Gebilde aus Einheiten, die zum Zwecke der wirtschaftlichen Leistungserstellung in einer hierarchischen Struktur organisiert sind. Jede Einheit der Aufbauorganisation ist Träger verschiedenster Prozessaufgaben. Das typischste Modell im Rahmen der Organisationssicht ist das Organisationsdiagramm.

Die Funktionssicht gibt einen Überblick über die im Unternehmen durchgeführten Tätigkeiten. Funktionen sind hierbei, wie auch schon zuvor innerhalb der Arbeit definiert, Arbeitsschritte, die ein bestimmtes Objekt manipulieren und zur Umsetzung der Unternehmensziele beitragen. Die verwendeten Diagramme der Funktionssicht sind der Funktionsbaum, als hierarchische Aufschlüsselung der Funktionszusammenhänge, sowie der Zielbaum. Der Zielbaum gibt Unternehmensziele wieder und stellt Verknüpfungen zwischen diesen dar.

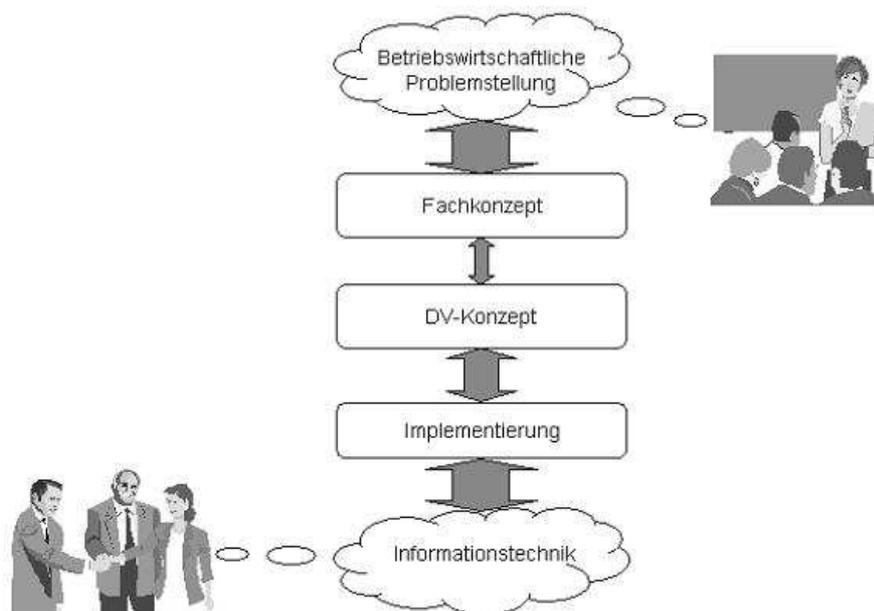
Die Datensicht beschreibt mittels eines erweiterten Entity Relationship Modell( eERM) den Aufbau der im Unternehmen benutzten Daten. Die verwendeten Objekte sind Entitys, Attribute und Beziehungen zwischen den Entitys. Mit Hilfe dieser Sicht werden die Bearbeitungsobjekte und deren Eigenschaften für die weitere Umsetzung im Zusammenhang mit der Informationstechnologie unternehmensweit einheitlich beschrieben.

In der Steuerungssicht oder auch Prozesssicht werden die Elemente der drei zuvor genannten Sichten zusammengeführt und in Beziehung zu einander gesetzt. Die klare Herausstellung der Beziehungen zwischen Daten, Organisation und Funktionen im Rahmen der Prozesssicht ist wichtig, da diese andernfalls durch die Aufteilung in einzelne Sichten drohen verloren zu gehen. Stattdessen wird der genaue zeitliche und logische Ablauf der Unternehmenstätigkeit dargestellt. Das innerhalb der Prozesssicht verwendete Diagramm ist die Ereignis Prozesskette (EPK), die erweiterte EPK oder das Funktionszuordnungsdiagramm.

Als letzte Sicht des ARIS Konzepts ist die Leistungssicht zu nennen. In dieser werden alle für den Prozess notwendigen Leistungen angegeben. Auf eine detaillierte Darstellung der Leistungssicht soll an dieser Stelle jedoch verzichtet werden, da sie seit Einführung des ARIS Konzepts zunehmend an Bedeutung verloren hat.

Zusätzlich zu den Sichten sieht ARIS drei Ebenen vor, welche dem Lebenszyklus eines Informationssystems nachvollzogen sind (siehe Abb.2.8). An erster Stelle steht dabei die betriebswirtschaftliche Problemstellung, welche den Anlass zur Nutzung des ARIS Konzepts darstellt sowie den Ist-Zustand, Sollzustand und Lösungsweg vorgibt. Das

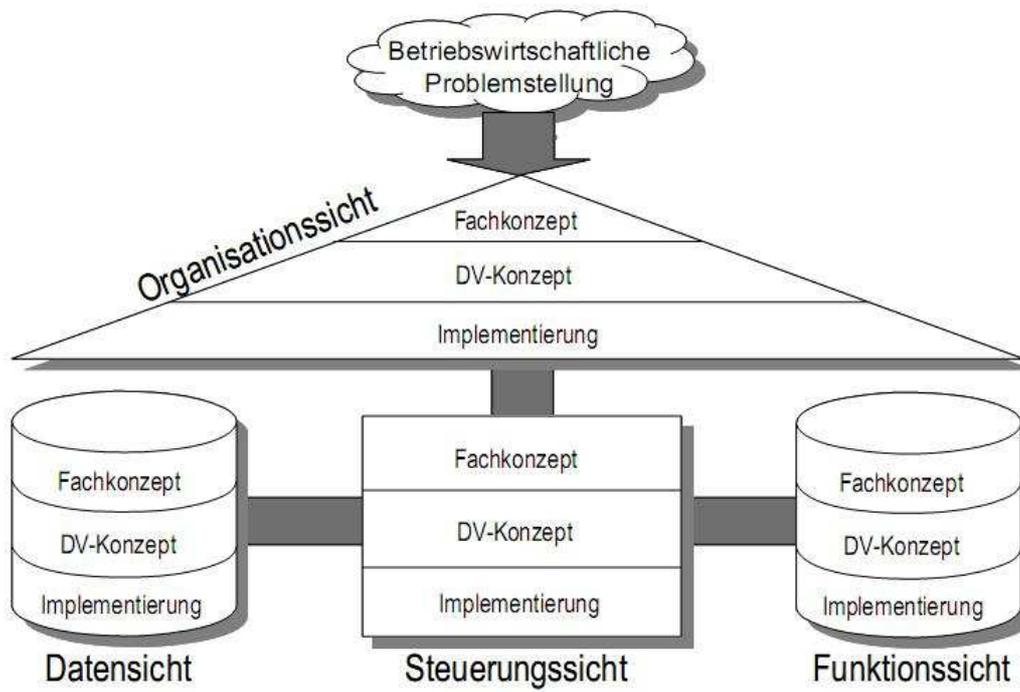
nachfolgend zu entwerfende Fachkonzept, soll der Ist- und angestrebte Sollzustand beschrieben werden. Diese Beschreibung ist Ausgangspunkt für die weitere Implementierung. Die nächstfolgende Stufe ist die Ebene des DV-Konzeptes. In dieser werden die Beschreibungen aus dem Fachkonzept in eine informationssystemnahe Beschreibung umgewandelt. In der folgenden Ebene, der Implementierungsebene, wird dann die DV-konzeptuelle Beschreibung durch Hard und Softwarekomponenten umgesetzt.



Quelle: Seidelmeier(2006): S. 24

**Abb. 2.8.:** Aris Beschreibungsebenen

Abbildung 2.9. stellt die zuvor erläuterten Sichten sowie deren Zusammenhänge nochmals grafisch dar. Im Hinblick auf eine umfassende Darstellung des ARIS Konzeptes soll an dieser Stelle auf das Buch von Heinrich Seidelmeier „Prozessoptimierung mit dem ARIS Toolset“ verwiesen werden.



Quelle: Seidelmeier(2006): S. 25

**Abb. 2.9.:** Das ARIS Haus

### 3 Vorgehen im Praktikum

Dieses Kapitel beschreibt die praktische Anwendung der im Kapitel 2 erläuterten Grundlagen zur Bewältigung der im Einführungsteil genannten Probleme der Speditionsabteilung des Unternehmens. Die problematische Lage der Abteilung ist gekennzeichnet durch sich ständig ändernde Umwelteinflüsse, hohen Kostendruck sowie das Nichtvorhandensein von Prozessstrukturen oder dokumentierten Arbeitsabläufen. In Summe ergeben sich daraus erhebliche Effektivitäts- und Effizienzprobleme in Hinblick auf die Leistungserstellung der Abteilung.

Diese Probleme sollen durch die Identifizierung von Geschäftsprozessen, Dokumentation von Arbeitsabläufen, Bewertung von Prozessen und Initiierung eines Strebens nach ständiger Verbesserung beseitigt werden. Im Folgenden werden die einzelnen Schritte zur Umsetzung, das Vorgehen und die daraus resultierenden Ergebnisse dokumentiert.

