

Bachelorthesis

Prozessanalyse der Dispositionsabteilung zur Verbesserung der internen Abläufe und Arbeitsweisen der Hanitzsch GmbH & Co. KG

Vorgelegt am: 17.08.2021

Von: **Christiane Kirmes**
Herzogswalder Str. 7
01723 Helbigsdorf

Studiengang: Wirtschaft

Studienrichtung: Verkehrsbetriebswirtschaft und Logistik

Seminargruppe: VL-18

Matrikelnummer: 4003348

Praxispartner: **Hanitzsch GmbH & Co. KG**
Zschoner Ring 18
01723 Kesselsdorf

Gutachter: Dipl.-BW Riccardo Rosin (Hanitzsch GmbH & Co. KG)
Prof. Dr. oec. habil. Ingo Jackisch
(Staatliche Studienakademie Glauchau)

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	II
Abbildungsverzeichnis	III
1 Einleitung	1
1.1 Motivation und Zielsetzung.....	1
1.2 Methodische Vorgehensweise.....	2
2 Prozessmanagement und Managementsysteme	3
2.1 Definitionen und Begriffe	3
2.1.1 Geschäftsprozess.....	3
2.1.2 Prozessmanagement	4
2.1.3 Supply-Chain-Management.....	4
2.1.4 Prozessanalyse	5
2.1.5 Prozessoptimierung.....	6
2.1.6 Zertifizierung nach ISO 9001 und 9004.....	7
2.2 Funktionen und Ziele des Prozessmanagements	9
2.3 Methoden des Prozessmanagements.....	10
3 Prozessanalyse und Beschreibung von Prozessen	14
3.1 Motivation und Anlass zur Durchführung einer Prozessanalyse	14
3.2 Vorgehensweise und Phasen der Prozessanalyse	14
3.2.1 Identifikation der Prozesse	14
3.2.2 Aufnahme der Prozesse.....	16
3.2.3 Korrekte und einheitliche Darstellung der Prozesse	18
3.2.4 Bewertung der Prozesse	20
3.3 Das ARIS-Konzept nach Scheer	20
4 Prozessoptimierung von Logistikprozessen	25
4.1 Das 5-Phasen-Modell der Prozessoptimierung.....	25
4.1.1 Aufnahme und Analyse der logistischen Prozesse	25
4.1.2 Bestimmung von Handlungsfeldern für die Prozessoptimierung.....	25
4.1.3 Entwicklung von Maßnahmen zur Prozessoptimierung	26
4.1.4 Implementierung der Optimierungsmaßnahmen im Unternehmen und Erfolgskontrolle der umgesetzten Maßnahmen.....	27
4.2 Das Benchmarking-Konzept.....	28
4.3 Ziele der Prozessoptimierung.....	30
5 Analyse und Optimierung von logistischen Prozessen im dispositiven Bereich der Hanitzsch GmbH & Co. KG	31
5.1 Analyse der Prozesse und Abläufe der Dispositionsabteilung und beispielhafte Prozessmodellierung.....	31

5.1.1	Akquirierung von Transportaufträgen	31
5.1.2	Auftragsbearbeitung und Prüfung der Daten.....	33
5.1.3	Auftragsteuerung und -kontrolle	35
5.2	Entwicklung von Maßnahmen zur Prozessoptimierung	36
5.3	Implementierung der Optimierungsmaßnahmen im Unternehmen	40
5.3.1	Darstellung der optimierten Prozesskette	40
5.3.2	Handlungsempfehlungen zur Umsetzung der Optimierungsmaßnahmen	51
6	Auswertung	53
 Quellenverzeichnis		55
Anhangsverzeichnis		62

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	Schema zur Funktionsweise von Prozessmanagement.....	7
Abbildung 2	Top-down-Prozessidentifizierung.....	11
Abbildung 3	Bottom-up-Prozessidentifizierung.....	12
Abbildung 4	Modellierung von Prozessen.....	14
Abbildung 5	Das ARIS-Konzept nach Scheer.....	17
Abbildung 6	Basisparameter für ARIS EPK.....	23
Abbildung 7	Aufnahme der Prozesse in der Dispositionsabteilung.....	30
Abbildung 8	EPK „Anfrage prüfen“.....	39
Abbildung 9	EPK „Freie Fahrzeugkapazitäten“.....	40
Abbildung 10	EPK „Transportauftrag prüfen“.....	41
Abbildung 11	EPK „Sendungserfassung“.....	42
Abbildung 12	EPK „Transportauftrag einplanen“.....	44
Abbildung 13	EPK „Zeitfenster buchen“.....	45
Abbildung 14	EPK „Fahrer informieren“.....	47
Abbildung 15	EPK „Auftragssteuerung“.....	48
Abbildung 16	EPK „Rufumleitung“.....	49

1 Einleitung

1.1 Motivation und Zielsetzung

Unternehmen der Logistikbranche müssen effizient handeln, um sich dem ständig verändernden Markt anzupassen und ihre Unternehmensziele zu erreichen¹. Dies erfordert ein hohes Maß an Flexibilität, Koordination und Einschätzungsvermögen. Um dies erreichen zu können, gilt es die Geschäftsprozesse und Abläufe so zu gestalten, dass diese transparent und möglichst störungsfrei stattfinden können.

Insbesondere im Speditionswesen finden sich Prozesse wieder, welche sehr vielschichtig und undurchsichtig sind. Oftmals greifen viele Prozesse ineinander, sodass eine klare Struktur nur schwer beizubehalten ist. Umso wichtiger ist es, die Prozesse von Beginn an effizient und kundenorientiert zu gestalten und zu planen. Bereits vorhandene Prozesse sind aufzuschlüsseln und zu modellieren, um diese so effizient und effektiv wie möglich aufzubauen.

Dabei ist eine ganzheitliche Betrachtung aller logistischen Prozesse zu wahren, um die Prozesskette als Gesamtfluss erkennen zu können. Diesen gilt es im Hinblick auf die Unternehmensziele zu gestalten und zu steuern.²

Um die Prozesse im Unternehmen optimal gestalten zu können, muss ein strukturiertes und konsequentes Managementsystem implementiert werden, welches methodisch vorgeht. Dadurch sollen die Prozesse und Abläufe im Unternehmen kontinuierlich und nachhaltig verbessert und optimiert werden, um den gegebenen Herausforderungen am Markt gewachsen zu sein.

Die Begriffe des Prozessmanagements und der Prozessoptimierung gewinnen vor Allem im Bereich der Disposition an Bedeutung. Die Disposition stellt den produzierenden Unternehmensbereich der Hanitzsch GmbH & Co. KG dar und manifestiert damit den Kernbereich des Unternehmens, welcher sich insbesondere mit der Organisation und Koordination der Warenströme und der Verteilung von Mitteln und Aufgaben bei den gegebenen Ressourcen beschäftigt. Das oberste Ziel des Bereiches ist es, möglichst hohe Erträge bei minimalen Kosten zu erwirtschaften³. Des Weiteren sollen die Prozesse im gesamten Unternehmen optimiert und effizienter gestaltet werden, besonders in Bezug auf Zeit- und Kostenersparnis.

Zudem stellt die Disposition die Schnittstelle zwischen dem eigenen Unternehmen und dem Kunden dar. Das bedeutet, sie wirkt in diesem Zusammenhang als Vermittler zwischen den beiden Ebenen und stellt die Weichen für ein gesundes Kundenverhältnis.

¹ online: HÜTTENSCHMIDT, 2019 (13.08.2019)

² vgl. ARNOLD, KUHN, FURMANS, ISERMANN, TEMPELMEIER, 2008, S. 3-4

³ online: SAGE, 2021 (18.06.2021)

Ergänzend dazu soll das Prozessmanagement eines Unternehmens, insbesondere im Bereich der Disposition eine höhere Kundenzufriedenheit erzeugen und somit die Kundenbindung sicherstellen.

Das Hauptaugenmerk dieser Arbeit liegt auf der Beschreibung und Analyse der bestehenden Prozesse in der Dispositionsabteilung der Hanitzsch GmbH & Co. KG. Die analysierten Prozesse werden dann modelliert, um die Abläufe einheitlich darzustellen und zu standardisieren. Dies bildet die Basis für die darauffolgende Prozessoptimierung, welche für eine langfristige und nachhaltige Performancesteigerung der logistischen Prozesse führen soll, unter Beibehalt einer kontinuierlichen Ausrichtung auf unsere Bestandskunden.

1.2 Methodische Vorgehensweise

Im ersten Teil dieser Arbeit werden die theoretischen Grundlagen erörtert, insbesondere die Grundlagen des Prozessmanagements, einschließlich der Herangehensweise bei der Prozessanalyse und -optimierung. An dieser Stelle wird erläutert, warum Prozessoptimierung in Unternehmen durchgeführt wird und welche Wirkungen damit erzielt werden soll. Es werden Methoden und die Vorgehensweise bei der Optimierung von logistischen Prozessketten beleuchtet.

Im praxisbezogenen Teil der Arbeit werden die Prozesse in der Dispositionsabteilung der Hanitzsch GmbH & Co. KG analysiert und aufgeschlüsselt. Die einzelnen Prozesse werden modelliert, um eine strukturierte Darstellung zu ermöglichen und die Transparenz der Arbeitsabläufe abzubilden. Die Modellierung der bestehenden Prozesse ermöglicht ein besseres Verständnis der gesamten Prozesskette, standardisiert die bestehenden Prozesse und bildet die Grundlage für die darauffolgende Prozessoptimierung. Die Tätigkeitsbereiche der einzelnen Mitarbeiter sollen somit voneinander abgegrenzt werden, um Mehrarbeit zu reduzieren und die Arbeitseffizienz zu erhöhen. Es werden Maßnahmen zur Verbesserung der Prozesse entwickelt, welche später im Unternehmen implementiert werden.

2 Prozessmanagement und Managementsysteme

2.1 Definitionen und Begriffe

2.1.1 Geschäftsprozess

Der Geschäftsprozess bezeichnet eine zusammenhängende, abgeschlossene Folge von Tätigkeiten, die der Erreichung unternehmerischer und organisatorischer Ziele dient. Dabei werden die funktions- und organisationsübergreifenden Tätigkeiten durch die verschiedenen Unternehmensbereiche unter Nutzung der entsprechenden Produktionsfaktoren geleistet und durch Informations- und Kommunikationssysteme unterstützt. Das Ergebnis eines Geschäftsprozesses ist stets ein Output, der einen Mehrwert liefert bzw. den Kundennutzen erhöht. Geschäftsprozesse werden auch als „**End-to-End-Prozesse**“ bezeichnet, da sie beim Kunden beginnen und enden. Das heißt, zu Beginn stehen die Kundenbedürfnisse und am Ende steht die Leistung für den Kunden.⁴ Geschäftsprozesse stehen in engem Zusammenhang mit den Unternehmenszielen und können in einzelne Teilprozesse zerlegt werden.

Die Aufgabe von Geschäftsprozessen ist es, die Ansprüche der Kunden so zu erfüllen, dass eine hohe Kundenzufriedenheit erreicht wird. Parallel dazu dient ein Geschäftsprozess auch der Erreichung unternehmerischer Ziele und der Steigerung des Unternehmenserfolgs. Mithilfe einer besseren Koordination der Komplexität der verschiedenen Prozesse, soll die gesamte Organisation verstärkt auf den Kunden ausgerichtet werden. Durch eine Bündelung der an der Kundenleistung beteiligten Tätigkeiten soll dies erreicht werden.⁵

Die Aufgaben der Geschäftsprozesse können entweder manuell, teil-automatisiert oder automatisiert durchgeführt werden. Geschäftsprozesse berühren zudem meist mehrere Abteilungen eines Unternehmens und verbrauchen bei der Erfüllung der einzelnen Aufgaben Unternehmensressourcen.⁶

Mithilfe von Prozessmanagement können Geschäftsprozesse dokumentiert und durch Prozessoptimierung kontinuierlich verbessert werden.⁷

Geschäftsprozesse in Bezug auf die Handlungsfelder der Spedition sind z.B. die Erstellung von Angeboten für Transportanfragen, die Auftragsabwicklung (von der Annahme des Auftrags bis zur Übergabe des Gutes an den Empfänger) oder die Zahlungsabwicklung.

⁴ vgl. SCHMELZER, SESSELMANN, 2020, S. 65

⁵ vgl. SCHMELZER, SESSELMANN, 2020, S. 64-65

⁶ vgl. STAUD, 2006, S. 5-8

⁷ online: INNOLYTICS.AG, 2021 (19.06.2021)

2.1.2 Prozessmanagement

Prozessmanagement bzw. Geschäftsprozessmanagement bzw. **Business Process Management (BPM)**, bezieht sich auf die Abläufe in einem Unternehmen und kann ebenfalls als Ablauforganisation bezeichnet werden. Dies umfasst die Handlungsfelder der systematischen Prozessanalyse, der abteilungsübergreifenden Prozessoptimierung, bis hin zur Organisation von Prozessen und damit der Implementierung dieser im Unternehmen.⁸

Des Weiteren definieren Hermann J. SCHMELZER und Wolfgang SESSELMANN das Geschäftsprozessmanagement als „[...] ein integriertes System aus Führung, Organisation und Controlling zur zielgerichteten Steuerung und Optimierung von Geschäftsprozessen“, welches auf die Kundenbedürfnisse, sowie die Ansprüche von Stakeholdern ausgerichtet ist und der Erreichung strategischer und operativer Ziele dient.⁹ Das bedeutet, dass bei diesem Managementprozess alle einzelnen Bestandteile, Aufgaben, Ressourcen und Methoden integriert werden und in diesem Zusammenhang organisiert, koordiniert und kontrolliert werden. Man spricht zudem von einem ganzheitlichen Managementprozess, welcher die gesamte Organisation umschließt, sowie organisatorische, personelle, technische und wirtschaftliche Einflüsse berücksichtigt.¹⁰

Das Hauptaugenmerk des BPM liegt stets auf dem Geschäftsprozess und zielt darauf ab, eine maximale Effizienz und Effektivität der Geschäftsprozesse zu erreichen und damit auch das Unternehmen am Markt gegenüber der Konkurrenz erfolgreicher zu machen. Zusammenfassend ist zu konstatieren, dass das Prozessmanagement ein kontinuierlicher Prozess ist, welcher ständig neue Verbesserungsmöglichkeiten entwickelt, unter Berücksichtigung der Gegebenheiten und Entwicklungen im Unternehmen.

2.1.3 Supply-Chain-Management

Supply-Chain-Management bezeichnet die unternehmensübergreifende Steuerung und Optimierung von Material-, Informations- und Wertströmen entlang der gesamten Wertschöpfungskette mit dem Ziel, Kosten- und Zeitersparnisse zu erreichen.¹¹

Mithilfe des Supply-Chain-Managements sollen Prozesse entwickelt werden, um die Kunden bzw. den Markt mit Gütern und Dienstleistungen zu versorgen. Dabei sollen alle Organisationstufen des Unternehmens optimal aufeinander abgestimmt werden, um frühzeitig auf Veränderungen und Störungen reagieren zu können. Vordergründig zielt das Supply-Chain-Management darauf ab, gegenüber dem Kunden möglichst optimale Leistungen zu erbringen und das zu möglichst geringen Kosten.¹² Das setzt

⁸ online: GLITSCH, 2021 (04.07.2021)

⁹ vgl. SCHMELZER, SESSELMANN, 2020, S. 12

¹⁰ vgl. SCHMELZER, SESSELMANN, 2020, S. 12-13

¹¹ vgl. ARNDT, 2013, S. 47

¹² online: LACKES, (06.07.2021)

jedoch ein abgestimmtes Management der Schnittstellen zwischen den einzelnen Beteiligten voraus, um einen störungsfreien Informationsfluss zu gewährleisten. Durch die Reduktion von Schnittstellen können die verschiedenen Flüsse besser gestaltet werden. Dies wirkt sich positiv auf die Zusammenarbeit mit den Kunden aus und somit eine tatsächliche Verbesserung der gesamten Wertschöpfungskette bewirkt.

Eine wesentliche Aufgabe des Supply-Chain-Managements ist die durchgehende Kundenorientierung und das flexible Reagieren auf deren Ansprüche, kurz gesagt das **Customer-Relationship-Management**. Außerdem gilt es, die Kosten zu minimieren und gleichzeitig den Ressourcenverbrauch optimal zu regulieren, sodass eine flexible und bedarfsgerechte Produktion möglich ist. Die Wertschöpfungskette soll folglich anpassungs- und entwicklungsfähig gestaltet werden.¹³

Daraus lassen sich die Ziele des Supply-Chain-Managements ableiten, wie die Verkürzung von Liefer- und Durchlaufzeiten bei möglichst geringen Beständen. Die Liefertreue und -flexibilität soll maximiert werden, um damit die Just-in-time-Versorgung der Kunden sicherzustellen. Letztlich sollen auch die Wirtschaftlichkeit, Effizienz und Effektivität des Unternehmens sichergestellt und gesteigert werden.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass Supply-Chain-Management eine ganzheitliche, prozessorientierte Gestaltung der wesentlichen Prozesse darstellt, die die Koordination sämtlicher Informations- und Warenflüsse beinhaltet.¹⁴

2.1.4 Prozessanalyse

Die Prozessanalyse ist eine Methode des operativen Prozessmanagements und dient dazu, den Ist-Zustand zu analysieren und zu bewerten und anschließend mögliche Potenziale zu erkennen oder auch Schwächen aufzudecken.¹⁵ Dabei wird der gesamte Prozess detailliert betrachtet und in die einzelnen Bestandteile aufgeschlüsselt. Das Unternehmen soll mithilfe der Prozessanalyse die eigenen Prozesse besser kennenlernen.

