

Ablauforganisation – (LA 1.2)

Bisher haben Sie die vertikale Ebene der Unternehmensstruktur betrachtet und die Weisungsbefugnisse und Kompetenzverteilung in Organigrammen dargestellt. Die Ablauforganisation beschreibt nun die horizontale Sichtweise, also die Arbeitsabläufe unter Berücksichtigung von Raum, Zeit, Sachmittel und Personen. Sie verfolgt die Ziele:

- Minimierung der Durchlaufzeiten
Das Produkt oder die Dienstleistung soll in kurzer Zeit erfolgen.
- Optimale Auslastung der Arbeitskräfte und Sachmittel
Es soll möglichst kostensparend produziert werden, Leerlaufzeiten sollen vermieden werden
- Terminsicherung
Termine werden mithilfe der Ablauforganisation genau berechnet und deren Einhaltung überwacht.

Geschäftsprozessorganisation (GPO)

Bei modern geführten Unternehmen werden die Arbeitsabläufe prozessorientiert organisiert. Betriebliche Abläufe werden als Geschäftsprozesse bezeichnet. Sie sind eine Folge von Teilaufgaben/Aktivitäten eines Unternehmens, die in einem logischen Zusammenhang stehen, inhaltlich abgeschlossen sind und unter Zuhilfenahme von Ressourcen und eingehenden Informationen durch Menschen und/oder Maschinen auf ein Unternehmensziel hin ausgeführt werden.

Geschäftsprozesse können abteilungs-, bereichs- oder gar betriebsübergreifend sein. Das Ziel eines Geschäftsprozesses ist klar definiert, er hat einen klaren Beginn und ein klar festgelegtes Ende. Alle Beteiligten verfolgen dabei das Ziel der Kundenzufriedenheit.

Beispiele für Geschäftsprozesse:

- Fertigung eines Bürostuhls – von der Skizze bis zum fertigen Stuhl
- Prozedere bei der Einstellung eines Mitarbeiters – von der Stellenausschreibung bis zum ersten Arbeitstag
- Bearbeitung der Löhne und Gehälter eines Unternehmens – von der Feststellung der geleisteten Arbeitszeit bis zur Auszahlung des Geldes

Arten von Geschäftsprozessen (GP)

Geschäftsprozesse werden üblicherweise nach Kernprozessen, unterstützenden Prozessen und Managementprozessen unterschieden.

Kernprozesse

Der Kernprozess umfasst alle Tätigkeiten, die der direkten Wertschöpfung des Unternehmens dienen. Er leitet sich aus der Kernkompetenz des Unternehmens ab (Hauser & Schulte GmbH = Büromöbel anfertigen), mit der die Hauptleistung erbracht wird. Es erscheint sinnvoll, zwischen wertschöpfungsintensiven und kundennahen Kernprozessen zu unterscheiden (Steinbuch, 1998, S. 33). Bei den wertschöpfungsintensiven Kernprozessen handelt es sich um die Prozesse, mit denen der eigentliche Wertzuwachs erzielt wird (Produktentwicklung, Materialbeschaffung, Fertigung). Dem gegenüber stehen die kundennahen Kernprozesse, die in direktem Kontakt zum Kunden stehen. Dies können leistungs- bzw. absatzorientierte Prozesse sein (Kundenbetreuung, Auftragsbearbeitung, Marketing, Reklamationsbearbeitung).

Unterstützende Prozesse

Sie dienen nicht der direkten **Wertschöpfung**, sind aber notwendig, um die Kernprozesse ausführen zu können (z. B. „Personal beschaffen“, „Controlling“ und Facilitymanagement).

Management- bzw. Steuerungsprozesse

Die operative Führung des Unternehmens, das Risikomanagement, Geschäftsfeldplanung und das Qualitätsmanagement zählen zu den Management- bzw. Steuerungsprozessen.

Kunden eines Prozesses

Bei der Analyse eines Prozesses drängt sich die Frage nach dem Kunden in den Vordergrund, denn dieser ist der Nutznießer eines Ablaufes der Tätigkeit/Teilaufgabe. Deshalb richtet sich das Augenmerk bei der Analyse von Geschäftsprozessen zunächst auf den Kunden. Da der Austausch von Informationen oder Materialien sowohl innerhalb als auch außerhalb des Betriebes stattfindet, gibt es interne und externe Kundengruppen.

Der **externe Kunde** ist leicht zu identifizieren. Dies ist der offensichtliche Kunde, der Abnehmer des Produktes bzw. der Dienstleistung des Kernprozesses. Einerseits gibt es Einkäufer, Zwischenhändler, die z. B. die Bürodrehstühle im Auftrag für andere Kunden kaufen. Sie benötigen fundierte Informationen, um eine optimale Beratung zu gewährleisten und die Kaufentscheidung entsprechend zu beeinflussen. Dies können z. B. sein: Wie schnell kann geliefert werden? Welche Ausstattung kann angeboten werden? Wie viel Lagerhaltung ist erforderlich? Wie muss die Verkaufspräsentation aufgebaut sein?