#### 3.1 Vorbetrachtungen für die Erstellung von Prozessen

Wie bereits in der Abbildung 2.6. gezeigt sind in diesem Zusammenhang sechs wesentliche Fragestellungen zu klären, die im Hinblick auf die Identifikation, Gewichtung und Festlegung der Prozessziele von Bedeutung sind. Die folgenden Abschnitte befassen sich mit eben jenen Fragestellungen und deren Resultaten, welche im Rahmen der Prozessidentifikation erhoben wurden.

##### 3.1.1 Die Zielmärkte und Kundengruppen

Im ersten Schritt zur Identifizierung der Geschäftsprozesse in der Speditionsabteilung des Unternehmens müssen wir die Zielmärkte und Kundengruppen und bereitgestellten Leistungen identifiziert werden die bei der Wertschöpfung angesprochen werden.



Abb. 3.1.: Wertschöpfung der Spedition

Die Zielmärkte bestehen im:

- Innerdeutschen ganzjährigen Container- und Planzug-, saisonalen Flüssiggüter- sowie saisonalen Schüttgutverkehr
- vereinzelt im Container-, Planzug-, Flüssiggüterverkehr im deutschlandnahen Ausland

Die Kunden setzen sich aus:

- gewerblichen Kunden mit Bereitstellung reiner Transportleistung als Subunternehmer mit Fremddisposition durch den Auftraggeber,
- gewerblichen Kunden mit Bereitstellung von Transportleistung inkl. Disposition durch das Unternehmen und
- Privatkunden für Transportdienstleistungen disponiert vom Unternehmen zusammen.

### **3.1.2 Produkte und Leistungen**

Für die genannten Kundengruppen und Märkte bietet das Unternehmen nun folgende Produkte und Leistungen an.

- Containertransport national und international im deutschlandnahe Ausland
- Planzugtransport national und international im deutschlandnahe Ausland
- Flüssiggütertransport deutschlandweit
- Schüttguttransport deutschlandweit

Dabei sind jeweils folgende zwei Optionen zu berücksichtigen:

- Bereitstellung der reinen Transportleistung, d.h. der Auftraggeber übernimmt die Disposition der LKWs und Fahrer selbst, es werden nur die Ressourcen bereitgestellt.
- Bereitstellung der vollständigen Abwicklung des Transportes, d.h. die Transportleistung und die Disposition wird vom Unternehmen durchgeführt.

### 3.1.3 Ziele der Speditionsabteilung

In diesem Schritt wurden die Abteilungsziele im Gespräch mit dem Speditionsleiter erarbeitet. Diese gestakten sich momentan wie folgt:

Hauptziel:

- Ein zumindest kostendeckendes, wenn möglich sogar positives Bilanzergebnis am Ende des Geschäftsjahres

Auf dem Containermarkt:

- Festigung der Kundenbeziehung mit dem Partnerunternehmen EKB Bremen
- Suche nach neuen rentablen und verlässlichen Geschäftspartnern

Auf dem Planzugmarkt:

- Festigung der Kundebeziehung mit der Nosta Gruppe
- Gewinnen neuer Kunden
- Versuch des Aufbaus neuer Partnerschaftsbeziehungen ( z.B. Schenker Logistik Group)

Auf dem Flüssiggütermarkt:

- Festigung der Kundenbeziehung mit dem Partnerunternehmen Agro Baltic GmbH
- Erschließung neuer Transportmöglichkeit außerhalb der Flüssigdüngersaison

Auf dem Schüttgütermarkt:

- Langsame Abstoßung dieses Geschäftszweiges, da er aufgrund stetig sinkender Nachfrage mit einhergehendem Preissturz sowie durch zusätzlichen Aufwand für die notwendige Good Manufacturing Practice (GMP) Zertifizierung unrentable geworden ist.
- Vertiefung der Beziehung zu Agro Baltic über Getreidetransporte

Allgemein:

- Suche nach neuen innovativen und vor allen rentablen Transportmöglichkeiten
- Ausbau des Kundenstammes
- Versuch der Kostensenkung im gesamten Speditionsbereich.

### **3.1.4 Kritische Erfolgsfaktoren der Leistungserstellung**

Der nächste Schritt, die Identifizierung der kritischen Erfolgsfaktoren, wurde durch eine intensive Kommunikation mit Unternehmens- und Abteilungsleitung erreicht. Ziel war es Anforderungen an eine Spedition zu identifizieren, die direkt zum positiven Abschluss der Geschäftstätigkeit für Kunden und Unternehmen führen.

Kritische Erfolgsfaktoren bei der Leistungserbringung bestehen in:

- der Pünktlichkeit und Zuverlässigkeit der Transporte,
- dem Auftreten beim Kunden,
- der maximalen Ausnutzung der gesetzlich zulässigen Arbeits- und Fahrzeiten in bei gleichzeitig treibstoffsparender Fahrweise
- dem korrekten und vollständigen Führen notwendiger Transportunterlagen sowie Sammlung und Archivierung von Transportdokumenten.

Kritische Erfolgsfaktoren bei der Auftragsannahme sind:

- Preis der Leistung,
- Angebotstransparenz für den Kunden (z.B. bei steigenden Rohstoffpreisen),
- Kostentransparenz der Leistungserstellung für die Angebotskalkulation,
- aktuelle und zuverlässige Daten zur Auftragskalkulation und
- Nachvollziehbarkeit der zur Verfügung stehenden Lenk- und Arbeitszeiten sowie der Position der Fahrzeuge und des Fahrpersonals.

### 3.1.5 Die Wettbewerbsstrategie und die Kernkompetenzen

Kernkompetenzen sind Besonderheiten, die ein Unternehmen von anderen Unternehmen derselben Branche abheben. Kernkompetenzen können beispielsweise in der Spezialisierung auf bestimmte Produktgruppen bestehen. Diese Kernkompetenzen sind entweder bereits im Unternehmen vorhanden oder können aufgebaut werden. Der Aufbau von Kernkompetenzen ist dabei eng mit der Wettbewerbsstrategie verknüpft.

Die Wettbewerbsstrategie regelt den Umgang mit Konkurrenten am Markt. „Wie möchte sich das Unternehmen mit der Konkurrenz und ihren Produkten auseinandersetzen“ ist die entscheidende Frage, auf welche die Wettbewerbsstrategie eine Antwort geben soll.

Die Wettbewerbsstrategie der Logistikabteilung ist momentan sehr passiv ausgerichtet. Da sich die Abteilung im Umbruch befindet, liegt der Fokus auf der Neugestaltung und Identifizierung rentabler Transportmöglichkeiten. Das Unternehmen beteiligt sich an sehr vielen öffentlichen Ausschreibungen, gibt im Rahmen seiner Angebote aber immer realistische Preise an um nicht noch höhere Verluste zu erwirtschaften. Zur Begründung höherer Preise versucht das Unternehmen Qualität und Zuverlässigkeit anzuführen. Aus dieser Verhaltensweise resultiert auch die Hauptkernkompetenz des Betriebes, Zuverlässigkeit und Sicherheit der Leistungserbringung.

### 3.1.6 Die Kundenanforderungen

Aus den umrissenen Zielmärkten und identifizierten Kundengruppen sollen im nächsten Schritt die Anforderungen der Kunden an die Leistungen der Speditionsabteilung abgeleitet werden. Dies kann entweder durch eine direkte Befragung der Kunden erfolgen, z.B. in Form einer kundenübergreifenden Studie, bzw. falls diese Option aus zeitlichen oder sonstigen Gründen nicht zur Verfügung steht vom Unternehmen selbst mit Hilfe der nachfolgenden Fragstellungen geleistet werden. (vgl. Schmelzer und Sesselmann S. 124)

- Wer sind die Kunden / Auf welche Kunden will sich das Unternehmen in Zukunft konzentrieren?
- Womit verdienen die Kunden ihr Geld?
- Welches sind die kritischen Erfolgsfaktoren der Kunden?
- Welches sind die kritischen Prozesse der Kunden?
- Welche Bedürfnisse haben die Kunden?
- Welche Probleme beschäftigen die Kunden am stärksten?

- Wie kann das Unternehmen den Kunden bei der Lösung ihrer Probleme am besten helfen?

Die Beantwortung dieser Fragestellung durch den Betrieb selbst kann grundsätzlich keine vergleichbar exakte Bestimmung der Anforderungen liefern wie eine Befragung der Kunden. Im vorliegenden Fall sollte eine Analyse der Kundenanforderungen durch Selbsteinschätzung dennoch relativ genau möglich sein, da die Leistungen, welche das Unternehmen heute Kunden zur Verfügung stellt, zuvor über viele Jahre unternehmensintern angeboten wurden.

Womit verdienen die Kunden ihr Geld?

- Transportdienstleistung für Güter jeglicher Art

Welches sind die kritischen Erfolgsfaktoren?

- Zuverlässigkeit
- Pünktlichkeit
- Schnelligkeit
- Wirtschaftlichkeit
- aktuelle Daten über Verfügbarkeit und Standort der Kapazitäten
- Einhaltung und Dokumentation gesetzlicher Regelungen

Welches sind die kritischen Prozesse der Kunden?