Die Prozessanalyse kann aus verschiedenen Gründen durchgeführt werden. Entweder, um die innerbetriebliche Prozess- und Ablaufstruktur zu verbessern, um ein Qualitätsmanagement nach ISO 9000 ff. einzuführen, um den Personalbedarf anzupassen oder um Prozessketten zu digitalisieren bzw. zu automatisieren.

Daraus lässt sich ableiten, dass entweder eine langfristige Veränderung, z.B. eine nachhaltige Verbesserung der Arbeitsweise, oder eine kurzfristige Veränderung, z.B. den Personalabbau und dadurch die Einsparung von Personalkosten, erzielt werden

¹³ online: WINTERSTEIN, MICHALEK, 2019 (06.07.2021)

¹⁴ vgl. SCHULTE, 2013, S. 530

¹⁵ online: SCHNÄGELBERGER, 2021 (07.07.2021)

sollen. Je nach Intension muss die Prozessanalyse individuell angepasst werden.¹⁶

Die Durchführung einer Prozessanalyse als kontinuierliche Maßnahme soll dazu führen, Schwachstellen aufzudecken und Verbesserungspotenziale zu erkennen, um diese dann durch Prozessoptimierung zu eliminieren bzw. die Potenziale auszubauen. Die Prozessperformance soll dadurch gesteigert werden.

2.1.5 Prozessoptimierung

Die Prozessoptimierung umfasst die Veränderung bzw. Neugestaltung von vorhandenen Prozessen, um diese besser an die Organisations- und Unternehmensziele anzupassen. Eine andere Ausdrucksweise dafür ist die Verbesserung der Ablauforganisation.¹⁷

Die übliche Herangehensweise bei der Prozessoptimierung beginnt zunächst mit der Analyse des Status quo bzw. der Ist-Situation. Im nächsten Schritt werden Ziele definiert, also der Soll-Zustand, der erreicht werden soll. Anschließend werden Maßnahmen entwickelt und im Unternehmen umgesetzt. Der letzte Schritt ist die Kontrolle der implementierten Maßnahmen und deren Erfolg.¹⁸

Ziel der Prozessoptimierung ist es, die Performance der Geschäftsprozesse (Prozesseffizienz und Prozesseffektivität) zu maximieren, um strategische und operative Ziele erreichen zu können. Die Steigerung der Prozesseffizienz bezieht sich insbesondere auf die Faktoren Zeit, Kosten und Qualität, welche den Erfolg des Unternehmens und die Wettbewerbsfähigkeit beeinflussen. Die Prozesseffektivität beinhaltet vordergründig die Konzentration auf die jeweilige Kernkompetenzen, die Kundenorientierung, sowie die Flexibilität als Organisation.¹⁹

Eine Optimierung von Prozessen kann auf zwei verschiedenen Wegen durchgeführt werden. Man unterscheidet dabei in Prozessverbesserung und Prozesserneuerung. Beide Methoden beinhalten Veränderungen und Neugestaltungen, die den bestehenden Prozess entsprechend beeinflussen. Bei der Prozessverbesserung spricht man von einer schrittweisen und fortlaufenden Veränderung, die zu einer kontinuierlichen Performancesteigerung führt. Die Prozesserneuerung ist hingegen eine pragmatische Veränderung, sozusagen eine Revolution, welche eine umfassende Erneuerung des gesamten Geschäftsprozess darstellt und eine schlagartige Verbesserung der Prozessperformance zum Ziel hat.²⁰ Die Prozessoptimierung setzt die Prozessanalyse voraus, ohne die keine Optimierung stattfinden kann. Mittels der Prozessoptimierung sollen Prozesse nicht nur hinsichtlich ihrer Performance verbessert werden, sondern auch

¹⁶ online: GLITSCH, 2021 (08.07.2021)

¹⁷ vgl. ARNDT, 2013, S. 80

¹⁸ vgl. ARNDT, 2013, S. 84

¹⁹ vgl. SCHMELZER, SESSELMANN, 2020, S. 505

²⁰ vgl. SCHMELZER, SESSELMANN, 2020, S. 506-507

bezüglich ihrer Bearbeitung durch die Mitarbeiter. Zudem soll auch die Kommunikation der beteiligten Parteien verbessert werden. Es soll eine Vorlage erstellt werden, wie ein bestimmter Prozess durchzuführen ist. Anhand dessen können Prozesse schrittweise standardisiert werden, was eine geringere Fehlerquote zur Folge hat und gleichzeitig einen positiven Einfluss auf das gesamte Arbeitsklima hat. Nicht weniger erwähnenswert sind die zunehmend gleichen und besonders korrekten Arbeitsergebnisse, welche schneller und kostengünstiger erzielt werden können.²¹

2.1.6 Zertifizierung nach ISO 9001 und 9004

ISO 9001 ist die internationale Norm zur Auditierung und Zertifizierung von Qualitätsmanagementsystemen, welches bereits weltweit in Unternehmen implementiert wurde, um einen konstanten und hohen Qualitätsstandard hervorzuheben und sicherzustellen.²²

Diese Norm ist für alle Unternehmen relevant, unabhängig der jeweiligen Branche, da ISO 9001 eine solide Managementbasis darstellt. Der Fokus liegt dabei insbesondere auf der Erfüllung der Bedürfnisse und Ansprüche von Kunden und Stakeholdern, der Erreichung der Unternehmensziele und der kontinuierlichen Optimierung von Prozessen, Produkten und Dienstleistungen. Die Prozesse eines Unternehmens werden dabei eindeutig definiert und strukturiert.²³

Die ISO 9001:2015 stellt einige obligatorische Muss-Anforderungen an die Organisationsstrategie. Die Organisation muss interne und externe Themen festlegen und sämtliche Informationen über diese Themen müssen fortlaufend überwacht werden. Als interne und externe Themen werden in diesem Fall gesetzliche, kulturelle, wirtschaftliche und wettbewerbliche Einflussfaktoren verstanden, die die Leistungsfähigkeit, die strategische Ausrichtung und die Zweckmäßigkeit der Organisation beeinflussen.²⁴

Zudem müssen die Bedürfnisse und Anforderungen der interessierten Parteien (Kunden und Stakeholder) verstanden werden, um diesen gerecht werden zu können. Anhand dessen muss der Rahmen des Qualitätsmanagementsystems gesetzt werden, einschließlich der Definition der entsprechenden Prozesse.²⁵

Die Muss-Anforderungen wurden durch die Sollte-Empfehlungen der ISO 9004:2018 ergänzt. Diese Empfehlungen beinhalten die Festlegung einer langfristigen Strategie, die die Erfüllung der Bedürfnisse interessierter Parteien inkludiert und auf die Erzielung von Erfolg und der Qualitätsverbesserung ausgerichtet ist. Diese langfristige Strategie

²¹ online: GLITSCH, 2021 (08.07.2021)

²² vgl. BRÜGGEMANN, BREMER, 2012, S. 123

²³ online: LLOYD'S REGISTER, (08.07.2021)

²⁴ vgl. SCHMELZER, SESSELMANN, 2020, S. 168-169

²⁵ online: LLOYD'S REGISTER, 2020 (08.07.2021)

sollte durch kurzfristige und mittelfristige Ziele unterstützt werden. Zudem sollte der Kontext der Organisation, das heißt die internen und externen Themen sowie die Anforderungen der interessierten Parteien, fortlaufend überwacht, analysiert und bewertet werden. Des Weiteren sollten regelmäßig Chancen-Risiken-Analysen durchgeführt werden. Eine zielorientierte Unternehmenskultur sollte ebenfalls gefördert werden. Eine weitere Empfehlung ist die Verwirklichung der bestimmten Unternehmenspolitik, der entwickelten Strategien und der gesetzten Ziele mit der Voraussetzung, dass alle relevanten Prozesse definiert und koordiniert werden. Eine Bedingung für diese Verwirklichung der Ziele ist die regelmäßige Beobachtung und Kontrolle der vorhandenen Ressourcen der Organisation. Außerdem sollten die Leistungen der Organisation stets überwacht und ausgewertet werden. Die Führungsebene einer Organisation sollte zudem einen Prozess für die Verbesserungen festlegen, um ein flexibles Reaktionsvermögen der Organisation auf Veränderungen zu fördern. Die oberste Leitung einer Organisation sollte regelmäßig die Vision, die Unternehmenswerte und die Unternehmenskultur überprüfen, insbesondere bei Veränderungen, die den Kontext der Organisation betreffen. Dabei sollten vor allem interne und externe Themen berücksichtigt werden. Die angestrebte Unternehmenspolitik sollte die Ausrichtung und die Intension der Organisation beinhalten, z.B. Ansprüche hinsichtlich Qualität, Compliance, Umwelt und Arbeitssicherheit. Zudem sollte die Strategie in die Organisation angepasst werden oder anhand eines marktüblichen Modells entwickelt werden. Das bedeutet, die Strategie sollte die wesentlichen Charakteristika der Organisation enthalten und eine langfristige Perspektive darstellen. Dementsprechend sollte sich die Zielbildung immer an der Strategie orientieren. Unternehmensentscheidungen sollten außerdem stets unter Beachtung der vorhandenen Wettbewerbsfaktoren getroffen werden. Die Bildung eines angepassten Prozessmanagements basiert zudem ebenfalls auf den Strategien und den Zielen eines Unternehmens. Generell ist jedoch auch zu konstatieren, dass ein Unternehmen nur durch eine fortlaufende, wirksame Kommunikation der Politik und der Strategie langfristig Erfolg erzielen kann. Diese Kommunikation sollte stets horizontal und vertikal erfolgen.²⁶

Durch die Zertifizierung nach ISO 9001 ergeben sich für Unternehmen verschiedene Vorteile. Ein wesentlicher Vorteil ist die nachhaltige Kostensenkung und die Steigerung der Produktivität und der Kundenzufriedenheit. Dies ergibt sich aus der Einhaltung der Best Practises, woraus eine Optimierung der Prozess- und Leistungsqualität nach ISO 9001 hervorgeht. Des Weiteren wird durch die Zertifizierung die Einhaltung hoher Qualitätsstandards garantiert, sowie die kontinuierliche Verbesserung der Prozesse. Dadurch können dem Unternehmen Wettbewerbsvorteile entstehen insbesondere in

²⁶ vgl. SCHMELZER, SESSELMANN, 2020, S. 168-169

Situationen, in denen keine vertragliche Verpflichtung besteht.²⁷

Eine hohe Effizienz und Produktivität der Prozesse bei möglichst geringen Kosten, nimmt insbesondere in der Logistikbranche einen hohen Stellenwert ein. Die Norm ISO 9001 hat sich bereits als Basis für ein einheitliches Qualitätsmanagement in vielen Logistikunternehmen etabliert. Hierbei steht insbesondere auch die Konzentration auf die Kundenbedürfnisse im Vordergrund. Mit der Implementierung der Norm ISO 9001 lassen sich auch Parallelen zu anderen Normen, z.B. ISO 27001 erkennen. Diese Norm fokussiert sich vor allem auf die Sicherheit von Daten und Informationen, was in der heutigen Zeit ebenfalls zunehmend an Relevanz gewinnt.

2.2 Funktionen und Ziele des Prozessmanagements

Wie bereits festgestellt wurde, bezieht sich das Prozessmanagement auf die Prozesse in einem Unternehmen, sowie auf die Gestaltung, Durchführung, Dokumentation, Steuerung und Verbesserung dieser. Das Hauptaugenmerk liegt stets auf der Sichtbarmachung der gesamten Wertschöpfungskette und auf der bestmöglichen Gestaltung dieser, unter Berücksichtigung der gegebenen Unternehmensressourcen. Im Fokus steht zumeist die Frage: „**Wer** macht **wann was** und unter Verwendung **welcher** Ressourcen?“²⁸

Prozessmanagement

betrachtet und managt die Abläufe im Unternehmen mit diesem Ziel:



Abbildung 1 Schema zur Funktionsweise von Prozessmanagement (<https://prozessoptimierung-sprung.de/wp-content/uploads/2020/08/Prozessmanagement-was-ist-das.jpg>)

Die oben gezeigte Abbildung verdeutlicht die Funktionsweise des Prozessmanagements, sowie die Anwendung und Entwicklung dessen im Unternehmen. An erster Stelle steht zunächst immer eine Prozessanalyse der

²⁷ online: LLOYD`S REGISTER, (08.07.2021)

²⁸ online: REFA.DE, 2021, (09.07.2021)

bestehenden Abläufe, um den Ist-Zustand im Unternehmen zu identifizieren und die eigenen Abläufe genauer sichtbar zu machen. Auf Basis dieser Analyse lassen sich nun Ziele definieren, die mithilfe von entsprechenden Maßnahmen und Methoden erreicht werden sollen.

Auf die abgeschlossene Prozessanalyse folgt nun die Prozessoptimierung, das heißt die abteilungsübergreifende Verbesserung der Zusammenarbeit entlang der Prozesskette. Dabei soll die Prozessperformance, welche Prozesseffizienz und Prozesseffektivität beinhaltet, verbessert werden.

Der dritte Schritt, welcher im Schema gezeigt wird, ist die Unternehmenstransformation. Die entwickelten Maßnahmen und Methoden zur Prozessverbesserung werden im Unternehmen etabliert und angewendet. Aufgrund dieser Veränderung in den Prozessketten verändert sich das Unternehmen zunehmend in Richtung der festgelegten Ziele, es transformiert sich.

Das wesentliche Ziel des Prozessmanagements ist es, die gegebenen Informationen so zu nutzen, dass die eigene Wertschöpfungskette so effizient wie möglich gestaltet werden kann. Das eigene Unternehmen soll so auf lange Sicht im Wettbewerb erfolgreich sein.²⁹ Dabei sollen insbesondere auf Kosten- und Zeitersparnisse, sowie auf eine höhere Kundenorientierung hingearbeitet werden. Auch die Qualität der eigenen Produkte und Leistungen soll maximiert werden und die gesamte Organisation soll in ihrer Flexibilität und Anpassungsfähigkeit verbessert werden.³⁰

2.3 Methoden des Prozessmanagements

Über die Jahre haben sich viele verschiedene Methoden des Prozessmanagements entwickelt, die je nach Unternehmensgröße und Branche unterschiedlich wirksam sind. Einige der am häufigsten angewendeten Methoden des Prozessmanagements sind Lean-Management, Kaizen, Six Sigma, Total Quality Management (TQM) und Business Process Reengineering.

Lean-Management („schlankes Management“) ist ein Ansatz der kontinuierlichen Verbesserung und beinhaltet die Eliminierung von unnötigen Schritten innerhalb der Prozesskette. Dies soll dadurch zu einer größeren Prozesseffizienz führen.³¹ Lean-Management beginnt bei allen Gestaltungsfaktoren eines Unternehmens und vollzieht sich entlang der gesamten Wertschöpfungskette, um dabei Verschwendungen zu vermeiden und somit die Wirtschaftlichkeit zu erhöhen.³²

²⁹ vgl. SCHMELZER, SESSELMANN, 2020, S. 12

³⁰ online: DER PROZESSMANAGER, 2019 (11.07.2021)

³¹ online: DER PROZESSMANAGER, 2019 (11.07.2021)

³² vgl. WEIß, STRUBL, GOSCHY, 2015, S. 50

Das beinhaltet das Erkennen von sogenannten Verschwendungspotenzialen und das Minimieren dieser.³³ Die Prozesse sollen aufeinander abgestimmt werden und auf das Wesentliche reduziert werden, um Zeit, Kosten und Ressourcen zu sparen. Der Begriff Lean Management stammt aus der Automobilindustrie und wurde durch Daniel T. Jones und Daniel Roos begründet.³⁴

Die Kaizen-Methode ist ein Konzept zur Optimierung von Prozessen und umfasst eine kontinuierliche Verbesserung der vorhandenen Abläufe. Bekannt wurde diese Methode bereits in den 1980er Jahren unter dem Begriff KVP (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess) unter anderem durch eine Veröffentlichung von Masaaki Imai, welche sich auf den wirtschaftlichen Erfolg Japans bezieht. Zentrale Merkmale dieser Methode sind die Übernahme im Unternehmen entsprechender Verbesserungsmethoden als eine Art Philosophie und nicht als einmaliger Aufwand.³⁵ Die Kaizen-Methode bezieht sich hauptsächlich auf das Humankapital eines Unternehmens, das heißt auf die Mitarbeiter. Qualifizierte und lernfähige Mitarbeiter bilden bei dieser Methode den entscheidenden Erfolgsfaktor. Jeder einzelne Mitarbeiter soll die Prozesse im Unternehmen immer wieder hinterfragen und somit zu deren Verbesserung anregen und beitragen.³⁶ Es werden alle Bereiche des Unternehmens miteinbezogen und systematisch optimiert.