Andererseits gibt es Kunden, z. B. Unternehmen, die die Bürodrehstühle als Eigenbedarf kaufen. Sie erwarten ein gutes, nützliches Produkt. Sie sind in erster Linie daran interessiert, dass die Bürostühle zu ihrer Einrichtung passen und den Anforderungen der Mitarbeiter genügen.

Ein Geschäftsprozess hat also in der Regel mehrere externe Kundeninteressen zu berücksichtigen, die im Einzelfall auch miteinander kollidieren können.

Darüber hinaus sind **interne Kunden** zu beleuchten. Diese sind im Rahmen von Teilprozessen direkt an den Unterstützungsprozessen beteiligt. Sie sind einerseits Kunden des vorherigen und andererseits Lieferant des folgenden Teilprozesses. Insofern haben sie starkes Interesse daran, dass eine fehlerfreie Vorarbeit geleistet wird, um selbst optimale Arbeit leisten zu können. (Die Auftragsabteilung nimmt eine Bestellung von 50 Bürodrehstühlen zum Ende des Monats entgegen, da sie aufgrund der Bestandsdaten davon ausgeht, dass eine pünktliche Fertigung möglich ist. Aufgrund mangelnder Bestandsdatenpflege fehlen aber entscheidende Materialien, was den Fertigungszeitpunkt der Bürostühle verzögert.)

Oft fällt der Blick nur auf die externen Kunden, da das Bewusstsein für die interne Kunden-Lieferanten-Beziehung nicht vorhanden ist. Es fehlt das Verständnis dafür, dass Mitarbeiter/Kollegen untereinander selbst Kunden bzw. Lieferant eines Prozesses sind.

Wertschöpfung:

eines Betriebes ist der Wertezuwachs, der sich durch die wirtschaftliche Tätigkeit des Betriebes ergibt Verkaufserlös - Vorleistung

Geschäftsprozesse

Der Unterschied zwischen einem Geschäftsprozess und einem Projekt liegt darin, dass Projekte einmalig sind, während Prozesse immer wieder ablaufen.

In- und Output eines Prozesses

Ein Prozess benötigt zunächst einen Input. Lapidar formuliert handelt es sich beim Input um die Informationen, Materialien und Leistungen, die in einen Prozess hineingegeben bzw. investiert werden, um zu einem optimalen Ergebnis (= Output) zu kommen. Dabei handelt es sich um klar messbare Ergebnisse, sowohl was die Eingaben in den Prozess (Input) als auch was das Produkt des Prozesses (Output) betrifft.

Betrachten Sie nun genauer einen Teilprozess, so können ihm die drei Rollen „Kunde – Verarbeiter – Lieferant“ zugeordnet werden. Zunächst erhält der Teilprozess in der Rolle als Kunde Informationen bzw. Materialien, also messbare Eingaben. Dieser Input wird vom Teilprozess verarbeitet und damit eine Wertschöpfung erzielt (Verarbeiter). Der Output ist also das Ergebnis des Teilprozesses und sollte für den nachfolgenden Lieferanten optimal aufbereitet sein.

Betrachten Sie beispielsweise einen Beschaffungsprozess. Nachdem der Bedarf z. B. für Büromöbel gemeldet wurde (Eingabe = Stückzahl und Anforderungen für den Bürodrehstuhl), werden im Teilprozess „Angebote einholen“ die Anfragen versendet und auf die Rückläufe der Angebote gewartet. Die eingegangenen Angebote werden dann als Ergebnis/Output an den Teilprozess „Angebote auswerten“ weitergeleitet.

Zusammenfassend bedeutet dies, dass jeder Teilprozess mindestens einen Lieferanten und einen Kunden hat sowie einen messbaren Input und Output.

Schnittstellen zwischen den Prozessen – (LA 1.2)

Ist ein Prozess abgeschlossen, so löst von diesem Prozess das Endereignis den Start eines anderen Prozesses aus. Eine Schnittstelle verbindet zwei Prozesse miteinander (nicht wie oft gedacht zwei Abteilungen). Diese Prozesse können innerhalb einer Abteilung bearbeitet werden sowie auch abteilungsübergreifend. Es gibt zwischen den Prozessen auch Überschneidungen in der Art, dass das Endereignis eines Prozesses die Abläufe des anderen Prozesses beeinflusst.

Wenn Sie sich noch einmal die Bestellung von den 50 Bürodrehstühlen anschauen, so besteht eine wichtige Schnittstelle zwischen Lager und Beschaffung. Das Lager meldet bei nicht ausreichender Stückzahl den Bedarf der Bürodrehstühle an den Einkauf, worauf dieser Angebote einholt. Wenn die Bedarfsmeldung nicht rechtzeitig und in angemessener Stückzahl erfolgt, agiert der Einkauf auf Basis falscher bzw. fehlender Informationen. Diese fehlenden Informationsweitergaben führen zu fehlerhafter Auftragsausführung (Lieferverzögerung, falsche Bestellmenge, Stornierung usw.).