- Auftragsdurchführungsprozess
- Tourenplanungsprozess

Welches Problem beschäftigt die Kunden am stärksten?

- Zuverlässigkeit der Auslieferung
- Nachvollziehbarkeit der Plan- und Ist-Zeiten
- steigende Kosten der Ressourcen
- sinkende Preise auf dem Transportmarkt

Wie kann das Unternehmen den Kunden bei der Lösung ihrer Probleme am besten helfen?

- Bereitstellen ausgereifter und damit verlässlicher Technologien
- Bereitstellung von Infrastrukturen für die Interaktion zwischen Transportierenden und Spedition
- Transparenz der Leistungserstellung (Standort des Transportes, momentaner Erfüllungsgrad des Auftrages)
- kostenorientierte Ausrichtung der Prozesse im Zulieferunternehmen
- Anwendung wirtschaftlicher Technologien

### **3.1.7 Stärken und Schwächen der Abteilung**

Die Analyse der Stärken und Schwächen der betrachteten Abteilung war eine der schwierigsten Aufgaben, da an vielen Stellen innerhalb des Unternehmens Veränderungsmaßnahmen eingeleitet wurden. Im Folgenden werden die Beobachtungen aus Sicht eines Außenstehenden sowie die Resultate aus zahlreichen Gesprächen mit der Führung der Abteilung zusammengefasst.

#### **Stärken der Spedition:**

- Die Abteilung ist nicht auf sich allein gestellt, sondern Teil eines dreigeteilten Unternehmens. Die Abteilungen Landhandel und Dienstleistungen konnten bislang die negativen Betriebsergebnisse der Transportabteilung ausgleichen.
- Die Lage des Gesamtunternehmens ist stabil, wenngleich die negativen Bilanzergebnisse der Spedition auf Dauer nicht akzeptabel sind.
- Das Abteilungsmanagement hat erkannt, dass die momentane Lage der Abteilung sehr unbefriedigend ist und ist gewillt Neuerungen anzugehen.
- Die Hierarchiestruktur der Abteilung ist bereits sehr flach, was die Einführung des GPM erleichtert.
- Die Abteilung beinhaltet eine eigene Werkstatt, die für die Wartung und Pflege der Fahrzeuge zuständig ist.

**Schwächen der Spedition:**

- Die Abteilungsleitung besteht nur aus einer Führungskraft.
- In der Vergangenheit wurden keinerlei Kundendaten gepflegt, was eine gezielte Ansprache bestehender bzw. neuer Kundengruppen erschwert.
- Es gibt keine Dokumentationen der Arbeitsabläufe.
- Dokumentationen und Zertifizierungen werden noch als unnötiges Übel angesehen.
- Die operative Arbeit nimmt bereits mehr als die Hälfte der Wochenarbeitszeit des Speditionsleiters in Anspruch.
- Unmotiviertes Fahrpersonal, dadurch werden Transportdokumente schlecht ausgefüllt und es entsteht zusätzlicher Kontrollaufwand in der Nachbereitung
- Der regionale Arbeitsmarkt bietet nur wenig geeignetes Personal. Suche und Rekrutierung von geeignetem Personal ist aufwendig und sehr selten erfolgreich
- Das Fahrpersonal trägt eine hohe Verantwortung bezüglich der Erstellung relevanter Transportdokumentationen, erfüllt diese Aufgabe jedoch nur sehr unzureichend und mit einer hohen Fehlerrate.
- Es besteht keine oder nur spärliche IT Unterstützung zur Arbeitserleichterung.
- Daten zu Kosten und Erlösen werden von einer separaten Buchhaltung erstellt und stehen oft erst mit langer Zeitverzögerung zur Verfügung.

### 3.2 Identifizierung der Prozesse

Dem Vorgangsmodell von Schmelzer und Sesselmann folgend (vgl. Schmelzer, Sesselmann: S 122) erfolgt nunmehr die eigentliche Prozessidentifikation auf Grundlage der zuvor herausgearbeiteten Ausgangsdaten:

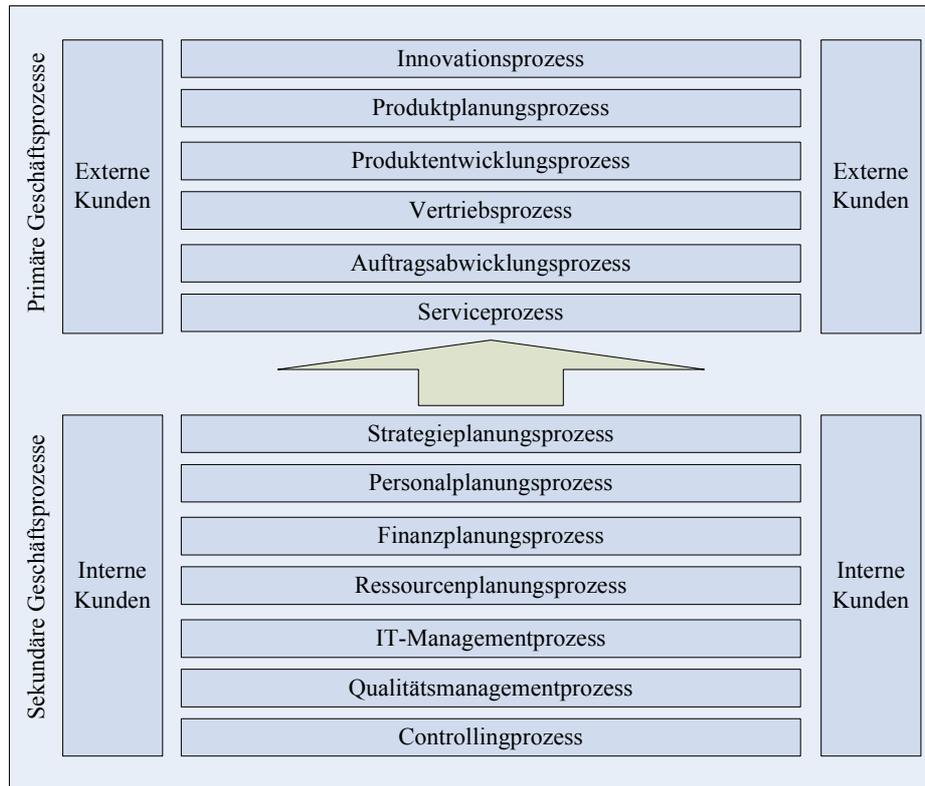
- Zielmärkte und Kundengruppen,
- Kundenanforderungen, -bedürfnisse und -erwartungen,
- Wettbewerbsstrategie und
- Kernkompetenzen

Als erstes soll genauer analysiert werden wie und zu welchem Zeitpunkt das Unternehmen mit den Kunden in Kontakt kommt. Dabei soll nicht nur die Bereitstellung von Produkten und Leistungen für den Kunden betrachtet, sondern auch Aktivitäten, die der Gewinnung und Betreuung der Kunden dienen, erörtert werden.

Die Prozesse werden dazu in zwei größere Prozessklassen unterteilt, Primärprozesse und Sekundärprozesse (vgl. Porter(1989): S.63 ff)

Primärprozesse sind dabei Prozesse in denen eine Wertschöpfung stattfindet, zum Beispiel die Erstellung und Vermarktung von Produkten oder Leistungen für externe Kunden. Primäre Geschäftsprozesse erzeugen direkten Nutzen für den Kunden und haben daher auch unmittelbaren Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens.

Primäre Geschäftsprozesse benötigen für einen effizienten Ablauf sowohl Managementsupport als auch Infrastruktursupport (vgl. Schmelzer und Sesselmann: S. 78). Diese Managementsupport- und Infrastruktursupportprozesse haben nur indirekt Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens und werden deswegen als Sekundärprozesse bezeichnet. Beispiele für Sekundärprozesse können aus Abbildung 3.1 entnommen werden.



Quelle: Schmelzer,Sesselmann(2008)

**Abb. 3.2.:** Beispiele für Primäre und Sekundäre Geschäftsprozesse

In Anlehnung an Abbildung 3.1 wurden folgende Geschäftsprozesse für den Fall des Unternehmens identifiziert.

Primärprozesse:

- Der Vertriebsprozess,
- Der Auftragsabwicklungsprozess,
- Der Abrechnungsprozess,

Sekundärprozesse:

- Instandhaltungsprozess
- Dokumentationsprozess
- Controllingprozess
- Ressourcen und Personalplanungsprozess

Die zuvor genannten Prozesse wurden ausgehend von den täglichen Arbeitsabläufen in der Abteilung abgeleitet. In den Grundlagen zum GPM wurde festgestellt, dass ein Aufbau der Geschäftsprozesse nach dem Bottom-Up Ansatz nicht optimal ist und aus diesem Grund der Top-Down Ansatz Anwendung finden soll. Die Identifizierung der Prozesse soll demnach unter Betrachtung der Unternehmensstrategie und Kundenanforderungen erstellt werden.

Um dem Top-Down Ansatz gerecht zu werden, muss überprüft werden ob die genannten Prozesse in der Lage sind sowohl Kundenanforderungen als auch die Anforderungen, die aus der Geschäftsstrategie abgeleitet werden, vollständig umzusetzen. Ist dies nicht der Fall müssen weitere Prozesse hinzugefügt werden um die Anforderungen zu erfüllen.