Im Vergleich zu Lean Management und Kaizen ist die Six Sigma-Methode ein mathematischer Ansatz der Prozessverbesserung, welcher eine fortlaufende Optimierung unter Verwendung von analytischen und statistischen Methoden zum Ziel hat. Der Ansatz dieser Methode ist, dass jeder Geschäftsprozess als mathematische Funktion dargestellt werden kann.³⁷

³³ online: REFA.DE, 2021 (11.07.2021)

³⁴ online: CONSULTING, 2018 (11.07.2021)

³⁵ online: CONSULTING, 2018 (11.07.2021)

³⁶ online: LEXOFFICE, 2021 (12.07.2021)

³⁷ online: SIX-SIGMA, 2021, (12.07.2021)

Six Sigma strebt eine Minimierung der Prozessstreuung an, um Kosten zu reduzieren und die Produktivität und die Qualität zu maximieren. Die Geschäftsprozesse können dadurch transparenter und effizienter gestaltet werden und die gesamte Prozessstabilität wird erhöht. Der Fokus dieser Methode liegt auf der Beschreibung, Messung, Analyse, Optimierung und Koordinierung von Geschäftsprozessen unter Zuhilfenahme von statistischen Mitteln. Dabei werden Kennzahlen eingesetzt, die es ermöglichen die Prozessperformance messbar zu machen. Six Sigma stellt zudem einen Ansatz des Qualitätsmanagements dar.³⁸

Total Quality Management (TQM) ist ein allumfassendes Qualitätsmanagementsystem, welches eine kontinuierliche und ganzheitliche Qualitätsverbesserung aller Geschäftsbereiche anstrebt. Dies umfasst erfassende, aufzeichnende, beobachtende, planende und kontrollierende Tätigkeiten. Die zentralen Prinzipien des TQM besagen, dass sich die Qualitätssteigerung aus der kontinuierlichen Orientierung am Kunden ergeben und nur mit der Beteiligung aller Mitarbeiter aus sämtlichen Unternehmensbereichen erzielt werden kann. Des Weiteren wird Qualität nicht als Ziel definiert, sondern als fortlaufender Prozess, der sich auf alle Leistungen des Unternehmens bezieht.³⁹

Das Hauptaugenmerk liegt dabei auf der Erreichung der Marktführung und höchster Kundenzufriedenheit mittels Maßnahmen der unternehmensweiten Prozessoptimierung und einer fortlaufenden Mitarbeiterentwicklung. Der Ansatz des Total Quality Management ist daher viel umfangreicher und vielschichtiger als der, des herkömmlichen Qualitätsmanagement.⁴⁰

Beim Business Process Reengineering handelt es sich um eine Methode der Neugestaltung, bei der die Geschäftsprozesse gänzlich umgeworfen und revolutioniert werden. Der Prozess wird anschließend von Grund auf neu geplant, konstruiert, umgesetzt und gesteuert. Das Ziel dieser Herangehensweise ist die Minimierung von Schnittstellen innerhalb der Prozesskette unter Beachtung einer ausgeprägten Kundenorientierung.⁴¹ Des Weiteren sollen Kosten minimiert, der Kundenservice verbessert und die gesamte Prozessqualität gesteigert werden. Business Process Reengineering setzt sich aus vier Phasen zusammen. Beginnend mit der „Renewing“-Phase werden die Geschäftsprozesse zunächst aufgenommen und anschließend neu festgelegt. Danach folgt die Phase des „Revitaizing“, welche die Geschäftsprozesse anhand des Vergleichs von internen und externen Kennzahlen bewertet.

³⁸ online: QUALITY SERVICES & WISSEN GmbH, 2021 (13.07.2021)

³⁹ online: TQM.COM, 2021 (14.07.2021)

⁴⁰ online: MICROTECH, (14.07.2021)

⁴¹ online: DER PROZESSMANAGER, 2019 (15.07.2021)

Darauf folgt die Phase des „Reframing“, bei der die vorhandenen Prozesse in ein neues Prozessmodell eingefügt werden und zudem neue Zuständigkeiten festgelegt werden. Abschließend werden in der „Restructuring“-Phase die neuen Prozesse in die Tat umgesetzt.⁴²

Business Process Reengineering ist eine Methode, die arbeitsteilige Tätigkeiten in einem Geschäftsprozess integriert, um eine ganzheitliche und schnittstellenarme Bearbeitung eines Vorgangs zu ermöglichen.⁴³

Diese Methoden des Prozessmanagements werden bereits in vielen Unternehmen erfolgreich angewendet und können darüber hinaus auch als Kombination zum Einsatz kommen. Ein Beispiel dafür wäre Lean-Sigma, also eine Kombination des Lean Managements und der Six Sigma-Methode. Die Auswahl einer geeigneten Methode oder Kombination ist jedoch stets vom Unternehmen und der jeweiligen Zielsetzung abhängig.

⁴² online: BWL-LEXIKON, (16.07.2021)

⁴³ vgl. GAITANIDES, 2021, S. 50

3 Prozessanalyse und Beschreibung von Prozessen

3.1 Motivation und Anlass zur Durchführung einer Prozessanalyse

Wie bereits im Kapitel [2.1.4 Prozessanalyse](#) erläutert, werden Prozessanalysen durchgeführt, um Schwachstellen in einem Prozess aufzudecken. Die Prozessanalyse bildet die Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Prozessoptimierung und bewirkt zudem, dass ein Unternehmen die eigenen Prozesse besser kennenlernt, denn diese werden mithilfe einer Analyse sichtbar gemacht und bewertet. ⁴⁴

Mit der Sichtbarmachung der Prozesse können sich Probleme offenbaren, die vorher nicht unbedingt erkennbar waren, aber die eigene Wertschöpfungskette stark beeinflussen können. Man unterscheidet hierbei zwischen sichtbaren und verborgenen Problemen. Zu den sichtbaren Problemen zählen unter anderem Nacharbeit, Kulanzentscheidungen oder die nachträgliche Prüfung.⁴⁵ Diese Probleme gehen im täglichen Geschäft und Arbeitsalltag oft unter oder werden nicht genügend beachtet. Jedoch schränken auch diese scheinbar kleinen Prozessprobleme die Wertschöpfungskette ein. Sie stellen jedoch meist ein weitaus größeres Verbesserungspotenzial dar als die sichtbaren Probleme. Unsichtbare Probleme können z.B. lange Durchlaufzeiten, gebundenes Kapital, Imageverlust, überflüssiger Personaleinsatz oder Lieferfristüberschreitungen. Mithilfe der Prozessanalyse sollen derartige Probleme aufgedeckt werden, um diese anschließend zu beseitigen oder Entwicklungspotenziale auszunutzen.

3.2 Vorgehensweise und Phasen der Prozessanalyse

3.2.1 Identifikation der Prozesse

Der erste Schritt bei der Prozessanalyse ist die Identifizierung und Definition der Geschäftsprozesse. Dabei wird geklärt, welche Prozesse benötigt werden, um den Bedürfnissen der Kunden gerecht zu werden und die Geschäftsziele zu erreichen. ⁴⁶

Bei der Prozessidentifikation unterscheidet man zwei verschiedene Vorgehensweisen.

⁴⁴ online: GLITSCH, 2021 (16.07.2021)

⁴⁵ online: SCHNÄGELBERGER, 2021 (16.07.2021)

⁴⁶ vgl. SCHMELZER, SESSELMANN, 2020, S. 212

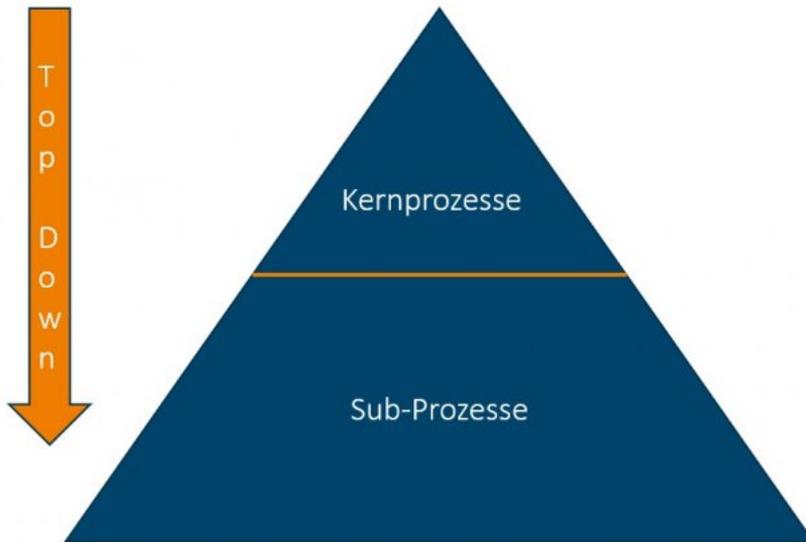


Abbildung 2 Top-down-Prozessidentifizierung (<https://www.affinis.de/wp-content/uploads/2019/02/affinis-topdown-uai-720x440.jpg>)

Die Top-down-Prozessidentifizierung bezeichnet die Identifizierung der primären Geschäftsprozesse unter Berücksichtigung der Kundenbedürfnisse, der jeweiligen Produkte oder Dienstleistungen und den strategischen Unternehmenszielen.⁴⁷

Dieser Ansatz setzt eine aktuelle Geschäftsstrategie voraus, um somit eine strategie-, kunden- und wettbewerbsbezogene Identifizierung der Geschäftsprozesse zu ermöglichen. Die primären Geschäftsprozesse beginnen und enden bei den externen Kunden. Zu Beginn kommt das Kundenbedürfnis bis hin zur abschließenden Bereitstellung der Leistung beim Empfänger, das heißt also die Befriedigung des Kundenbedürfnisses (End-to-End-Prozesse). Das Resultat einer Prozessidentifikation sind die Beschreibungen der Kernprozesse. Im nachfolgenden Schritt werden die identifizierten Kernprozesse in Teilprozesse und einzelne Prozessschritte aufgeschlüsselt. Dieser Schritt wird als Dekomposition bezeichnet, welcher sich auf den jeweiligen Kernprozess bezieht und diesen, unter Berücksichtigung des Kundenanspruchs, in seine Bestandteile zerlegt. Aus der Top-down-Prozessidentifizierung und der Dekomposition der Kernprozesse lassen sich nun die Soll-Prozesse ableiten, welche die Grundlage für die Verbesserung der Geschäftsprozesse darstellen. Die Soll-Prozesse bilden die gesamte Wertschöpfungskette des Unternehmens ab und beinhalten zusätzlich die Verbesserungsmöglichkeiten der bestehenden Prozesse.⁴⁸

Eine weitere Vorgehensweise der Prozessidentifikation ist die Bottom-up-Prozessidentifizierung.

⁴⁷ online: AFFINIS, 2021 (17.07.2021)

⁴⁸ vgl. SCHMELZER, SESSELMANN, 2020, S. 213-214

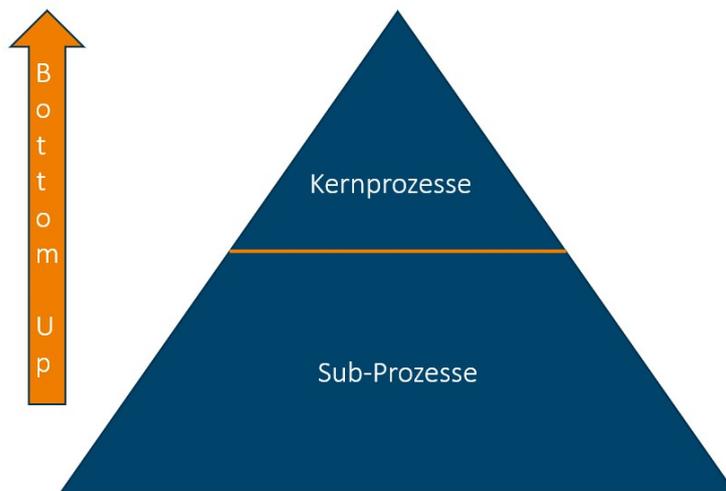


Abbildung 3 Bottom-up-Prozessidentifizierung (<https://www.affinis.de/wp-content/uploads/2019/02/affinis-bottomup.jpg>)

Bei der Ist-orientierten Bottom-up-Prozessidentifizierung werden zunächst die Aktivitäten der untersten Prozessebene in einzelne Arbeitsschritte gebündelt, um diese anschließend in einzelne Prozessschritte zu konsolidieren, welche schließlich die zentralen Teil- und Kernprozesse bilden. Die Quellen dafür können beispielsweise Prozesse vergangener Perioden sein, welche entwickelt oder verbessert wurden. Ein weiterer Bezugspunkt kann ein Prozesskatalog darstellen, welcher in der Vergangenheit z.B. im Rahmen des Qualitätsmanagements erstellt worden sind. Ein deutlicher Nachteil dieser Methode ist der Bezug auf vorhandene Muster und die fehlende Wahrnehmung der Geschäftsstrategien, der Kundenansprüche und der Wertschöpfungskette. Häufig werden die Prozesse dann so durchgeführt, wie es „schon immer gemacht wurde“, da nur die bestehende Ablauforganisation betrachtet wird ohne das Zulassen neuer Impulse.

3.2.2 Aufnahme der Prozesse

Bei der Aufnahme der Prozesse soll ein sogenanntes Ist-Modell für die nachfolgende Schwachstellenerhebung und Prozessoptimierung geschaffen werden, um somit den momentanen Ausgangspunkt prozessorientiert darzustellen. Dabei werden alle vorhandenen Informationen zu den Geschäftsprozessen gesammelt, um diesen anschließend so abzubilden, wie er tatsächlich durch die Mitarbeiter eines Unternehmens durchgeführt wird. Jedoch sind die einzelnen Prozesse oft sehr komplex und arbeitsteilig organisiert, was eine einheitliche Aufnahme der Prozesse erschwert.

Die Erhebung der Prozesse kann auf unterschiedliche Art und Weise durchgeführt werden, z.B. mithilfe von Beobachtungen, Interviews, Workshops oder bestehenden Dokumentationen. Die Methode zur Prozessaufnahme sollte anhand der jeweiligen Unternehmensart, der Ansprüche von Kunden und Stakeholdern und der jeweiligen Geschäftsstrategie ausgewählt werden.

Bei der Prozessaufnahme mittels der Beobachtung unterscheidet man in Selbstaufschreibung und Multimomentstudien. Bei der Selbstaufschreibung werden die Prozesse in einem Untersuchungsbereich durch einen Beobachter erhoben. Dadurch können Bearbeitungszeiten, einzelne Prozesse und interne Kommunikationswege dokumentiert werden. Die Multimomentaufnahme hingegen ist eine stichprobenartige Untersuchung des Auftretens von zuvor definierten Ereignissen.⁴⁹

Interviews stellen eine Methode der Prozessanalyse dar, bei der eine oder mehrere Personen befragt werden und die sich besonders zu Beginn eines neuen Projektes eignet. Es können konkrete Informationen gewonnen werden und die Abläufe können anhand realer Fallbeispiele sehr gut nachvollzogen werden.⁵⁰

Eine weitere Methode der Datenerhebung sind Workshops. Diese zeichnen sich darin aus, dass sich die Beteiligten bei den Veranstaltungen intensiv mit einem bestimmten Thema oder Prozess auseinandersetzen und diesen anschließend dokumentieren bzw. visualisieren können. Bei diesen Workshops werden oftmals Verbesserungspotenziale ersichtlich, welche sich aus einer fehlenden Standardisierung der Prozesse ergeben.⁵¹

Anhand der Prozessaufnahme kann nun ein Leitfaden für die Erstellung eines Soll-Zustandes entwickelt werden, um alle relevanten Bestandteile der gesamten Prozesskette miteinzubeziehen. Des Weiteren kann die finale Optimierung der Geschäftsprozesse anhand der genauen Aufnahme und Analyse der Prozesse messbar gemacht werden. Das bedeutet, die Ausgangssituation kann später mit den erzielten Erfolgen verglichen werden. Allerdings sollte bei der Prozessaufnahme darauf geachtet werden, dass die Prozesse im Ist-Zustand kritisch hinterfragt und nicht einfach in den Soll-Zustand übernommen werden. Ansonsten könnten einige unbemerkte Verbesserungs- und Entwicklungspotenziale nicht genutzt werden. Ein weiterer negativer Aspekt bei der Prozessaufnahme ist der hohe zeitliche und finanzielle Aufwand, der bei der Datenerhebung anfällt, ohne dass direkte Erfolge erzielt werden.⁵²

Jedoch ist die Aufnahme der bestehenden Prozesse von großer Relevanz und dient

⁴⁹ online: AKTIV-KOMMUNAL, (18.07.2021)

⁵⁰ online: GLITSCH, 2021 (18.07.2021)

⁵¹ online: AKTIV-KOMMUNAL, (18.07.2021)

⁵² online: GRIN, 2014 (19.07.2021)

als Vorbereitung für die anschließende Analyse und Optimierung der Geschäftsprozesse. Es können bereits bei der Erhebung der Prozesse Schwachpunkte erkannt und sofort eliminiert werden, ohne einen großen Aufwand betreiben zu müssen.