Kundenanforderungen bestehen, wie in Kapitel 3.1.6 erläutert, in dem Verlangen nach

- Zuverlässigkeit,
- Pünktlichkeit,
- Schnelligkeit,
- Wirtschaftlichkeit,
- Bereitstellung aktueller Daten über Verfügbarkeit und Standort der Kapazitäten sowie
- der Einhaltung und Dokumentation gesetzlicher Regelungen.

Die maßgebliche Geschäftsstrategie besteht aus der:

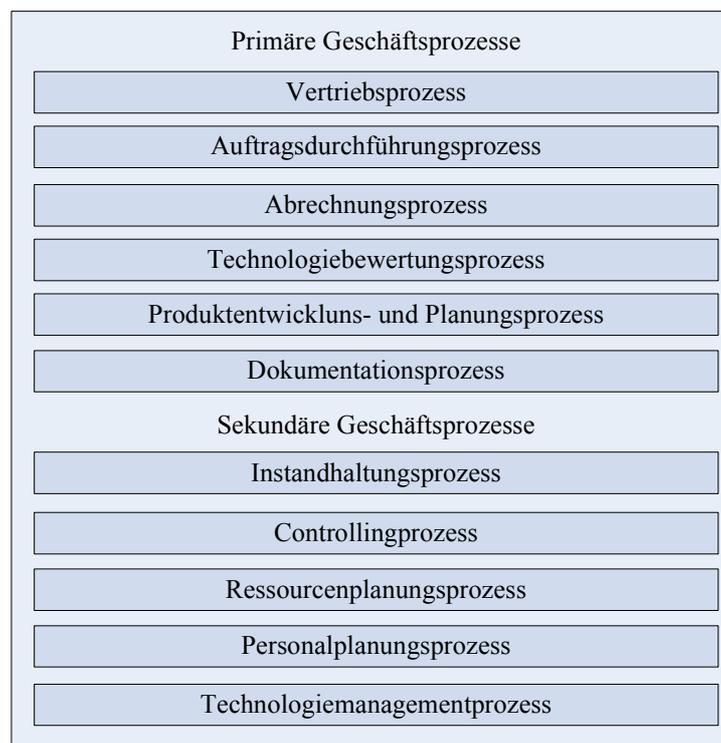
- Verwendung von Technologien zur Steigerung der Zuverlässigkeit und Sicherheit der Leistungserstellung

Zusätzlich zu den zuvor genannten Primärprozessen, Vertrieb, Auftragsabwicklung und Abrechnung, müssten gemäß der Geschäftsstrategie, welche den Einsatz von Technologie zur Bereitstellung von verlässlichen und sicheren Leistungen vorsieht, ein Technologiebewertungsprozess implementiert werden. In diesem Technologiebewertungsprozess sollten aktuell am Markt verfügbare Technologien gesichtet und bewertet werden. Des Weiteren ist der Dokumentationsprozess, welcher gem. Schmelzer und Sesselmann als Sekundärprozess eingestuft wird, im Rahmen des Unternehmens als ein Primärprozess anzusehen, da eine Reihe von Dokumentationen im Transportgewerbe gesetzlich vorgeschrieben sind und aus diesem Grund direkt

vom Kunden im Zusammenhang mit der Leistung gefordert werden. Werden diese Dokumentationen nicht erstellt, ist die Leistung quasi nicht am Markt absetzbar.

Bei den Sekundärprozessen sollten der Instandhaltungs-, Controlling- sowie der Ressourcen und Personalplanungsprozess auf das Unternehmen übertragen und konkretisiert werden. Instandhaltung und Controlling unterstützen die Gewährleistung von Zuverlässigkeit und Wirtschaftlichkeit der Leistungserstellung wie sie sich aus den Kundenanforderungen herleitet. Die Prozesse zur Ressourcen- und Personaleinplanung sind unmittelbar notwendig zur Aufrechterhaltung des Wirkbetriebs. Zusätzlich zu diesen Prozessen wäre auch ein Technologiemanagement Prozess ratsam. Dieser sollte unternehmensweit die Verwaltung der eingesetzten Technol. regeln.

Abbildung 3.2. fasst die für die Speditionsabteilung des Unternehmens identifizierten Prozesse überblicksartig zusammen.



**Abb. 3.3.:** Prozesse im Unternehmen

Die herausgearbeiteten Prozesse können keinesfalls als endgültig betrachtet werden, sondern unterliegen, wie bereits erwähnt, einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP). Zusätzlich zum KVP müssen die Prozesse bei Änderungen der Kundenanforderungen, Kernkompetenzen, Unternehmensstrategie, Abteilungsziele oder Änderungen der Zielgruppen überarbeitet werden.

### 3.3 Prozessgestaltung und -modellierung

Nachdem die nötigen Prozesse identifiziert wurden, sollen sie im Folgenden ausgestaltet und detaillierter modelliert werden. Im Hinblick auf die Gestaltung wurden folgende Grundsätze umgesetzt:

- Jeder Geschäftsprozess beginnt und endet bei den Kunden, die Leistungsanforderungen stellen und Prozessergebnisse erhalten.
- Jeder Geschäftsprozess ist in Teilprozesse, Prozess- und Arbeitsschritte zu unterteilen.
- Jeder Geschäftsprozess hat einen Verantwortlichen.
- In jedem Geschäftsprozess wird ein Prozessobjekt komplett bearbeitet.
- Nicht wertschöpfende Teilprozesse, Prozesse- und Arbeitsschritte sind zu eliminieren.
- Für jeden Geschäftsprozess ist eine zeit- und ressourcengünstige Ablaufstruktur festzulegen.
- Falls erforderlich sind Prozessvarianten zu bilden.
- Mit den Lieferanten der Geschäftsprozesse sind Leistungsvereinbarungen zu treffen.

Zitat: Schmelzer, Sesselmann( 2008): S. 129

Als Beispiel für die Umsetzung dieser Hinweise soll im weiteren Verlauf der Auftragsdurchführungsprozess, aus der Wertschöpfungskette der Spedition (siehe Abbildung 3.3), ausgestaltet werden.

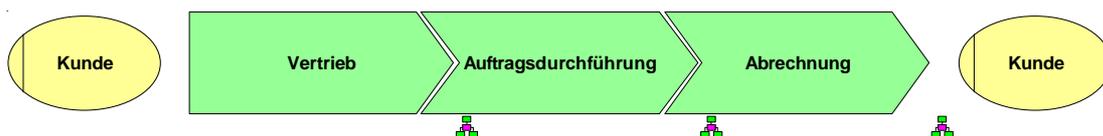


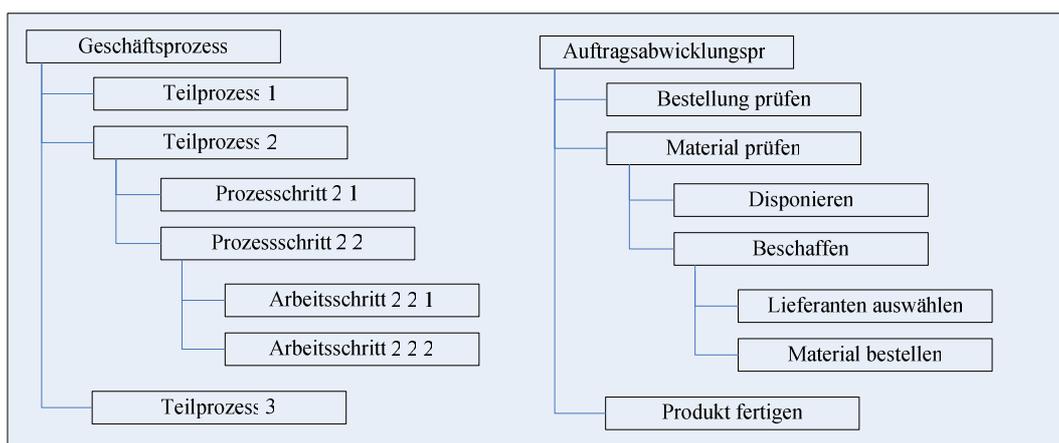
Abb. 3.4.: Wertschöpfungskette der Spedition

### ▪ Begrenzung der Geschäftsprozesse

Ein Prozess beginnt und endet beim Kunden. Diese Tatsache macht es leicht die Anforderungen und die Leistung für jeden Prozess festzulegen. Zusätzlich wird damit ein zentraler Punkt des GPM, die Erfüllung von Kundenanforderungen, umgesetzt. Das Controlling benutzt darauf aufbauend die gestellten Anforderungen um Zielgrößen zur Bestimmung der Prozessqualität festzulegen. Im Beispiel des Auftragsdurchführungsprozesses war das zu erbringende Objekt der Auftrag des Kunden. Anforderungen, die diesbezüglich umgesetzt werden sollten, sind Zuverlässigkeit, Pünktlichkeit, Schnelligkeit und Wirtschaftlichkeit.