3.2.3 Korrekte und einheitliche Darstellung der Prozesse

Die Darstellung und Modellierung der Geschäftsprozesse dient zur Verbildlichung und Sichtbarmachung der zuvor identifizierten Prozesse. Für eine bessere Übersichtlichkeit werden die komplexen Prozesse dann auf vereinfachte und einheitliche Weise in einem Prozessmodell visualisiert. Somit können diese Geschäftsprozesse mittels der Darstellung auf verschiedenen Ebenen, d.h. mit unterschiedlichem Detaillierungsgrad, auf das Wesentliche reduziert werden und werden dadurch verständlicher. Dies erleichtert im weiteren Vorgehen die Kommunikation der beteiligten Mitarbeiter.⁵³

Bei der Modellierung von Geschäftsprozessen gibt es verschiedene Darstellungsmöglichkeiten. Vor Beginn der eigentlichen Modellierung sollte genau definiert werden, welche Methode zur Darstellung verwendet wird. Die aktuelle Standardnotation ist BPMN (Business Process Modeling Notation), aber auch EPK (Ereignisgesteuerte Prozesskette) ist eine beliebte und geeignete Darstellungsweise.

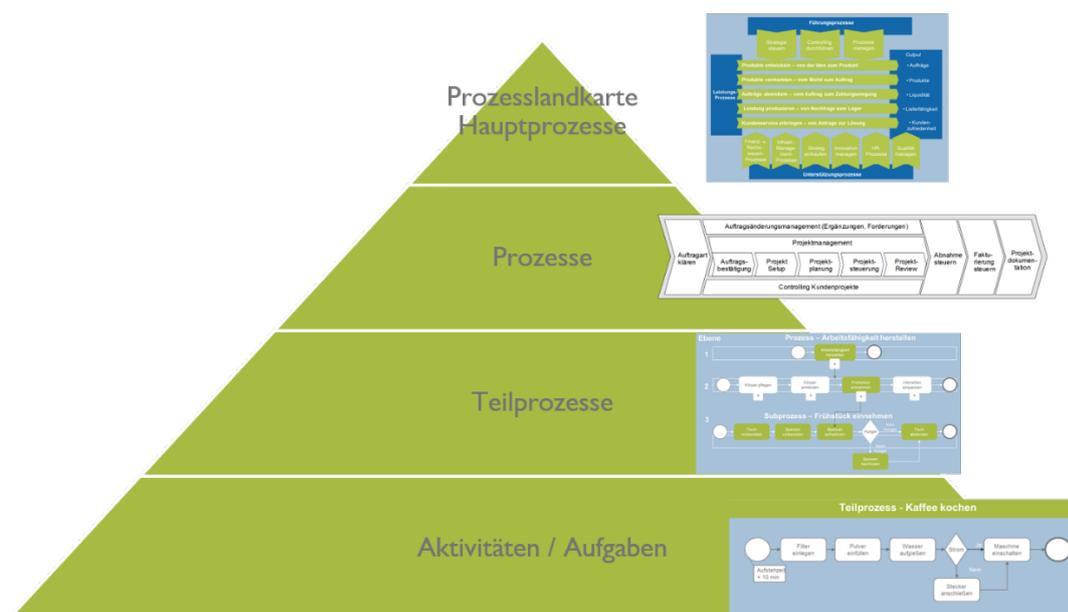


Abbildung 4 Modellierung von Prozessen (https://bpmo.de/wp-content/uploads/sites/2/2021/04/Prozessmodell_final.png)

Die oben gezeigte Abbildung verdeutlicht den zunehmenden Detaillierungsgrad bei der Veranschaulichung und Modellierung von Geschäftsprozessen. Daraus lässt sich auch die Vorgehensweise ableiten, denn bei der Prozessmodellierung sollte man zunächst

⁵³ online: SCHNÄGELBERGER, 2021 (19.07.2021)

bei der Darstellung der Prozesse der obersten Ebene beginnen. Für diese Geschäftsprozesse eignet sich die Darstellungsform der Prozesslandkarte, um einen Überblick über die gesamte Prozessstruktur des Unternehmens zu erreichen. Im Anschluss ist jeder Geschäftsprozess in seine einzelnen Teilprozesse, Prozessschritte, Arbeitsschritte und Aktivitäten zu untergliedern. Je weiter man die Ebenen der Abbildung herunter geht, desto größer ist der Detaillierungsgrad bei der Visualisierung und Beschreibung der Prozesse.⁵⁴

Obwohl die Geschäftsprozesse in ihrer Gesamtheit sehr komplex sind, erreicht man allein durch die Darstellung dieser eine deutlich höhere Prozesstransparenz und Verständlichkeit. Des Weiteren werden durch die Darstellung erste Schwachstellen und Verbesserungspotenziale erkannt. Die Visualisierung der Prozessketten macht es möglich, jene besser steuern und koordinieren zu können und die Prozesse auch nachhaltig zu verbessern.⁵⁵

⁵⁴ vgl. SCHMELZER, SESSELMANN, 2020, S. 223

⁵⁵ vgl. SCHMELZER, SESSELMANN, 2020, S. 240

3.2.4 Bewertung der Prozesse

Im Anschluss an die Modellierung werden die dargestellten Prozesse bewertet und kritisch hinterfragt. Bei der gezielten Betrachtung der Abläufe können meist bereits Optimierungen oder Verschlinkungen der Prozesskette vorgenommen werden. An dieser Stelle gilt es stets den Überblick über die Gesamtheit der Prozesse zu wahren und das Ziel der systematischen Prozessoptimierung nicht aus den Augen zu verlieren.⁵⁶

Mithilfe der Prozessbewertung sollen die Fähigkeiten und Leistungen, anhand eines Vergleichs mit dem Soll-Zustand der Prozesskette, eingeschätzt und bewertet werden. Der momentane Ist-Zustand soll eingeordnet werden, um daraus Handlungsempfehlungen für das Unternehmen ableiten zu können. Im Nachhinein kann anhand dieser Prozessbewertung der Erfolg der getroffenen Maßnahmen beurteilt werden.⁵⁷

Um die Prozesse einordnen zu können, müssen messbare Prozessziele festgelegt werden, welche durch Kennzahlen definierbar sind. Die Prozessziele sind unter Berücksichtigung der strategischen Ziele zu bestimmen, um diese nicht aus den Augen zu verlieren.

Die Prozessbewertung kann entweder qualitativ oder quantitativ durchgeführt werden. Die qualitative Prozessbewertung bezieht sich auf die Prozessfähigkeiten und die Merkmale des Prozesses und vergleicht diese mit der Prozessbeschreibung. Bei der quantitativen Prozessbewertung wird die Prozessleistung anhand von bestimmten Kennzahlen gemessen. Die ermittelte Leistungsfähigkeit wird anschließend mit den Kundenansprüchen, den Unternehmenszielen und dem Wettbewerb am Markt verglichen.⁵⁸

3.3 Das ARIS-Konzept nach Scheer

August-Wilhelm Scheer entwickelte an der Universität des Saarlandes das ARIS-Konzept (Architektur integrierter Informationssysteme), welches als allgemeiner Bezugsrahmen die betrieblichen Informationssysteme gänzlich an das betriebliche Anforderungsprofil anpassen kann.⁵⁹ Mithilfe von ebenen- und sichten-bezogenen Modellierungs- und Implementierungsmethoden lassen sich komplexe Geschäftsprozesse einfacher und verständlicher modellieren.⁶⁰

Das ARIS-Konzept besteht aus fünf wesentlichen Beschreibungssichten, welche sich in weitere drei Prozessebenen unterteilen lassen. Mithilfe dieser fünf Sichten lassen sich komplexe Geschäftsprozessmodelle aus einer anderen Perspektive detaillierter und verständlicher darstellen. Die Organisationssicht stellt alle Organisationseinheiten

⁵⁶ online: AFFINIS, 2021 (20.07.2021)

⁵⁷ vgl. BECKER, 2008, S. 169

⁵⁸ online: BERGAUER, 2009 (20.07.2021)

⁵⁹ online: CEONAIRES, 2019 (22.07.2021)

⁶⁰ online: STUDOCU, 2021 (22.07.2021)

und Ressourcen dar und verdeutlicht deren Beziehungen untereinander. Die Datensicht zeigt alle Ereignisse, aus denen Daten und Informationen hervorgehen. Die Leistungssicht beinhaltet alle sachlichen, dienstlichen und finanziellen Leistungen und in der Funktionssicht werden alle betriebswirtschaftlich relevanten Vorgänge und hierarchischen Beziehungen dargestellt. In der Prozess- bzw. Steuerungssicht sind alle anderen Sichten in einem logischen und zeitlichen Ablaufplan integriert.⁶¹

ARIS ermöglicht es eine ganzheitliche Darstellung einer Organisation, mittels der Modellierung der Prozesse aus verschiedenen Sichten, zu entwickeln.⁶²

Anhand des ARIS-Modells lassen sich komplexe Prozesse sehr detailliert in ihre Bestandteile zerlegen und modellieren. Das bedeutet, die Prozesse werden so weit in ihrer Komplexität reduziert, dass nur die Informationen dargestellt werden, die für eine spezifische Fragestellung relevant sind. Es ermöglicht die reduzierte Darstellung mittels verschiedener Sichtweisen eine bessere Anschaulichkeit und damit auch ein besseres Verständnis der Prozesse, da die Prozesse auf unterschiedlichen Ebenen modelliert werden, welche auch miteinander verknüpft werden können.⁶³

⁶¹ online: CEONAIRES, 2019 (22.07.2021)

⁶² vgl. DAVIS, BRABÄNDER, 2007, S. 33

⁶³ vgl. ARNDT, 2013, S. 230-231

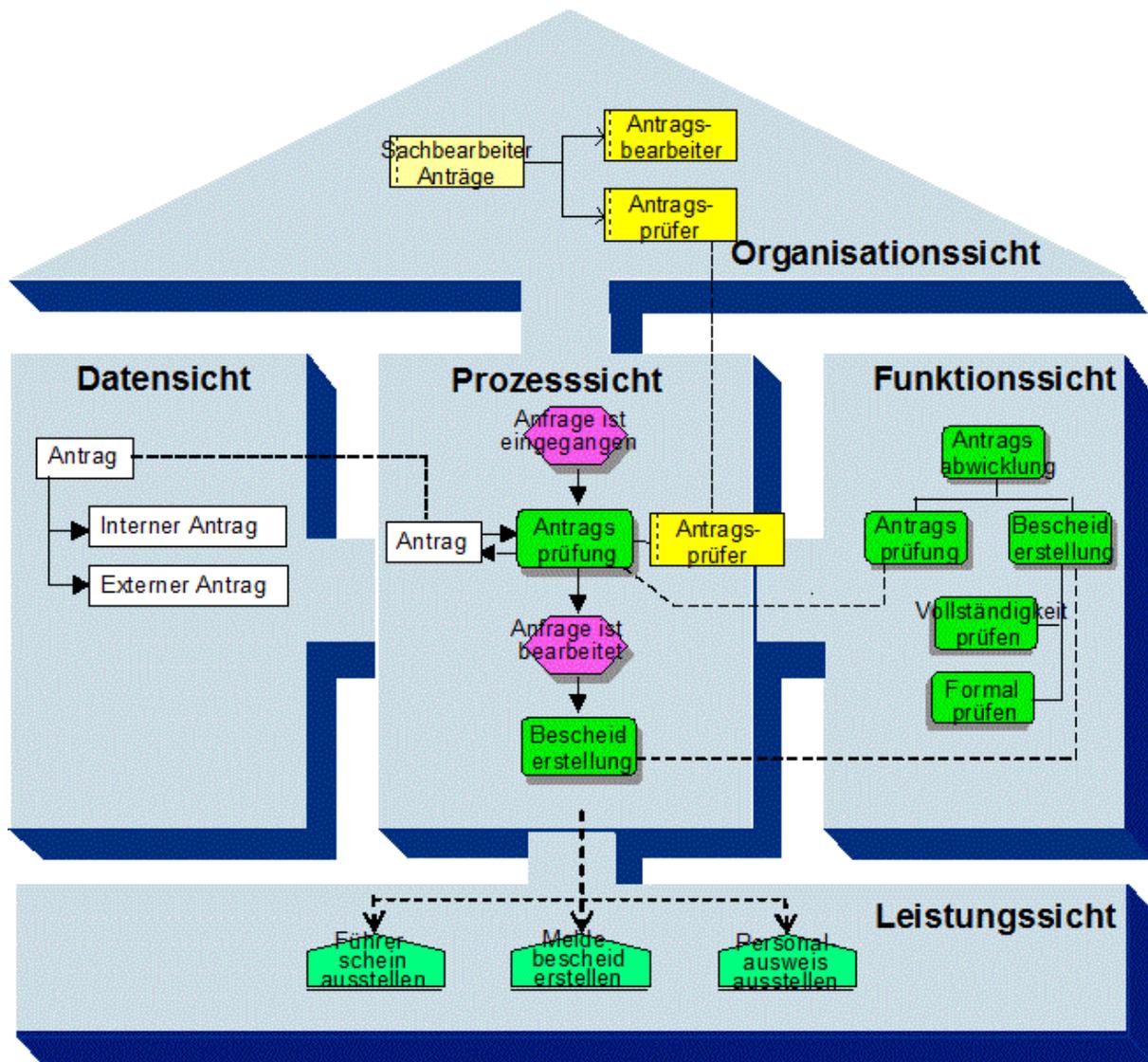


Abbildung 5 Das ARIS-Konzept nach Scheer
<https://www.c-boss.de/images/aris-haus.gif>

Das Modell ist in drei Beschreibungsebenen gegliedert. Das Fachkonzept umfasst die Anforderungsanalyse und stellt die Geschäftsmodelle mithilfe von fachlichen Beschreibungsmodellen dar, z.B. als Organigramme oder Funktionsbäume. Das DV-Konzept spezifiziert die Umsetzung des Fachkonzeptes unter Verwendung von Topologien, Struktogrammen und weiteren Darstellungsmethoden. Die dritte Beschreibungsebene ist die Implementierungsebene, welche die technische Umsetzung der beschriebenen Prozesse umfasst. Dabei werden z.B. Datenbanksysteme und Protokolle zur Erstellung verwendet.⁶⁴

⁶⁴ online: HOEGERL.COM, (22.07.2021)

Ein Anwendungsbeispiel für die ARIS-Methode ist die allgemeine Unternehmensdokumentation. Dabei werden Prozesse unter anderem für Bewertungszwecke in entsprechender Form dokumentiert und visualisiert. Eine Aufgabe der allgemeinen Unternehmensdokumentation ist die Beschreibung der Unternehmensziele, indem diese z.B. in Zieldiagrammen hierarchisch mit dem Bezug auf die beeinflussenden Faktoren dargestellt werden. Das ist vor allem bei der Erstellung von Aktionsplänen zur Erreichung der Ziele nützlich. Des Weiteren wird die Unternehmenswertschöpfung dokumentiert. Um zielführende Unternehmensentscheidungen treffen zu können, müssen zunächst die an der Entscheidung mitwirkenden Unternehmensfaktoren erkannt werden. Für die geeignete Darstellung und Identifikation dieser Unternehmensfunktion ist die Verwendung von Wertschöpfungsdiagrammen auf Grundlage des ARIS-Konzeptes sinnvoll, um Entscheidungen vorbereiten und nachvollziehen zu können. Durch die modellhafte Darstellung werden die einzelnen Funktionen in ihrer Reihenfolge, als auch die über- bzw. untergeordneten Funktionen deutlich. Mithilfe des ARIS-Konzeptes kann auch die Organisationsstruktur eines Unternehmens anhand von Organigrammen visualisiert werden, welche die Position der einzelnen Organisationseinheiten und deren Beziehungen untereinander übersichtlich darstellen. Eine weitere Aufgabe der allgemeinen Unternehmensdokumentation ist die Prozessdokumentation. Anhand des ARIS-Konzeptes können die Geschäftsprozesse im Unternehmen in ereignisgesteuerten Prozessketten (ePK), Vorgangskettendiagrammen (VKD) oder auch Wertschöpfungskettendiagrammen (WSK) veranschaulicht werden.⁶⁵

Ereignisgesteuerte Prozessketten dienen der Visualisierung von Geschäftsprozessen einer Organisation und deren Analyse. Diese Prozessketten setzen sich aus verschiedenen Bausteinen und Komponenten zusammen, um die Prozesse systematisch darstellen zu können. Die drei elementaren Grundbausteine sind Ereignisse, Funktionen und Verbindungen.⁶⁶

⁶⁵ online: SOFTWARE, 2016 (20.07.2021)

⁶⁶ online: DER PROZESSMANAGER, 2020 (20.07.2021)

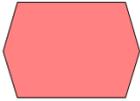
	Funktion
	Ereignis
	Operatoren
	Kontrollfluss

Abbildung 6 Basisparameter für ARIS EPK

Ein **Ereignis** bezeichnet das Eintreten eines betriebswirtschaftlichen Zustandes, aus welchem wiederum eine Tätigkeit hervorgeht. Eine **Funktion** beschreibt die durch ein Ereignis ausgelöste Tätigkeit oder Aktivität. Durch **Verbindungen** bzw. **Konnektoren** kann der Kontrollfluss zwischen den einzelnen Elementen verdeutlicht werden. Des Weiteren beinhalten die ereignisgesteuerten Prozessketten sogenannte **Operatoren**, die den Kontrollfluss teilen oder vereinen können. Man unterscheidet hierbei drei Arten von Operatoren: **UND**, **ODER** und **XOR**.⁶⁷

Die Aneinanderreihung und Verkettung der einzelnen Elemente ergeben schließlich eine EPK. Die Verkettung der Elemente erfolgt für gewöhnlich vertikal, also von oben nach unten, und muss stets mit einem Ereignis beginnen und enden. Zudem wird durch ein Ereignis immer eine Funktion ausgelöst. Die Funktionen können zusätzlich mit Organisationseinheiten, Unternehmensbereichen oder Dokumenten verbunden werden.

Geschäftsprozesse können ebenfalls mittels Wertschöpfungskettendiagrammen visualisiert werden. Dies eignet sich insbesondere bei der Erstellung von Übersichtsmodellen, da die Prozesse verdichteter dargestellt werden.⁶⁸

⁶⁷ online: GESCHÄFTSPROZESSMANAGEMENT, 2012 (22.07.2021)

⁶⁸ vgl. SEIDLMEIER, 2006, S. 71

4 Prozessoptimierung von Logistikprozessen

4.1 Das 5-Phasen-Modell der Prozessoptimierung

4.1.1 Aufnahme und Analyse der logistischen Prozesse

Die Prozessanalyse stellt eine detaillierte und systematische Aufschlüsselung der Wertschöpfungskette dar, welche dazu dient Verbesserungspotenziale hervorzuheben und Schwächen aufzudecken. Wie bereits erläutert, dient die Analyse der vorhandenen Prozesse dazu, die eigenen Prozesse und Abläufe besser kennenzulernen und zu identifizieren. Zudem werden die Prozesse in einzelne Tätigkeiten und Teilprozesse zerlegt, um die Zusammenhänge und Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Gliedern einer Prozesskette zu verdeutlichen.

Jeder Mitarbeiter führt die alltäglichen Prozesse eigenständig und individuell durch. Demnach kommt es häufig zu Abweichung bei den Ergebnissen. Um dies zu vermeiden, müssen Prozesse zunächst vereinheitlicht werden, was bei der Aufnahme und Dokumentation der Prozesse beginnt. Auf diesem Weg können die Abläufe im Unternehmen und die Zusammenarbeit entlang der Prozessketten nachhaltig verbessert werden. Mithilfe der Prozessanalyse werden bestehende Probleme sichtbar gemacht und anschließend bewertet.

4.1.2 Bestimmung von Handlungsfeldern für die Prozessoptimierung

Die Prozessanalyse stellt die Grundlage zur Bestimmung der Handlungsfelder für die Prozessoptimierung dar. Durch die einheitliche Darstellung der Prozesse werden nicht nur die Zusammenhänge der einzelnen Prozessglieder deutlich, sondern auch die Schnittstellen und Schwachpunkte entlang der Prozesskette. Schnittstellen sind immer mit einem großen zeitlichen Aufwand verbunden und zudem eine häufige Fehlerquelle. Diese Schnittstellen finden sich nicht nur zwischen den einzelnen Abteilungen wieder, sondern ebenso zwischen den einzelnen Mitarbeitern einer Abteilung. Dies wird insbesondere deutlich, wenn Prozesse nicht als Gesamtes von einem Mitarbeiter durchgeführt werden, sondern wenn mehrere Mitarbeiter dabei involviert sind. Es entstehen also Schnittstellen, wenn eine Aufgabe von einem Mitarbeiter zu einem anderen wechselt. Der Arbeitsfluss, auch Work-Flow genannt, wird umso mehr begünstigt, je weniger Unterbrechungen oder Schnittstellen in einem Prozess enthalten sind.

Um wirksame Maßnahmen für die Prozessoptimierung entwickeln zu können, ist vorher ein Rahmen festzulegen, innerhalb dessen diese Maßnahmen gebildet werden. In diesem Handlungsfeld sind anschließend Messwerte zu definieren, die es zu optimieren gilt. Diese Messwerte können qualitativer oder quantitativer Natur sein, z.B. Durchlaufzeiten, Servicequalität oder Kundenzufriedenheit. Diese Messwerte müssen im nächsten Schritt bewertet werden. Es werden Aussagen darüber getroffen, wie wichtig es ist, diesen Prozessschritt zu optimieren, wie dringlich die Optimierung ist und welchen Nutzen eine Verbesserung an dieser Stelle hat.⁶⁹

4.1.3 Entwicklung von Maßnahmen zur Prozessoptimierung

Um eine Optimierung der Prozesse durchführen zu können, müssen zunächst die Ansatzpunkte betrachtet werden, nach welchen der Prozess optimiert werden soll. Die Prozessoptimierung kann hinsichtlich der Faktoren Qualität, Zeit und Kosten durchgeführt werden. Je nach Ansatzpunkt wird anschließend eine angemessene Methode der Prozessverbesserung ausgewählt.

Bei der Betrachtung der vorhandenen Prozesse ist darauf zu achten, dass bei jedem Prozessschritt klare Verantwortlichkeiten definiert sind.

Das DEMI-Prinzip veranschaulicht die jeweiligen Verantwortlichkeiten und kann an dieser Stelle als Orientierung dienen. Es muss die **Durchführungspflicht** definiert werden, das heißt es muss ein Mitarbeiter festgelegt werden, welcher den Arbeitsschritt tatsächlich durchführt. Die **Ergebnisverantwortung** hat derjenige Mitarbeiter, welcher das Ergebnis und die Auswirkungen dieses Prozessschrittes verantworten muss (Führungskraft, Abteilungsleitung). Die **Mitwirkungspflicht** haben die Mitarbeiter, die an der Durchführung der Tätigkeit beteiligt sind. Die **Informationspflicht** beinhaltet zum einen die Pflicht, die entsprechenden Mitarbeiter zu informieren und zum anderen die Weitergabe von Informationen an Beteiligte, die das Recht haben, diese einzuverlangen.⁷⁰

Ein weiterer Ansatzpunkt der Prozessoptimierung ist die Eliminierung von Schnittstellen. Schnittstellen finden sich an vielen Stellen im Unternehmen wieder, unter anderem, wenn Aufgaben von einer Abteilung bzw. Mitarbeiter an eine zweite Abteilung bzw. an einen zweiten Mitarbeiter weitergeben werden. Der Grund für die Weitergabe von Aufgaben ist das sogenannte Push-Prinzip. Dies beinhaltet die Weitergabe von Aufgaben an einen zweiten Mitarbeiter, wenn diese für den übergebenden Mitarbeiter erledigt ist. Daraus entwickelt sich bei dem Mitarbeiter, dem die Aufgabe übergeben wird, ein zunehmender Überhang, wenn er nicht in der gleichen Geschwindigkeit arbeitet wie der übergebende Mitarbeiter. Für die zu erledigende Aufgabe ergeben sich daraus

⁶⁹ online: INNOLYTICS.AG, 2021 (23.07.2021)

⁷⁰ online: BOSSHART CONSULTING, (23.07.2021)

folglich längere Liegezeiten, bis sie vollständig bearbeitet werden. Dazu wächst auch die entsprechende Bearbeitungszeit der Aufgabe, wenn die Mitarbeiter den Überblick über die zu bearbeitenden Aufgaben verlieren. Dieser entstandene zeitliche Aufwand wird nicht vergütet und stellt damit eine große Schwachstelle in der Prozesskette dar. Eine Möglichkeit zur Eliminierung dieser Schnittstelle ist die Übergabe von Aufgaben nach dem Pull-Prinzip, das heißt auf Abruf. Das bedeutet, wenn ein Mitarbeiter eine Aufgabe erledigt hat, übergibt er diese erst, wenn der andere Mitarbeiter ebenfalls seine vorige Aufgabe erledigt hat. Die Aufgabe kann demzufolge unterbrechungsfrei abgearbeitet werden, ohne dass Liege- und Suchzeiten entstehen. Auch die Servicequalität gegenüber dem Kunden wird dadurch erhöht, da die gesamte Durchlaufzeit des Kundenanliegens verkürzt wird.⁷¹

Schnittstellen und Schwachpunkte entlang der Prozesskette können auf Grundlage der Prozessanalyse und der Entwicklung von Optimierungsmaßnahmen beseitigt werden. Die eigentliche Prozessoptimierung geht mit fortlaufenden Veränderungen einher und ist kein einmaliger Aufwand.

4.1.4 Implementierung der Optimierungsmaßnahmen im Unternehmen und Erfolgskontrolle der umgesetzten Maßnahmen

Die Implementierung der entwickelten Optimierungsmaßnahmen im Unternehmen stellt einen stetigen Anpassungs- und Entwicklungsprozess dar, welcher über eine längere Zeitspanne hinweg stattfindet. Es handelt sich nicht um eine fundamentale Neugestaltung der Strukturen, sondern um einen systematischen und kontinuierlichen Verbesserungsprozess.

Nachdem Maßnahmen zur Prozessoptimierung entwickelt wurden, wird ein Plan zur systematischen Umsetzung im Unternehmen aufgestellt. Dieser Ablaufplan enthält eine zeitliche Reihenfolge, die jeweilige Dauer und die Anfangs- und Endtermine des ganzen Planungsprozesse einschließlich der festgelegten Zwischenziele.⁷² Während der Umsetzung im Unternehmen müssen die Maßnahmen gegebenenfalls an die realen Verhältnisse im Unternehmen angepasst werden, um eine funktionierende Umsetzung zu ermöglichen. Auch hier wird deutlich, dass es sich bei der Verbesserung von Abläufen um einen fortlaufenden Prozess handelt.

⁷¹ online: IMPULSE, 2020 (24.07.2021)

⁷² vgl. EHRMANN, 2013, S. 88

Um eine nachhaltige Verbesserung der Prozesse zu erreichen, ist die Umsetzung der Erfolg der Optimierungsmaßnahmen stets zu kontrollieren. Der Erfolg der Maßnahmen kann anhand einer GAP-Analyse bzw. eines Soll-Ist-Vergleichs ermittelt werden. Das bedeutet, die bestehenden Prozesse werden mit den zu Beginn analysierten Prozessen verglichen.

Eine Optimierung der Prozesse zeigt sich beispielsweise an geringeren Durchlauf- und Bearbeitungszeiten, einer höheren Produktivität der Mitarbeiter und an einer hohen Kundenzufriedenheit.⁷³

4.2 Das Benchmarking-Konzept

Unter Benchmarking wird ein systematisches und kontinuierliches Managementinstrument verstanden, welches die Leistungen des eigenen Unternehmens in Bezug auf die Leistungen eines Benchmarking-Partners vergleicht, misst und anschließend beurteilt. Dabei liegt vor allem das Erkennen der Leistungslücke und der damit verbundene Gewinn an Verständnis der eigenen Prozesse im Vordergrund. Mithilfe von Benchmarking soll der eigene Standpunkt des Unternehmens genauer ermittelt werden und zugleich sollen vorhandene Verbesserungspotenziale aufgezeigt werden.⁷⁴

Das Benchmarking-Konzept bringt einige Vorteile mit sich. Im Zuge der Wettbewerbsanalyse werden alle Geschäftsbereiche identifiziert und anschließend mit den Leistungen der besten Wettbewerber verglichen. Auf diese Weise ist es möglich, strategische Vorteile gegenüber den Wettbewerbern zu erlangen und gleichzeitig die eigenen Leistungen und Prozesse zu optimieren. Die Überwachung der Leistungen und die kontinuierliche Wiederholung des Benchmarking-Zyklus ist dieser Methode inhärent. Das bedeutet, der Verbesserungsprozess ist fortlaufend und wird nie abgeschlossen. Zudem werden im Rahmen des Konzeptes neue, realistische und wettbewerbsfähigere Ziele und Kennzahlen definiert, welche die Gesamtleistung des Unternehmens verbessern sollen. Bei der Identifizierung und Betrachtung der eigenen Prozesse, wird der Fokus zunehmend auf die interne Kommunikation gelegt, wodurch der interne Zusammenhalt gestärkt wird und die Eigenverantwortung gegenüber dem Unternehmen gefördert wird. Die Mitarbeiter werden sich ihrer Mitwirkung bewusst und den Folgen, die ihr Handeln auslöst. Dieses Bewusstsein wird zur Verbesserung der Leistung beitragen.⁷⁵

Benchmarking wird in drei unterschiedliche Typen eingeteilt werden. Das interne, wettbewerbsorientierte und funktionale Benchmarking. Beim internen Benchmarking findet ein Vergleich der eigenen Leistungen mit den gleichartigen oder assoziierten

⁷³ online: INNOLYTICS.AG, 2021 (23.07.2021)

⁷⁴ vgl. LASCH, 2021, S. 194-196

⁷⁵ online: AGENTUR JUNGES HERZ, (23.07.2021)

Benchmarking-Objekten statt. Diese Methode eignet sich besonders für große Unternehmen mit internationaler Reichweite und einer großen Produkt- und Leistungspalette, da sich die Findung von geeigneten Bezugsgrößen für diese Unternehmensdimension sehr schwierig gestaltet. Ein weiterer Vorteil des internen Benchmarkings ist der Ausgleich von starken Schwankungen zwischen einzelnen, kooperierenden Unternehmensbereichen und damit die Erreichung eines höheren Leistungsniveaus.⁷⁶

Das wettbewerbsorientierte Benchmarking wird eingesetzt, wenn der Standpunkt eines Unternehmens im Vergleich zu den stärksten Wettbewerbern am Markt ermittelt werden soll. Außerdem können Unternehmen, unter Verwendung des wettbewerbsbezogenen Benchmarkings, die Leistungsziele für die Erreichung der Marktführung ermitteln.⁷⁷

Das funktionale Benchmarking stellt einen Vergleich mit Unternehmen dar, die für bestimmte Leistungsbereiche mit Bestleistungen hervorstechen, unabhängig von der Branche des Unternehmens. Es geht dabei um Leistungsbereiche wie z.B. Logistik, Produktion, Vertrieb und weitere. Der Vergleich findet stets zwischen funktionsgleichen Prozessen statt, bei denen der Leistungsbereich an sich als Kernkompetenz im Mittelpunkt steht. Ein signifikanter Vorteil des funktionalen Benchmarkings besteht darin, dass die Vergleichspunkte und Lösungsansätze aus branchenfernen Unternehmen viel besser akzeptiert werden als die der eigenen Branche. Dies ist darauf zurückzuführen, dass der Produkt- bzw. Leistungsbezug entfällt und der Vergleich auf einer objektiveren Ebene stattfindet, die sich insbesondere auf die Prozesse bezieht. Die Methode bietet innovative und anwendbare Lösungsansätze und regt die eigenen Mitarbeiter zur Selbstbeteiligung und Ideensammlung bei der Prozessverbesserung an. Funktionales Benchmarking wird als die Typisierung, mit dem meisten Potenzial zur substanziellen und langfristigen Leistungsoptimierung gesehen und daher wird die Methode insbesondere von Unternehmen, die viele Erfahrungen mit Benchmarking gesammelt haben, sehr wertgeschätzt.⁷⁸

Der Benchmarking-Zyklus wird in drei wesentliche Abschnitte, Planung, Analyse und Umsetzung unterteilt. Im ersten und wichtigsten Schritt werden die Handlungsfelder bestimmt, die verbessert werden sollen. Zudem wird eine konkrete Zielvorstellung definiert. Anhand der erarbeiteten Planungsergebnisse werden im folgenden Prozessschritt alle benötigten Informationen über die Prozesse und deren Durchführung durch die Benchmarking-Partner gesammelt. Es ist von größter Relevanz, dass so viele Informationen wie möglich gesammelt werden. Die