### ▪ Strukturierung der Geschäftsprozesse

Auf Strukturierung wurde bereits im Dokumentationsteil dieser Studienarbeit eingegangen. Gemäß den zuvor angeführten Grundsätzen wird ein Prozess mindestens in Teilprozesse, Prozess- und Arbeitsschritte zerlegt. Wichtig ist diese Hierarchisierung für die Zuweisung von Verantwortlichkeiten und für das systematische Vorgehen in der Modellierung. Ein Prozess sollte näher betrachtet und nicht etwa als Block gehandhabt werden, nur um z.B. den Eindruck einer Prozessorientierung zu erwecken. Ein Beispiel für die Untergliederung eines Geschäftsprozesses im Allgemeinen wird in Abbildung 3.4 dargestellt. Abbildung 3.5 vollzieht die vorgeschlagene Untergliederung am Beispiel des Auftragsdurchführungsprozesses.



Quelle: Schmelzer, Sesselmann(2008): S. 130

**Abb. 3.5.:** Prozessaufbaustruktur

Ein wichtiger Punkt bei der Unterteilung der Prozesse in Teilprozess ist, dass die Anforderungen, welche an den Prozess gestellt werden, weiter vererbt werden müssen.

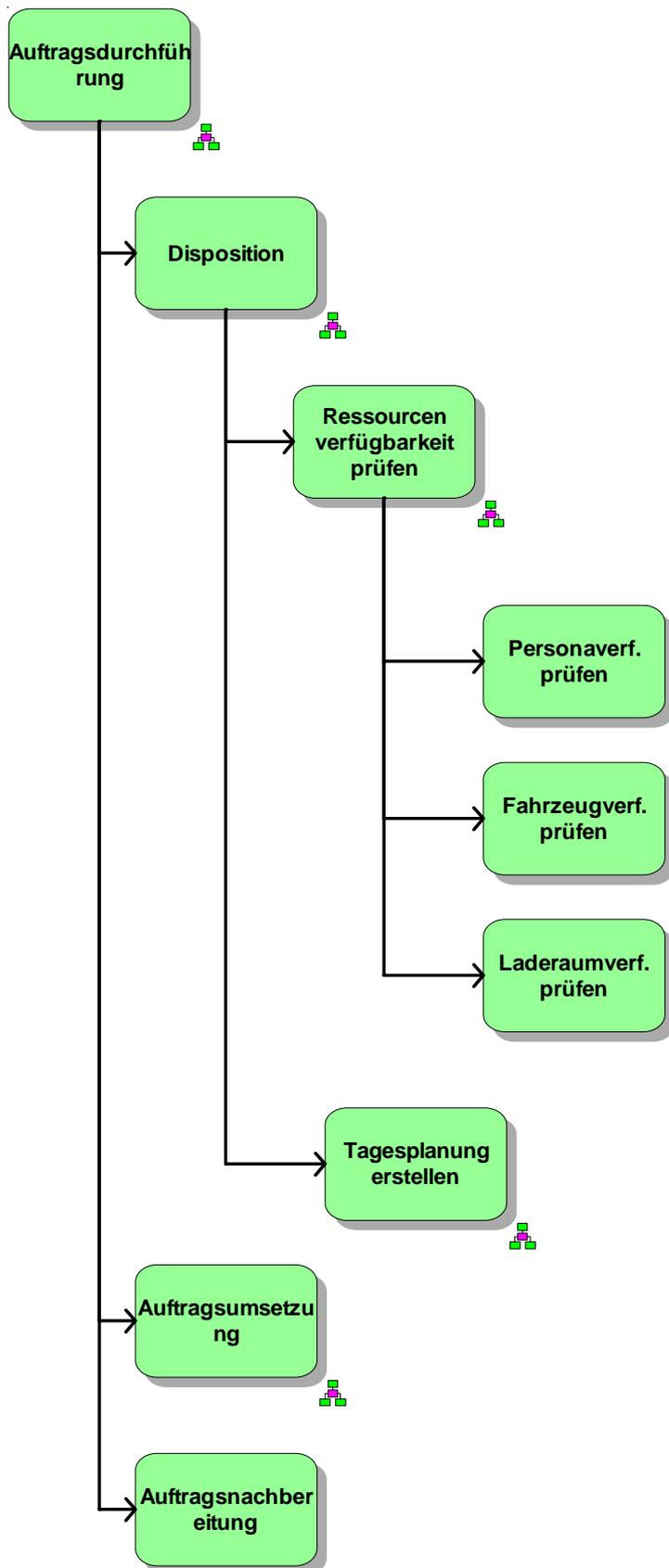


Abb. 3.6.: Prozessunterteilung mittels ARIS- Notation

- **Ernennung von Prozessverantwortlichen**

Es wurde bereits erörtert, dass jedem Prozess ein Verantwortlicher zugeordnet werden sollte. Diese Person ist für die Erreichung der Prozessziele und die Umsetzung der Prozessanforderungen verantwortlich. Die personifizierte Verantwortung ist ein wichtiger Erfolgsfaktor des GPM (vgl. Schmelzer, Sesselmann(2008): S.133). Diese Art der Verantwortlichkeitszuweisung ist auch auf der Ebene der Teilprozesse fortzusetzen indem auch dort jeweils ein Verantwortlicher je Teilprozess definiert wird.

- **Festlegung des Bearbeitungsobjekts**

Das Bearbeitungsobjekt ist das treibende Objekt des Prozesses, welches im Laufe des Prozesses manipuliert wird. Ein Prozess muss mindestens ein, kann aber auch mehrere Bearbeitungsobjekte beinhalten. Für ein Bearbeitungsobjekt können Durchlaufzeit, Qualität, Termintreue und Ressourcenverbrauch gemessen werden. Damit sind Bearbeitungsobjekte notwendig für die Messung der Leistungsfähigkeit von Prozessen. Ein Beispiel für ein Bearbeitungsobjekt wäre die Rechnung im Rahmen des Abrechnungsprozess einer Unternehmung. Die Definition des Bearbeitungsobjektes mit seinen Attributen wird in der Datensicht einheitlich für das gesamte Unternehmen erstellt.

- **Konzentration auf Wertschöpfung**

Mit Konzentration auf Wertschöpfung ist gemeint, dass alle Teilprozesse, die nicht der Leistungserstellung, Umsetzung der Unternehmensstrategie oder Kundenanforderungen dienen aus dem Prozess zu eliminieren sind. Jeder Aufwand, der keinen Nutzen erzeugt, mindert den Unternehmenserfolg und muss daher aus dem Arbeitsablauf entfernt werden.

- **Gestaltung des Prozessablaufes**

Die Aufgabe des Prozessablaufes ist es durch zeitlich sinnvolle und logische Aneinanderreihung der Geschäftsprozesse (Teilprozesse, Prozesse, Arbeitsschritte) ein Minimum an Prozesszeit und Ressourcenverbrauch bei gleichzeitiger Einhaltung der gewünschten Prozessqualität sicherzustellen. Nach Schmelzer und Sesselmann können besonders durch Parallelisierung und den Wegfall von Aktivitäten Zeit- und Ressourceneinsparungen im GPM erzielt werden. ( vgl. Schmelzer, Sesselmann(2008) S. 137).

- **Bildung von Prozessvarianten**

Prozessvarianten stellen einen abweichenden Ablauf eines Prozesses bezüglich des Standards dar. Vorteile sind dabei Reduktion der Prozesskosten und Durchlaufzeiten, Erhöhung der Prozessstrukturtransparenz und Erleichterung der Prozesssteuerung.

Bei einem Prozess der alle Eventualitäten abdeckt sind sehr viele Fallunterscheidungen zu machen. Diese Fallunterscheidungen während des Prozessesablaufes verschlingen Zeit und damit Geld. Prozessvarianten sind Prozesse, neben dem Standardprozess, für den jeweiligen Anwendungsbereich. Diese Prozessvariante wird dann genau für diesen Anwendungsbereich optimiert.

Mögliche Nachteile bestehen aber in einem erhöhten Dokumentations- und Koordinationsaufwand.

Genutzt werden Prozessvarianten beispielsweise bei kunden- oder kundengruppenspezifischen Abläufen, welche den üblichen Ablauf unnötig verkomplizieren würden, würden sie im Rahmen des Standardprozesses mit modelliert werden.

Als ein Beispiel einer Prozessvariante des Unternehmens kann die besondere Abrechnungsform für einen Kunden aus der Containerbranche gesehen werden. Dieser Kunde bekommt nicht, wie im Standardprozess vorgesehen, unmittelbar eine Rechnung gestellt, sondern erstellt zunächst selbst eine Gutschrift für die von ihm geleistete Selbstdisposition der Transportleistung. Diese Gutschrift wird im Folgenden vom Unternehmen überprüft und bei der folgenden Rechnungslegung für den Kunden berücksichtigt. Wurde die Rechnung erstellt, wird sie an den Kunden versandt, welcher daraufhin seinerseits die Richtigkeit der Verrechnung zu prüfen hat.