⁷⁶ vgl. LASCH, 2021, S. 206-207

⁷⁷ online: AGENTUR JUNGES HERZ, (23.07.2021)

⁷⁸ vgl. LASCH, 2021, S. 208-209

gesammelten Informationen werden anschließend genau analysiert, um Verbesserungspotenziale und Leistungslücken der eigenen Prozesse erkennen zu können. Die Ergebnisse der Analyse werden nachfolgend in einem Bericht dokumentiert und wird im Anschluss in den jeweiligen Unternehmensbereichen ausgewertet. Die Ergebnisse werden gemeinsam ausgewertet und diskutiert, um die Leistung der Unternehmensbereiche zu verbessern. Die Umsetzung der gewonnenen Erkenntnisse sollte zunächst mit der Formulierung von genauen Aktionsplänen mit einem angemessenen Zeitrahmen beginnen. Die darauffolgende Implementierung wird überwacht, um die Wirksamkeit der Veränderungen erkennen zu können.⁷⁹

Im Leistungsbereich der Logistik ist darauf zu achten, die gesamte Wertschöpfungskette prozessorientiert zu analysieren, um anschließend gezielte Benchmarking-Strategien auszuüben. Mit dieser Vorgehensweise werden auch die Beziehungen zwischen den einzelnen Bestandteilen der Wertschöpfungskette beachtet. Die Betrachtung funktionsübergreifender Prozesse ist meist sinnvoller als die Betrachtung einer gesonderten Funktion, denn somit kann eine Verbesserung der gesamten Prozesskette erzielt werden.⁸⁰

Um als Unternehmen erfolgreicher zu werden, sollte Benchmarking in regelmäßigen Intervallen immer wieder durchgeführt werden, um die Kriterien dadurch verfeinern zu können, Entwicklungen sichtbar zu machen und Lernprozesse zu beschleunigen.⁸¹

4.3 Ziele der Prozessoptimierung

Die zentralen Ziele der Prozessoptimierung sind kongruent zu den Geschäftszielen und umfassen die Minimierung von Kosten, die Erhöhung der Qualität der produzierten Leistungen zu einem möglichst geringen Ressourcenverbrauch, sowie eine möglichst geringe Fehlerquote. Neben diesen eher unspezifischen Zielen bedarf es einer Konkretisierung dieser Ziele, um diese entsprechend erreichen zu können. Diese spezifischen Ziele werden während des Optimierungsprozesses definiert und sorgen dafür, dass die Prozessziele messbar und vergleichbar sind. Nur so ist eine adäquate Erfolgskontrolle der Optimierungsmaßnahmen möglich.⁸²

Die spezifischen Ziele der Prozessoptimierung sind sehr individuell und müssen auf das jeweilige Unternehmen abgestimmt sein. Beispiele für diese Ziele sind die Reduzierung von Fehlerquellen, die Verkürzung von Durchlaufzeiten und die Verringerung des Ressourceneinsatzes.

⁷⁹ online: AGENTUR JUNGES HERZ, (23.07.2021)

⁸⁰ vgl. LASCH, 2021, S. 213

⁸¹ vgl. NORTH, 2011, S. 301

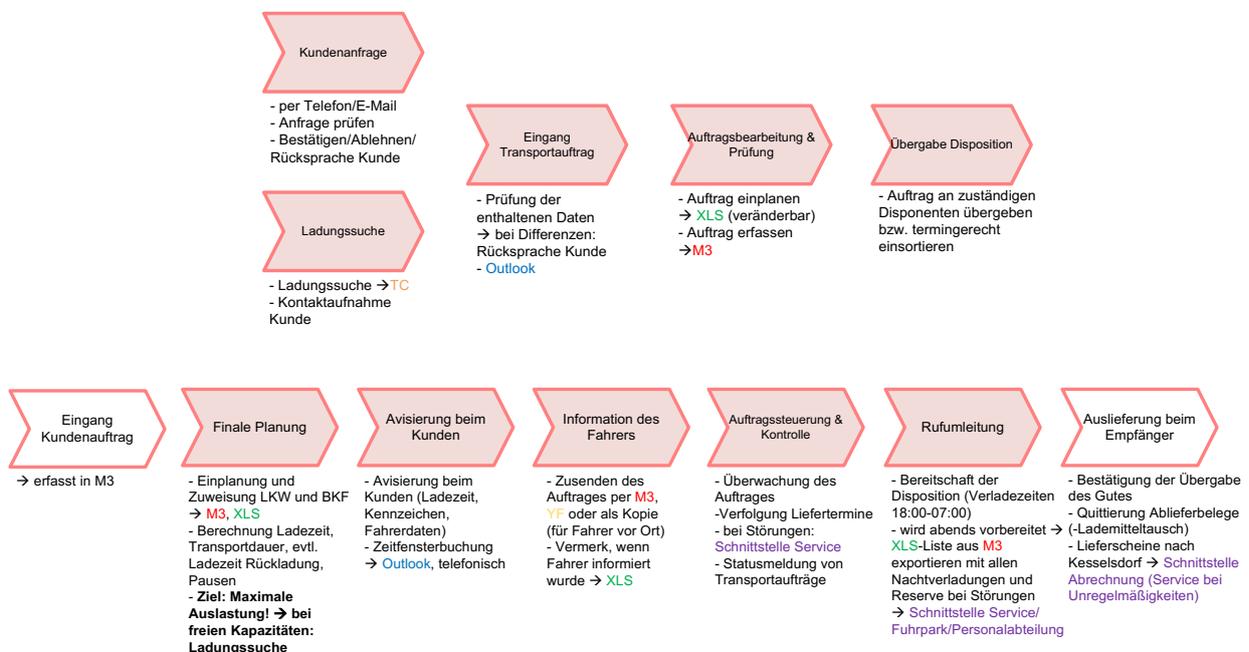
⁸² online: CONSULTING, 2018 (27.07.2021)

5 Analyse und Optimierung von logistischen Prozessen im dispositiven Bereich der Hanitzsch GmbH & Co. KG

5.1 Analyse der Prozesse und Abläufe der Dispositionsabteilung und beispielhafte Prozessmodellierung

5.1.1 Akquirierung von Transportaufträgen

Die Analyse der Prozesse in der Dispositionsabteilung der Hanitzsch GmbH & Co. KG dient zunächst der Identifizierung der bestehenden Prozesse und Abläufe. Die wesentlichen Prozesse werden anhand dieser Analyse aufgenommen und anschließend beispielhaft modelliert und dargestellt. Die Prozesse werden hinsichtlich ihrer Effizienz und Effektivität bewertet, um Stärken hervorzuheben und Schwächen deutlich zu machen ⁸³.



Legende:

- Timocom (Frachtenbörse)
- M3 Logisticware (Speditionssoftware)
- XLS (Excel)
- Outlook (E-Mail-Program)
- YellowFow (Ortungportal)
- Schnittstelle

Abbildung 7 Aufnahme der Prozesse in der Dispositionsabteilung

⁸³ Online: SCHNÄGELBERGER, 2021 (30.07.2021)

Das Handlungsfeld der Dispositionsabteilung beginnt bei der Annahme eines Transportauftrages des Kunden und verläuft über die Auftragsbearbeitung, die Auftragssteuerung und Kontrolle bis hin zur Auslieferung des beförderten Gutes beim Empfänger. Zunächst gehen Kundenanfragen per E-Mail oder per Telefon in der Dispositionsabteilung ein. Diese Anfragen können von bestehenden Kunden oder von Neukunden sein. Bei Neukunden wird zunächst die Zahlungsfähigkeit geprüft und danach wird der Kunde im System M3 Logisticware angelegt, um als Auftraggeber in einer Sendung erfasst werden zu können. Im Anschluss wird die jeweilige Anfrage geprüft. Der Disponent überprüft die Auslastung der Fahrzeuge mithilfe des Fahrzeugeinsatzplans (XLS) und ob noch Kapazität für diese Anfrage besteht. Danach wird die Anfrage des Kunden per E-Mail oder Telefon durch den Disponenten bestätigt, wenn noch genügend Kapazität vorhanden ist. Wenn dies nicht der Fall ist, wird die Anfrage entweder abgelehnt bzw. wird nun Rücksprache mit dem Kunden gehalten, ob z.B. eine Verschiebung des Termins eine Möglichkeit bietet, um den Transportauftrag ausführen zu können. Wenn die Kundenanfrage erfüllbar ist und bestätigt wurde, geht der vereinbarte Transportauftrag anschließend per E-Mail oder Fax in der Dispositionsabteilung der Hanitzsch GmbH & Co. KG ein.

Die Dispositionsabteilung erhält jedoch auch Transportaufträge, die nicht aus Anfragen des Kunden hervorgehen, sondern die durch die jeweiligen Disponenten aufgrund von mangelnder Auslastung der Fahrzeugkapazität oder z.B. kurzfristigen Stornierungen von Transportaufträgen, akquiriert wurden. Hierbei wird häufig die Logistikplattform „Timocom“ genutzt, welche eine Frachtenbörse darstellt, die die Verbesserung der unternehmerischen Transportprozesse und die Vermeidung von Leerfahrten ermöglicht. Über diese Plattform ist es möglich, passende Transportangebote herauszufiltern und daraus mit dem jeweiligen Anbieter einen Transportauftrag zu vereinbaren. „Timocom“ hat jedoch den Nachteil, dass die Frachtpreise oft sehr gering sind und die offerierten Frachtangebote oft nicht den ausreichenden Gewinn bringen.

Eine weitere Möglichkeit der Ladungssuche ist die Anmeldung bei Kunden und Partnern per Telefon oder E-Mail, die im entsprechenden Postleitzahlgebiet, in dem sich das betroffene Fahrzeug befindet, ansässig sind. Wenn diese Kunden überschüssige Frachten zu vergeben haben, die sie selbst nicht ausführen können, entsteht somit eine Win-Win-Situation. Dies vereinfacht und unterstützt die Zusammenarbeit mit diesen Kunden und Partnern.

5.1.2 Auftragsbearbeitung und Prüfung der Daten

Wenn ein Transportauftrag vereinbart wurde und dieser in der Dispositionsabteilung eingegangen ist, werden die auf dem Transportauftrag festgehaltenen Daten anschließend genau auf ihrer Richtigkeit überprüft. Die Überprüfung findet meist durch den jeweiligen Disponenten statt, der diesen Auftrag akquiriert hat. Wenn hierbei Differenzen auftreten, wird ebenfalls wieder Rücksprache mit dem Kunden gehalten. Wenn der Transportauftrag korrekt ist, wird dieser im nächsten Prozessschritt im Fahrzeugeinsatzplan (XLS) eingeplant. Dies kann jedoch in der finalen Planung nochmal geändert werden.

Es wird deutlich, dass dieser Prozessschritt deutliches Entwicklungspotenzial birgt, da der Transportauftrag zum einen in einer Excel-Liste und zum anderen im M3 Logisticware eingeplant wird. Es besteht also eine erkennbare Redundanz, die unbedingt zu vermeiden ist, um den gesamten Prozess effizienter zu gestalten.

Der Auftrag wird nun anschließend im Speditonsprogramm M3 Logisticware erfasst. Dies umfasst die Vergabe einer eindeutigen Sendungsnummer für diesen Auftrag und die Eingabe aller enthaltenen und relevanten Daten des Transportauftrages. Bei der Auftragserfassung sind die Verantwortlichkeiten in der Dispositionsabteilung momentan noch nicht ausreichend definiert, da oftmals nur derjenige Mitarbeiter die Transportaufträge erfasst, der gerade einen zeitlichen Freiraum hat. Dies führt häufig dazu, dass nicht alle relevanten Informationen eines Transportauftrages im M3 Logisticware erfasst werden und zudem zu viele Personen in die Abwicklung eines Auftrages involviert sind. Auch hier sind potenziell Verbesserungen anzusetzen, um klar festzulegen, wer für die Erfassung welcher Aufträge zuständig ist.

Ist der Auftrag vollständig im M3 Logisticware erfasst und im Fahrzeugeinsatzplan (XLS) eingeplant, wird dieser zur weiteren Planung an den zuständigen Disponenten (Kühlfahrzeuge, Plan- und Spezialfahrzeuge, Nahverkehr) übergeben. Wenn der Ladedetermin für den Auftrag in mehr als einem Tag ist, wird der Transportauftrag in eine separate Mappe unter das jeweilige Datum einsortiert.

In der finalen Planung findet nun die feste Einplanung des Transportauftrages und die Zuweisung des ausführenden LKW inklusive des jeweiligen Berufskraftfahrers statt. Diese Zuweisung wird in der Sendung im M3 Logisticware als auch im Fahrzeugeinsatzplan (XLS) festgehalten.

Auch hier wird sehr stark deutlich, dass diese Arbeitsschritte mit Redundanz und damit einem großen zeitlichen Mehraufwand verbunden sind, da sowohl mit dem Fahrzeugeinsatzplan (XLS) als auch M3 Logisticware gearbeitet wird. Durch die Implementierung von Optimierungsmaßnahmen sind diese Schwachstellen zu eliminieren.

Die Disponenten berechnen anschließend die ungefähre Ladezeit, welche dann beim

Kunden avisiert werden muss. Außerdem wird die ungefähre Dauer des Transportes berechnet, um eventuell die Ladezeit für eine Rückladung für dieses Fahrzeug planen zu können. Das zentrale Ziel ist stets die **maximale Auslastung der Fahrzeugkapazität**. Wenn sich bei der finalen Planung der vereinbarten Transportaufträge noch freie Kapazitäten eröffnen, findet nun wieder die Ladungssuche über „Timocom“ oder durch die Kontaktaufnahme mit Kunden und Partnern statt, um die freien Fahrzeugkapazitäten auszunutzen.

Ist der Transportauftrag erfolgreich eingeplant, wird im folgenden Schritt die Ladezeit, das Kennzeichen des Fahrzeuges und eventuell die Fahrerdaten beim Kunden avisiert. Dies erfolgt per E-Mail oder telefonisch und der Kunde bucht im Anschluss das gewünschte Zeitfenster für die Beladung des Fahrzeuges. Die Bestätigung des Zeitfensters schickt der Kunde dann wiederum an den bearbeitenden Disponenten zurück. Bei verschiedenen Kunden übernimmt der Disponent der Hanitzsch GmbH & Co. KG die Zeitfensterbuchung selbstständig, z.B. über die Plattform „Cargoclix“. Dabei hat der Disponent die Freiheit, selbst ein Zeitfenster zu wählen. Dieses muss ebenfalls mit dem jeweiligen Kennzeichen des Fahrzeugs und evtl. den Fahrerdaten bestätigt werden.

Wenn der Transportauftrag erfolgreich beim Kunden avisiert wurde und die Zeitfensterbuchung abgeschlossen ist, werden die Informationen nun an den ausführenden Kraftfahrer weitergegeben. Das heißt, der Disponent schickt dem Berufskraftfahrer alle notwendigen Informationen des Transportauftrages zu, z.B. Adresse des Absenders, Ladezeit mit dazugehöriger Ladenummer, Informationen zum Gut, Transportbedingungen, Ladehinweise, Adresse des Empfängers, sowie der jeweilige Entladetermin mit dazugehöriger Buchungsnummer. Die Zusendung des Transportauftrages an den Berufskraftfahrer erfolgt entweder über M3 Logisticware, das Ortungsportal „YellowFox“ oder durch die Übergabe einer Kopie des Transportauftrages an die Kraftfahrer, die vor Ort am Büro der Disposition sind.

Wenn alle benötigten Daten des Transportauftrages an den Kraftfahrer übermittelt wurden, wird dies im Fahrzeugeinsatzplan (XLS) vermerkt. An dieser Stelle der Prozesskette wird deutlich, dass diese Lösung nicht optimal ist und Verbesserungspotenzial bietet. Momentan werden die Kraftfahrer über drei verschiedene Wege informiert, was einen großen bürokratischen und zeitlichen Aufwand darstellt. Die Informationsweitergabe an die Berufskraftfahrer muss auf einem einheitlichen Weg erfolgen, um eine klare Struktur zu schaffen und einen schnelleren und korrekten Informationsfluss zu gewährleisten.

5.1.3 Auftragsteuerung und -kontrolle

Nachfolgend an die Informationsweitergabe erfolgt nun die Auftragssteuerung und Kontrolle. Die Abwicklung des Transportauftrages wird kontinuierlich überwacht und die Liefertermine werden verfolgt. Dieser Prozessschritt findet ebenfalls mithilfe des Telematiksystems „YellowFox“ statt, da es eine genaue Positionsbestimmung des Fahrzeugs ermöglicht. Bei auftretenden Störungen während der Beladung, des Transports oder der Entladung, entsteht eine Schnittstelle zur Serviceabteilung. Die Serviceabteilung der Hanitzsch GmbH & Co. KG bearbeitet derartige Störungen, z.B. Wartezeiten an der Be- oder Entladestelle, Verspätungen oder Lieferfristüberschreitungen, und steht dabei in direktem Dialog mit dem Kraftfahrer und dem Kunden.