- **Festlegung der Prozessinputs und Lieferanten**

In Prozessen wird ein Bearbeitungsobjekt mittels Ressourcen verändert. Ressourcen können beispielsweise Personal, Werkzeuge, Informationen oder sonstige Ressourcen sein. Ressourcen werden als Inputs zur Verfügung gestellt ohne die ein Prozess nicht durchgeführt werden kann. Lieferanten können dabei intern aus dem Unternehmen kommen oder externe Partner sein. Um einen Stillstand aufgrund von Ressourcenknappheit zu verhindern sollten Lieferverträge abgeschlossen werden. Diese Verträge sollten den Inhalt und Umfang der Leistung, ihre Qualität, die Pflichten beider Seiten und mögliche Ausgleichsmaßnahmen bei Nichteinhaltung der Vereinbarungen klären.

### **3.4 Definition der Prozessziele**

Nachdem die Geschäftsprozesse identifiziert und modelliert wurden, fehlt noch die Definition der Prozessziele. Diese Definition gehört zum Aufgabenbereich des Prozesscontrollings und wurde im Grundlagenteil bereits kurz erklärt.

Prozessziele werden für einen Geschäftsprozess in der strategischen Prozessplanung erstellt und bilden die Grundlage für die spätere Messung und Bewertung der Prozesse. Die Planung der Prozessziele wird in zwei Bereiche untergliedert, der strategischen Prozessplanung und der operativen Prozessplanung. Beide sollen hier kurz erläutert werden.

#### **3.4.1 Strategische Prozessplanung**

Die Aufgaben der strategischen Prozessplanung sind:

- Entwicklung der Vision des Geschäftsprozessmanagements
- Planung der strategischen Prozessziele.
- Planung langfristiger Maßnahmen für Prozesse, beispielsweise Aufbau und Ausbau von Kernkompetenzen.
- Strategische Gewichtung der Geschäftsprozesse.
- Planung der Erneuerung der Prozesse im Unternehmen.
- Anpassung des Geschäftsprozessmodell bei Änderungen des Geschäftsmodells
- Planung der Integration in den Organisationsaufbau des Unternehmens.
- Planung von Prozessbudget.
- Entwicklung von Erfolgspotentialen.

Quelle: Schmelzer, Sesselmann ( 2006),S. 258 und Ahlrichs/ Knuppertz(2006), S. 86 ff.

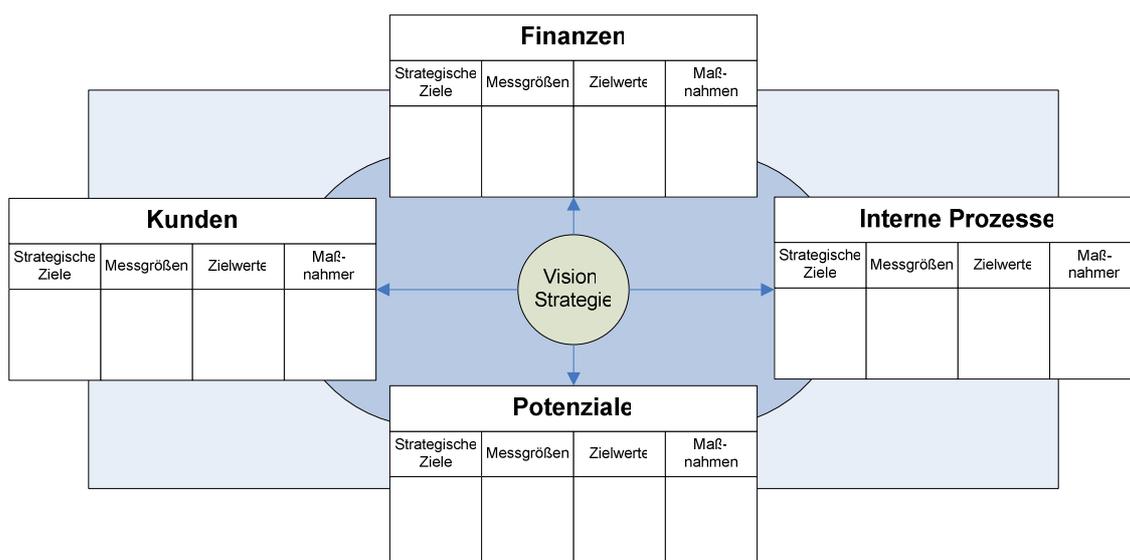
Bei der Einführung des Geschäftsprozessmanagements in der Spedition wurden zum jetzigen Zeitpunkt nur strategischen Prozessziele und Aufbau definiert. Auf die anderen Teilgebiete wurde aus Zeit und Ressourcengründen vorerst verzichtet.

Hilfsmittel für die Erstellung waren dabei die Methode der Balanced Scorecard und die zugehörige Strategie Map.

„Unter Balanced Scorecard wird die strukturierte Sammlung von Zielen verstanden, die eine schnelle und gleichzeitig umfassende Sicht der Unternehmensstrategie vermittelt. Durch eine schrittweise Top Down Modellierung bietet die Balanced Scorecard die Möglichkeit mit wenigen Kennzahlen ein Unternehmen strategiekonform zu steuern.“ (Schmelzer;Sesselmann(2006) S. 261) Die Balanced Scorecard ist dabei in vier Perspektiven unterteilt:

- Finanzperspektive
- Kundenperspektive
- Prozessperspektive
- Potenzialperspektive

In der folgenden Abbildung wird diese Aufteilung verdeutlicht.



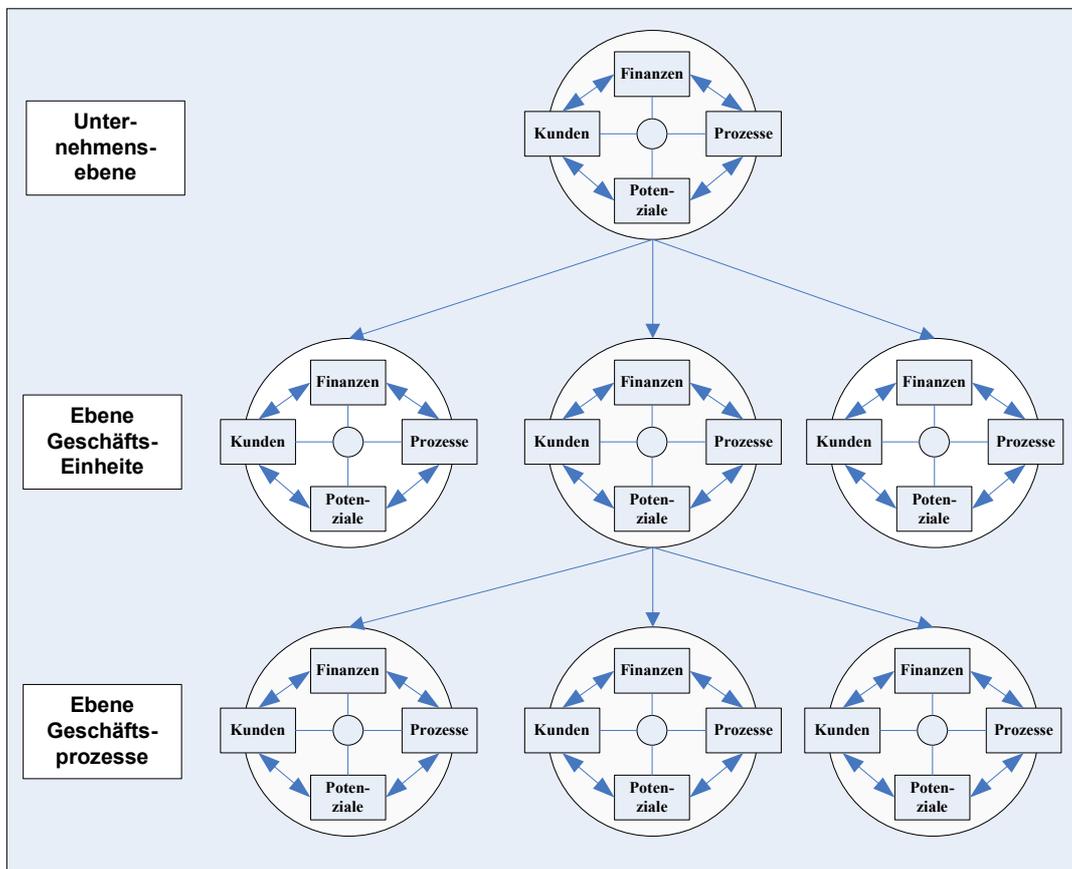
Quelle: Schmelzer,Sesselmann(2008): S. 261

**Abb. 3.7.:** Konzept der Balance Scorecard

Die Finanzperspektive sind dabei langfristige Finanzziele. Die Kundenperspektive enthält Ziele die sich auf die Kunden und auf den Markt beziehen. In der Prozessperspektive werden Prozessübergreifende Ziel definiert und in der Potentialperspektive werden Ziele für Mitarbeiter, Ressourcen und Innovationen festgelegt.

In Großunternehmen oder Abteilungsverbänden wie dem Unternehmen werden Balanced Scorecards in einer Hierarchie aufgebaut, das bedeutet die Ziele der

übergeordneten Instanz werden durch die folgende Instanz umgesetzt. Dabei müssen nicht alle Ziele von jeder untergeordneten Instanz erfüllt werden. Abbildung 3.8 soll dies veranschaulichen.