Diese Schnittstelle zwischen der Dispositions- und Serviceabteilung stellt ein Risiko dar, welches ein hohes Fehlerpotenzial hat. Jedoch lässt sich diese Schnittstelle nicht vollständig eliminieren und sollte deshalb möglichst optimal gestaltet werden, um eine störungsfreie Kommunikation zwischen beiden Unternehmensbereichen zu ermöglichen.

Ein weiterer Bestandteil der Auftragssteuerung und Kontrolle ist die Statusmeldung von Transportaufträgen an den Auftraggeber durch die Dispositionsabteilung. Dabei wird, je nach Anspruch des Auftraggebers, eine Rückmeldung über die Be- und Entladezeiten an den Kunden geschickt, sowie einen Bericht über die Quittierung der gelieferten Ware (Reine Quittung, Schäden, Unregelmäßigkeiten etc.). Wenn bereits an dieser Stelle erkennbar wird, dass es Unregelmäßigkeiten bei der Entladung der Ware gab, z.B. Annahmeverweigerungen etc., entsteht auch hier wieder eine Schnittstelle zur Serviceabteilung, die sich dann um entsprechende Lösungsansätze bemüht.

Nach erfolgreicher Ablieferung der Ware lässt sich der Kraftfahrer die entsprechenden Ablieferbelege quittieren. Wenn Unregelmäßigkeiten oder Schäden aufgetreten sind, werden diese ebenfalls auf den Ablieferbelegen vermerkt und quittiert. Es findet an der Entladestelle gegebenenfalls der Lademitteltausch statt, wenn die beförderte Ware auf tauschpflichtigen Ladungsträgern verpackt war. Der Lademitteltausch wird ebenfalls quittiert und den weiteren Ablieferbelegen beigelegt. Sämtliche Ablieferbelege gelangen dann durch den Kraftfahrer wieder zurück zum Standort in die Abrechnungsabteilung.

Für die Verladungen und Entladungen, die außerhalb der Geschäftszeiten im Büro stattfinden, das heißt zwischen 18:00 Uhr und 07:00 Uhr, wird jeden Tag eine Bereitschaft der Dispositionsabteilung in der Nacht organisiert. Das bedeutet, jeden Tag hat ein Mitarbeiter der Dispositionsabteilung Rufumleitung, um die Kraftfahrer und Kunden auch außerhalb der Geschäftszeiten zu betreuen und für Notfälle als Ansprechpartner bereitzustehen. Um dies vorzubereiten, wird jeden Abend eine Übersicht (XLS) aus

M3 Logisticware exportiert, die alle Be- und Entladungen zwischen 18:00 Uhr und 07:00 Uhr enthält. Des Weiteren wird ein Plan mit Kraftfahrern und Fahrzeugen erarbeitet, die z.B. bei Ausfällen in der Nacht, als Reserve einsetzbar sind. Hier entstehen wieder-um Schnittstellen zu den Abteilungen Service (z.B. bei Annahmeverweigerungen oder Warenschäden), Fuhrpark (z.B. bei Fahrzeugschäden) und Personalabteilung (z.B. bei kurzfristigen Krankmeldungen). Diese Daten werden anschließend per E-Mail an alle Mitarbeiter der Dispositionsabteilung geschickt.

Parallel zu den oben genannten Prozessketten hat die Dispositionsabteilung die Aufgabe, permanent für die telefonische Betreuung von Kunden und Kraftfahrern bereitzustehen. Dabei stehen die Mitarbeiter der Disposition insbesondere für Rückfragen, für die Übermittlung von fehlenden Daten, für Kritik und weitere Themen als Ansprechpartner zur Verfügung. Zusätzlich dazu bearbeitet die Dispositionsabteilung ebenfalls alle eingehenden E-Mails des zentralen Posteingangs. Dies beinhaltet unter anderem das Drucken eingehender Transportaufträge, die Beantwortung von Anfragen, die Weiterleitung von E-Mails an die zuständigen Abteilungen und die Verteilung von E-Mails an die verantwortlichen Mitarbeiter innerhalb der Dispositionsabteilung.

Die Bearbeitung dieser Tätigkeiten ist durch einen großen zeitlichen Aufwand und durch eine hohe Redundanz gekennzeichnet, da sich beispielsweise mehrere Mitarbeiter mit derselben Angelegenheit auseinandersetzen. An dieser Stelle wird deutlich, dass hier Verbesserungspotenzial besteht. Diese Tätigkeiten zählen nicht unbedingt zu den wesentlichen Aufgabengebieten der Dispositionsabteilung. Zudem ist die Redundanz und der zeitliche Mehraufwand unbedingt zu verhindern. Diese Aufgaben der Kunden- und Mitarbeiterbetreuung, sowie die Bearbeitung des zentralen Posteingangs, stellen eine Schnittstelle zum Handlungsbereich der Serviceabteilung dar, welche in diesem Zusammenhang als Lösungsansatz in Betracht kommt, indem dieser Aufgabenbereich der Dispositionsabteilung auf die Mitarbeiter der Serviceabteilung zu übertragen ist.

5.2 Entwicklung von Maßnahmen zur Prozessoptimierung

Mithilfe der Prozessoptimierung als fortlaufende Tätigkeit, sollen Prozessketten standardisiert werden, um die Bearbeitung durch die Mitarbeiter zu verbessern und somit auch die Kohärenz entlang der gesamten Wertschöpfungskette zu optimieren. Auf diese Weise können nachhaltige Zeit- und Kostenersparnisse erzielt und eine intensivere Kundenorientierung gewährleistet werden. Der Bezugspunkt bei der Prozessoptimierung ist stets der Kunde und das reale Geschäftsleben.

Um optimale Maßnahmen entwickeln zu können, müssen die Schwachstellen entlang der Prozesskette aufgedeckt werden.

Die Akquirierung von Transportaufträgen, insbesondere mithilfe von Frachtenbörsen, verläuft momentan noch ohne eine klare Strukturierung. Jeder Disponent sucht für die Fahrzeuge Ladungen, die er selbst betreut mit wenig Rücksicht auf die anderen Fahrzeuge. Um dies zu verbessern und das Bewusstsein der Disponenten zu schärfen, ist es empfehlenswert, eine tägliche, kurze Absprache innerhalb der Abteilung einzuführen, um im Beisein aller Mitarbeiter der Dispositionsabteilung einen Plan zu erstellen, für welche Fahrzeuge noch Ladungen benötigt werden. Somit haben alle Disponenten einen Überblick über die Gesamtsituation und können gegebenenfalls schneller und gezielter reagieren. Dies sorgt für transparentere Abläufe und gleichzeitig für eine höhere Mitarbeiterzufriedenheit.

Eine weitere Prozessverbesserung der dispositiven Abläufe bezieht sich auf die Sendungserfassung der Transportaufträge im M3 Logisticware. Aktuell ist die Verantwortung für die Erfüllung dieser Aufgabe nicht konkret festgelegt, was oft dazu führt, dass sich die zu erfassenden Aufträge anstauen oder sogar gänzlich untergehen und somit der gesamte Prozess verlangsamt wird. Dieser Prozess ist zu verbessern, indem jeder Disponent die Aufträge erfasst, die seine Fahrzeuge betreffen. Anhand dessen kann sichergestellt werden, dass kein Transportauftrag untergeht und dass die Transportaufträge direkt erfasst und parallel eingeplant werden. Hier wird gleichzeitig eine Schnittstelle eliminiert, denn der jeweilige Transportauftrag wird lediglich von einem Mitarbeiter bearbeitet. Des Weiteren werden dadurch die Liegezeit und damit auch die Bearbeitungszeit deutlich reduziert, da die Mitarbeiter der Dispositionsabteilung mit dem Pull-Prinzip anstatt des Push-Prinzips arbeiten. Schlussendlich bedeutet dies eine große Zeitersparnis und somit eine Erhöhung der Effizienz.

Es wird zudem deutlich, dass die Verwendung eines separaten Fahrzeugeinsatzplans (XLS) eine signifikante Schwachstelle darstellt. Die Verwendung dieser Liste ist historisch gewachsen und wurde aber im Laufe der Zeit von anderen intelligenten IT-Systemen überholt. In der Dispositionsliste werden alle Fahrzeuge mit den jeweiligen Berufskraftfahrern abgebildet, sowie die Wochenplanung dieser Fahrzeuge durchgeführt mit einer reduzierten Übersicht der wichtigsten Tourendaten. Auf diese Liste können alle Mitarbeiter der Dispositionsabteilung zugreifen und diese auch bearbeiten. Jedoch wurden zunehmend neue Programme im Unternehmen etabliert, wodurch sich auch neue Möglichkeiten im Hinblick auf die Entwicklung der Geschäftsprozesse eröffnet haben.

Die Dispositionsliste dient den Disponenten der Hanitzsch GmbH & Co. KG momentan dazu, die eingehenden Transportaufträge einzuplanen und zu disponieren. Jedoch bietet das Speditionsprogramm M3 Logisticware für sämtliche Prozesse, beginnend bei der Auftragserfassung, über die Disposition der Sendungen, der Personalplanung, dem Fuhrparkmanagement bis hin zur Abrechnung von Sendungen, eine ganzheitliche Lösung an. Dies macht die Verwendung der Dispositionsliste (XLS) überflüssig, da diese lediglich Redundanz und Mehraufwand erzeugt. Daher ist es sinnvoll, die Dispositionsliste zu eliminieren und diese Tätigkeiten auf das Programm M3 Logisticware zu verlagern. Dadurch könnte dieses Programm noch intensiver genutzt werden, da M3 eine optimale Grundlage für diese logistischen und insbesondere dispositiven Tätigkeiten bietet. Zusätzlich wird eine bessere Amortisation des Programmes M3 Logisticware erreicht. Zudem wird der Aufwand für die Mitarbeiter der Dispositionsabteilung deutlich verringert, da dieser Prozessschritt, nämlich das händische Eintragen von Daten in die Dispositionsliste, gänzlich eliminiert wird. Zusätzlich spart der Wegfall des Prozessschrittes Zeit und die gesamte Prozesskette wird in ihrer Komplexität reduziert.

Es muss diesbezüglich in Betracht gezogen werden, zu diesem Thema eine Mitarbeiterschulung, insbesondere für die Mitarbeiter der Disposition durchzuführen, um die Nutzungsmöglichkeiten des Programms M3 Logisticware nochmals zu vertiefen. In diesem Zusammenhang muss vor Allem auf die Disposition der Fahrzeuge mithilfe des Fahrzeugeinsatzplans eingegangen werden, um die Anwendung dessen für die Mitarbeiter zu standardisieren.

Eine weitere Schwachstelle innerhalb der Prozesskette findet sich bei der kontinuierlichen, telefonischen Betreuung von Kunden und Kraftfahrern wieder. Diese Tätigkeit wird momentan noch durch die Mitarbeiter der Dispositionsabteilung übernommen, wodurch die Mitarbeiter wiederholt von den zentralen Tätigkeiten abgelenkt werden. Die telefonische Betreuung von Kunden als auch von den Berufskraftfahrern ist eine sehr wichtige Tätigkeit, weil durch die direkte Kommunikation das Verhältnis und die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Kunde bzw. zwischen Unternehmen und Kraftfahrer stark beeinflusst wird. Daher ist es unabdingbar, für eine permanente, kompetente und freundliche Betreuung dieser Parteien zu sorgen. Eine Möglichkeit der Verbesserung dieses Prozesses, ist die Übergabe der Tätigkeit an die Serviceabteilung der Hanitzsch GmbH & Co. KG. Dies bewirkt, dass die eingehenden Telefongespräche direkt angenommen und bearbeitet werden können, oder sie werden direkt an den zuständigen Mitarbeiter, z.B. in der Dispositionsabteilung, weitervermittelt. Mit der Übertragung dieser Tätigkeit auf die Serviceabteilung können sich die Mitarbeiter der Dispositionsabteilung besser auf ihrer Kernkompetenzen konzentrieren. Darüber hinaus wird die Servicequalität gegenüber von Kunden und den eigenen Mitarbeitern deutlich verbessert, da weniger Anrufe verpasst werden.

Demgegenüber setzt die Übertragung der telefonischen Kunden- und Mitarbeiterbetreuung eine intensive Zusammenarbeit der beiden Abteilungen Disposition und Service voraus, um die interne Kommunikation besser zu gestalten. Es ist sinnvoll, die beiden Abteilungen räumlich nicht voneinander zu trennen, sondern die räumliche Distanz so gering wie möglich zu halten. Dies begünstigt zudem eine Verbesserung der internen Kommunikation.

Die durchgängige Bearbeitung des zentralen E-Mail-Posteingangs zeichnet sich ebenfalls als Schwachpunkt in der Prozesskette ab, da bei dieser Tätigkeit die Zuständigkeiten nicht klar definiert sind und somit oft redundant gearbeitet wird. Hier wird dringend empfohlen die Bearbeitung des zentralen Posteingangs an die Serviceabteilung weiterzugeben. Dies hat den eindeutigen Vorteil, dass die E-Mails direkt bearbeitet bzw. an den zuständigen Mitarbeiter weitergeleitet werden können, ohne dass E-Mails dabei nicht bearbeitet werden. Es wird durch diese Maßnahme eine höhere Servicequalität erreicht. Des Weiteren werden die Liege- und Suchzeiten von E-Mails deutlich verringert, was ebenfalls einen positiven Effekt beim Kunden erzielt. Zudem wird das interne Arbeitsklima durch die klare Verteilung der Verantwortlichkeiten verbessert und die Redundanz kann reduziert werden.

5.3 Implementierung der Optimierungsmaßnahmen im Unternehmen

5.3.1 Darstellung der optimierten Prozesskette

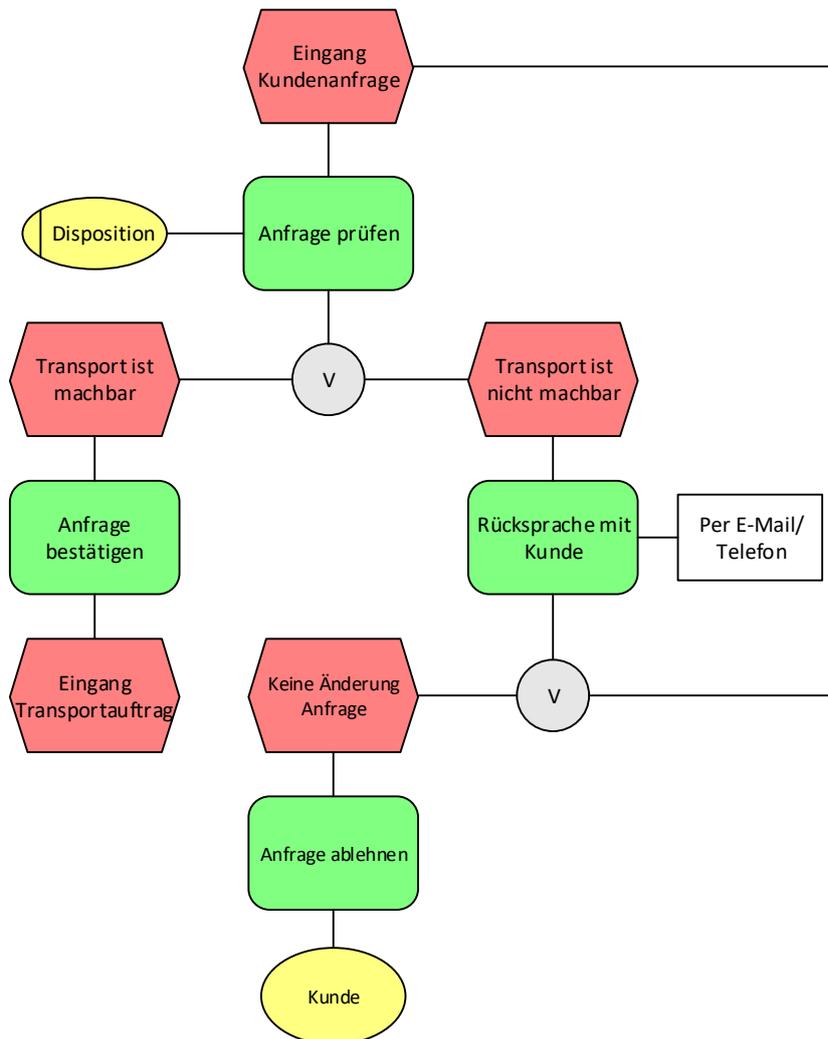


Abbildung 8 EPK „Anfrage prüfen“

Die Prozesskette beginnt wie bereits erläutert beim Eingang eines Transportauftrages. Dieser kann beispielsweise aus einer Kundenanfrage entstehen. Das bedeutet, der Kunde fragt in der Dispositionsabteilung per E-Mail oder Telefon einen Transport an. Im nächsten Schritt ist diese Transportanfrage durch die Dispositionsabteilung zu prüfen. Ist der benötigte Transport mit den vorhandenen Ressourcen machbar, wird die Transportanfrage des Kunden durch die Dispositionsabteilung bestätigt und der Kunde schickt den vereinbarten Transportauftrag. Ist der angefragte Transport nicht machbar, muss die Dispositionsabteilung mit dem Kunden telefonisch oder per E-Mail-Rücksprache halten. Der Kunde entscheidet, ob eine Änderung möglich ist oder nicht. Wenn die Transportanfrage nicht geändert wird, wird diese durch die Dispositionsabteilung abgelehnt, da keine Einigung mit dem Kunden stattfinden kann. Ist es dem Kunden möglich die Transportanfrage zu ändern, sendet dieser eine neue, angepasste Transportanfrage zu. Der Prozess beginnt nun wieder beim Prozessschritt „Anfrage prüfen“.