Quelle: Schmelzer, Sesselmann(2008), S. 262

**Abb. 3.8.:** Balanced Scorecard-System

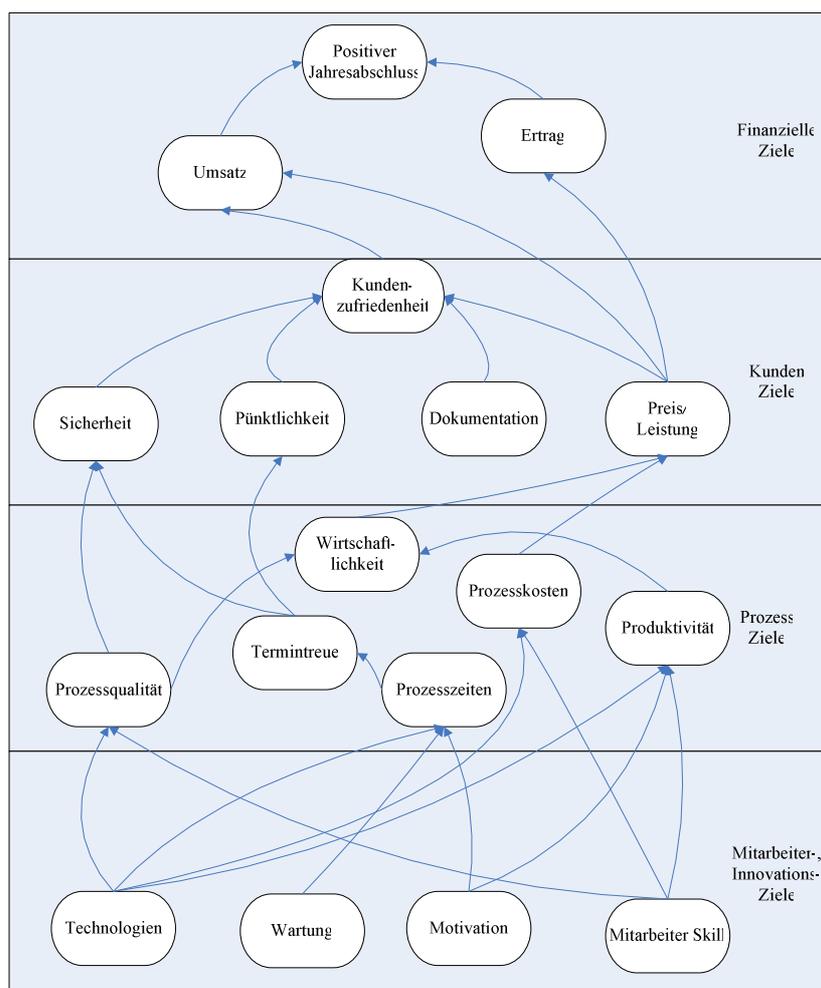
Ziel der Balanced Scorecard ist es:

- das Geschäftsstrategien in Zielgrößen für die spätere Kontrolle übersetzt werden.
- das Strategieverständnis durch eine einfache Struktur gefördert und zusätzlich die Mitarbeiterakzeptanz erhöht wird.
- das die Kontrolle der Ziele erleichtert wird.
- das Prozessziele systematisch und strategiekonform abgeleitet werden.
- das mehrere Sichten bei der Zielfestlegung berücksichtigt werden.
- das potentiale und Ressourcen in das Zielsystem mit einbezogen werden.

- das Abhängigkeiten zwischen Zielen und Verbesserungen deutlich gemacht werden.
- das die Balanced Scorecard als Basis für die Zielvereinbarung mit den Mitarbeitern und Verantwortlichen verwendet wird
- eine regelmäßige Überprüfung der strategischen Prozessziele im Rahmen der strategischen Planung durchgeführt wird.

Quelle: Schmelzer, Sesselmann(2008), S. 260 ff.

Die zuvor genannte Strategie Map zeigt die Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen den in der Balanced Scorecard festgelegten Ziele an. Die Strategie Map dient damit der Visualisierung und Überprüfung der Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Zielen. Abbildung 3.8. ist solch einer Strategie Map wie sie in der für einen Teilprozess erstellt wurde.



**Abb. 3.9.:** Beispiel für eine Strategie Map

### 3.4.2 Operative Prozessplanung

Die Operative Prozessplanung befasst sich mit der Umsetzung der in der strategischen Planung festgelegten Prozessziele.

Dabei wird die operative Prozessplanung in drei Aufgabenteile unterteilt:

- Auswahl der Leistungsparameter,
- Festlegung des Messsystems und der mit den Leistungsparametern korrespondierenden Messgrößen,
- Planung der Prozessziele.

Quelle: Schmelzer,Sesselmann(2008) S. 266

Die Frage die sich in der operativen Prozessplanung stellt, ist: „Mit welchen Leistungsparametern kann die Umsetzung der Prozessziele gemessen und überwacht werden?“.

Die Leistungsparameter bestehen aus Messgrößen (Ist-Zustand) und Zielgrößen. Nach Schmelzer und Sesselmann(vgl. Schmelzer,Sesselmann(2008) S. 266 ff) reicht die reine Ist-Daten Erfassung für die Steuerung nicht aus, sondern es müssen Ziele vorgegeben werden. Diese Ziele sollen zum Ausdruck bringen, was, wo, in welchem Ausmaß und bis wann erreicht werden soll. Eine Zielvorgabe ist die die einzige Möglichkeit die Abweichung zwischen Ist- und Soll-Zustand festzustellen und daraufhin können dann Maßnahmen geplant werden und Lerneffekte eintreten.

Für die Messung der Prozessleistung ist ein Messsystem erforderlich. Das Messsystem regelt Zeitpunkt, Häufigkeit, Leistungsparameter, Ort, Messinstrument und Ziel einer Messung.

- **Auswahl der Leistungsparameter**

Die Auswahl der Leistungsparameter, auch Performance Indicators genannt, ist ausschlaggebend für die Bewertung von Prozessen. Wie der Name schon ausdrückt geben sie die Performance, also Effektivität und Effizienz, des Prozesses wieder.

Nach Schmelzer und Sesselmann(vgl. Schmelzer, Sesselmann (2008): S. 266 ff) gibt es dafür fünf grundlegende Key Performance Indicators die für jeden Prozess gemessen werden sollten. Diese wären:

- Die Kundenzufriedenheit,
- Die Prozessqualität,
- Die Prozesszeit/ Termintreue und
- Prozesskosten.

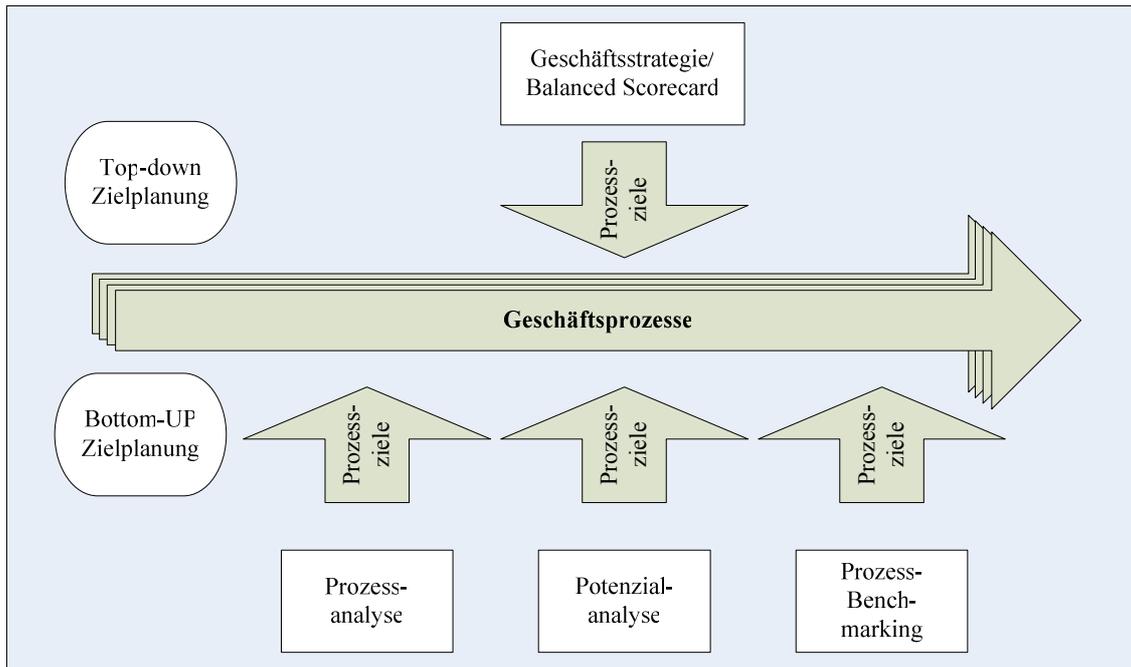
Effektivität, ob wir das Richtige tun, wird durch die Kundenzufriedenheit ausgedrückt. Die Effizienz, wie wir etwas tun, wird durch Prozessqualität, Prozesszeit, Termintreue und Prozesskosten bewertet.

- **Festlegung des Messsystems und der mit den Leistungsparametern korrespondierenden Messgrößen.**

Für die Messung der Prozessleistung ist ein Messsystem erforderlich. Das Messsystem regelt Zeitpunkt, Häufigkeit, Leistungsparameter, Ort, Messinstrument und Ziel einer Messung. Dieses Messsystem muss jeden der Fünf Key Performance Indicator erstellt werden und kann einen endgültigen Wert aus einer Vielzahl mit einander in Beziehung stehender Messgrößen bilden.

- **Planung der Prozessziele**

Nachdem die Leistungsparameter und das zugehörige Messsystem definiert sind müssen noch Leistungsziele definiert werden. Gegen diese Leistungsziele werden dann die Prozesswerte im Wirkbetrieb evaluiert. Abbildung 3.10 zeigt zwei mögliche Vorgehensweisen. Diese Vorgehensweisen sind ähnlich dem Top-Down und Bottom-Up Ansatz der in der Identifizierung der Geschäftsprozesse verwendet wurde. Top-Down bedeutet hier das die Ziele direkt aus der Geschäftsstrategie gewonnen werden und Bottom-Up aus momentanen Ist-Daten, beispielsweise die Evaluation der Momentanen Leistung durch den Kunden selbst in Bezug auf dessen Anforderungen.



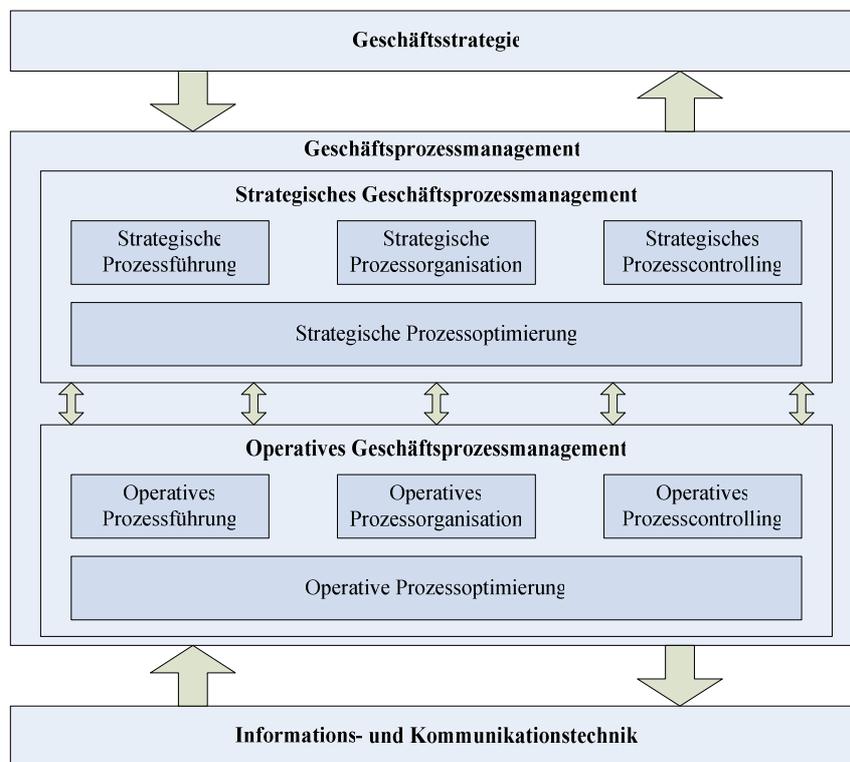
Quelle: Schmelzer, Sesselmann (2008): S 298

**Abb. 3.10.:** Vorgehen bei der Planung von Prozesszielen

Ein letzter Schritt für die das Controlling sind Zielvereinbarungen. Zweck von Zielvereinbarungen ist es die festgelegten Ziele den Mitarbeitern verständlich zu machen und näher zu bringen. Im Grundlagenteil wurde erläutert das die Selbständigkeit von Mitarbeiter einen sehr großen Beitrag an der kontinuierlichen Verbesserung der Prozesse hat.

## 4 Status der Umsetzung am Ende des Praktikums

Mit der Planung von Prozesszielen endete das Praktikum im Unternehmen. Zu diesem Zeitpunkt war aber das Geschäftsprozessmanagementsystem noch bei weitem nicht fertig umgesetzt.



Quelle: Schmelzer, Sesselmann(2008): S.90

**Abb. 4.1.:** Aufbau des Geschäftsprozessmanagement

Bei Betrachtung von Abbildung 4.1. wird klar, dass bisher nur die Elemente strategische und taktische Prozessorganisation und das Strategische- und Operative-Prozesscontrolling behandelt und umgesetzt wurden. Die strategische und operative Prozessoptimierung und Prozessführung wurde noch gar nicht begonnen umzusetzen. Diese beiden Teilgebiete sind wichtige Komponenten des GPM und müssen somit durch das Unternehmen zu einem späteren Zeitpunkt realisiert werden.

Bis hier her wurden nur folgende Tätigkeiten durchgeführt:

- Informationen über Kundenanforderungen, Unternehmensstrategien und Stärken und Schwächen der Abteilung
- Identifizierung der notwendigen Prozesse
- Modellierung der Prozesse in der Spedition

- Strategische Zielplanung der Prozesse mittels Balanced Scorecard
- Vorbetrachtung der operativen Zielplanung

Durch diese Vorgänge wurden folgende Verbesserungen im Unternehmen bereits erreicht:

- Sensibilisierung für eine Prozessorganisation
- Modellierung des Ist-Zustände der Prozesse
- Prozesslandkarte und Unternehmensprozessmodelle.
- Erstellte Dokumentation einsetzbar für die Mitarbeiterschulung
- Mitarbeitersuche wird vereinfacht, da arbeitsplatzspezifischere Suchen am Arbeitsmarkt getätigt werden können
- Prozesslandkarten machen es leichter Einsatzmöglichkeiten für neue Technologien zu finden und deren Nutzen zu errechnen

## **5 Zusammenfassung**

Ziel des Praktikums im Unternehmen war es eine Lösung für die angeschlagene Speditionsabteilung zu finden.

Zur Lösung dieser Aufgabe sollte das Konzept des Geschäftsprozessmanagement umgesetzt werden.

Für die Umsetzung des GPM mussten zuerst intensive Vorbetrachtungen über Kundengruppen, Kundenanforderungen, Abteilungsstrategie, Stärken, Schwächen und kritische Erfolgsfaktoren angestellt werden.

Mit Hilfe dieser Vorbetrachtungen wurden dann die notwendigen Prozesse identifiziert und dokumentiert. Nach der Identifikation wurden die Prozessziele für die einzelnen Prozesse festgelegt und am Ende des Praktikums noch ein sehr einfaches Messsystem konzipiert. Die Prüfung des Messsystems und die Bewertung der Prozesse waren aus Zeitgründen nicht mehr Teil des Praktikums und wurden deswegen auch nicht mehr erläutert.

Trotz der nicht vollständigen Umsetzung des Geschäftsprozessmanagements gab es bereits während der Modellierungszeit erfreuliche Verbesserungen. Durch die Modellierung der Prozess und der Erarbeitung der Abteilungsschwächen wurde über eine Entlastung des Speditionsleiters nachgedacht. Die modellierten Prozesse sollen dabei die Grundlage für die Einarbeitung der neuen Mitarbeiter darstellen.

Eine weitere Neuerung, resultierend aus der Modellierung, ist die Prüfung eines Flotten-Telematik-Systems für die Auftrags und Bewegungsdokumentation der Fahrzeuge. Durch dieses neue System wird der Dokumentations-, Archivierungs- und Kontrollaufwand reduziert.

Das Geschäftsprozessmanagement steckt im Unternehmen noch in ihren Anfängen. Die Grundlagen für ein GPM wurden durch die Modellierung und der Auseinandersetzung mit einer Prozessorganisation und den daraus entstehenden Verbesserungen gelegt. Die Herausforderung für das Unternehmen liegt nun in der Umsetzung der Prozesse in den Wirkbetrieb, der Implementierung eines wirksamen Kontrollsystems und der Verwirklichung der kontinuierlichen Verbesserung.

## **Anhang**

## Literaturverzeichnis

- Ahrichs, Frank ; Knuppertz, Thilo (2006): Controlling von Geschäftsprozessen.  
Prozessorientierte Unternehmenssteuerung umsetzen, Stuttgart
- Becker, Jörg; Kugeler, Martin ; Rosemann, Michael . (2005): Prozessmanagement.  
5. Aufl., München
- Schmelzer, H.J.; Sesselmann, W.(2006): Geschäftsprozessmanagement in der Praxis.  
6. Aufl., München
- Seidelmeier, Heinrich. (2006): Prozessoptimierung mit dem Aris Toolset. 2. Aufl.,  
München

## **Abschließende Erklärung**

Ich versichere hiermit, dass ich die vorliegende Studienarbeit selbständig, ohne unzulässige Hilfe Dritter und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Stevens Point, den 25. September 2008

Michael Hoppe