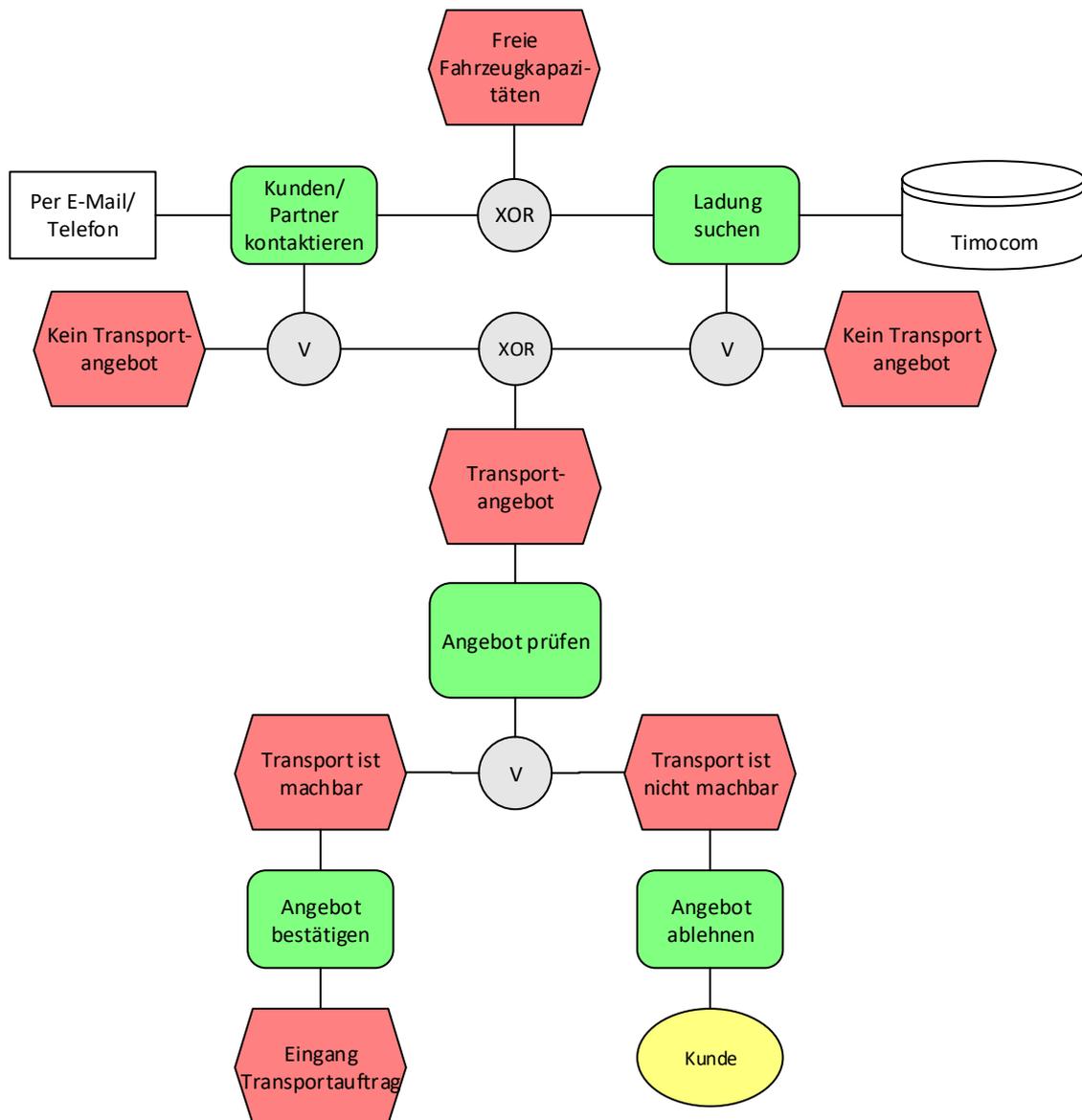


Abbildung 9 EPK „Freie Fahrzeugkapazitäten“

Ein Transportauftrag kann aber auch durch die Ladungssuche über Frachtenbörsen oder über die Zusammenarbeit mit Kunden und Partnern hervorgehen. Wenn bei der Fahrzeugeinsatzplanung freie Transportkapazitäten deutlich werden, werden die Mitarbeiter der Disposition aktiv. Das bedeutet, sie kontaktieren Kunden und Partner per Telefon oder E-Mail und melden bei diesen freie Transportkapazitäten an. Zusätzlich wird die Frachtenbörse Timocom zur Ladungssuche genutzt. Im besten Fall werden nun Transportangebote ersichtlich, welche im nächsten Schritt wieder geprüft werden. Ist der angebotene Transport machbar, wird dieser bestätigt und der Anbieter des Transportes sendet anschließend den Transportauftrag per E-Mail an die Dispositionsabteilung der Hanitzsch GmbH & Co. KG. Wenn keine Transportangebote vorhanden sind, endet der Prozess an dieser Stelle.

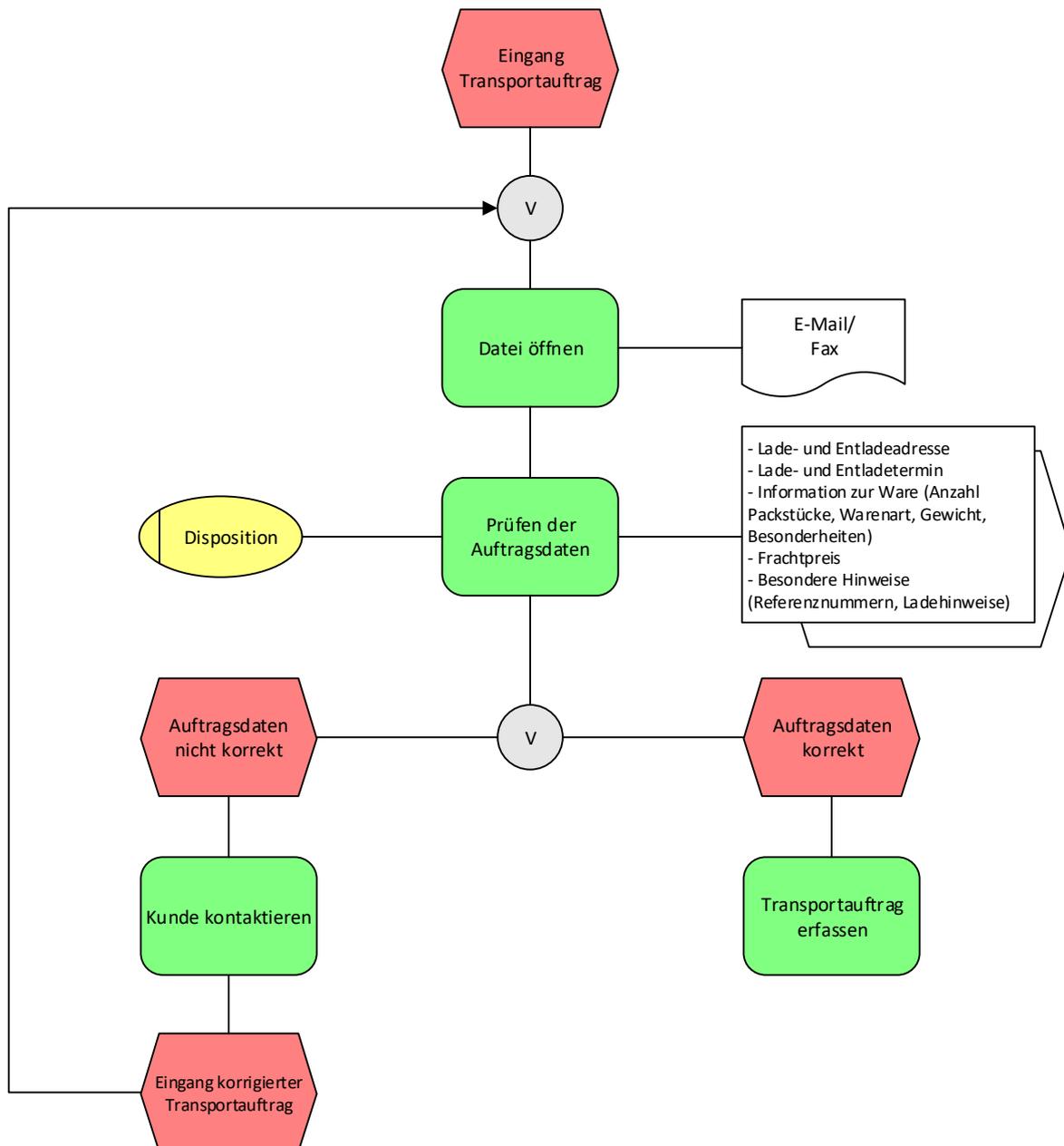


Abbildung 10 EPK „Transportauftrag prüfen“

Der Transportauftrag wird dann durch den Kunden an die Dispositionsabteilung übergeben. Die gesendete Datei (E-Mail/Fax) wird geöffnet und anschließend werden die auf dem Transportauftrag angegebenen Daten durch einen Mitarbeiter der Disposition überprüft. Die Überprüfung umfasst die Lade- sowie Entladeadresse, des Lade- und Entladetermins, der Informationen zur Ware (Anzahl der Packstücke, Lademittel, Warenart, Gewicht, Lademeter, Besonderheiten), des Frachtpreises und die Angabe besonderer Hinweise (Referenznummern, Ladehinweise).

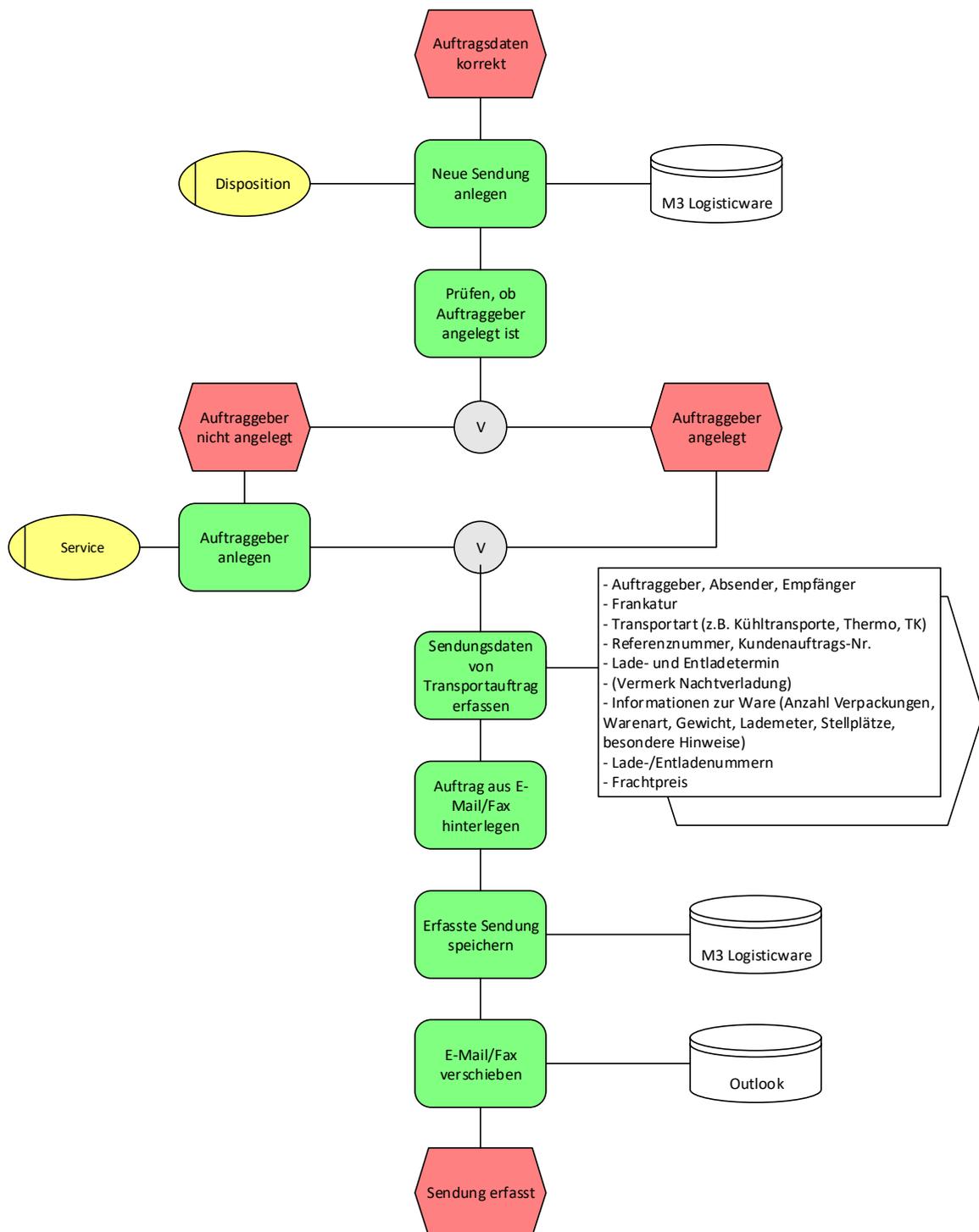


Abbildung 11 EPK „Sendungserfassung“

Stimmen die aufgeführten Daten nicht mit dem vorher vereinbarten Transportauftrag überein, werden die Kontaktdaten über den Adressenstamm im M3 Logisticware eruiert. Danach wird Kontakt mit dem Kunden aufgenommen, um die Differenzen auf dem Transportauftrag zu besprechen. Dieser sendet danach einen neuen, korrigierten Transportauftrag zu. Der Prozess beginnt dann wieder beim Öffnen der gesendeten Datei. Sind die auf dem Auftrag angegebenen Daten korrekt, kann der Transportauftrag im nächsten Prozessschritt im System M3 Logisticware erfasst werden.

Hierbei wird durch die Disposition zuerst eine neue Sendung im M3 Logisticware angelegt werden, um anschließend zu prüfen, ob der Auftraggeber des Transportes schon im System angelegt ist. Im System M3 Logisticware wird bei der Neuanlage einer Sendung eine Sendungsnummer vergeben, die eine eindeutige Zuordnung des Transportes ermöglicht. Wenn der Auftraggeber noch nicht im Adressenstamm des M3 Logisticware angelegt ist, werden der Transportauftrag und die Daten des Auftraggebers an die Serviceabteilung weitergeleitet. Dort wird der Auftraggeber anschließend angelegt.

Existiert der Auftraggeber bereits im System, kann nun mit der eigentlichen Sendungserfassung begonnen werden. Dafür werden sämtliche Daten, die auf dem Transportauftrag angegeben sind, in der neuen Sendung erfasst. Dies beinhaltet die Informationen zu Auftraggeber, Absender, Empfänger, sowie der entsprechenden Frankatur. Zudem wird die jeweilige Transportart erfasst (z.B. Kühltransport, Thermotransport, Tiefkühltransport), die Referenz- und Kundenauftragsnummer, der Lade- und Entladetermin, eventuell der Vermerk der Nachtverladung (bei Sendungen mit Lade- bzw. Entladeterminen zwischen 18:00 Uhr und 07:00 Uhr) und die jeweiligen Informationen zur Ware (Anzahl der Packstücke, Lademittel, Warenart, Gewicht, Lademeter, Besonderheiten). Es werden Lade- und Entladenummern in der Sendung erfasst, als auch der vereinbarte Frachtpreis. Sind alle Daten in der Sendung eingepflegt, wird nun der Transportauftrag aus der E-Mail oder dem Fax des Kunden in der Sendung hinterlegt. Wenn alle Daten erfasst sind und der Transportauftrag in der Sendung hinterlegt wurde, muss die Sendung gespeichert werden, um alle enthaltenen Daten zu sichern. Die E-Mail bzw. das Fax des Kunden kann nun im E-Mail-Programm Outlook in einen separaten Ordner für bearbeitete Elemente verschoben werden. Die Sendung ist nun erfasst.

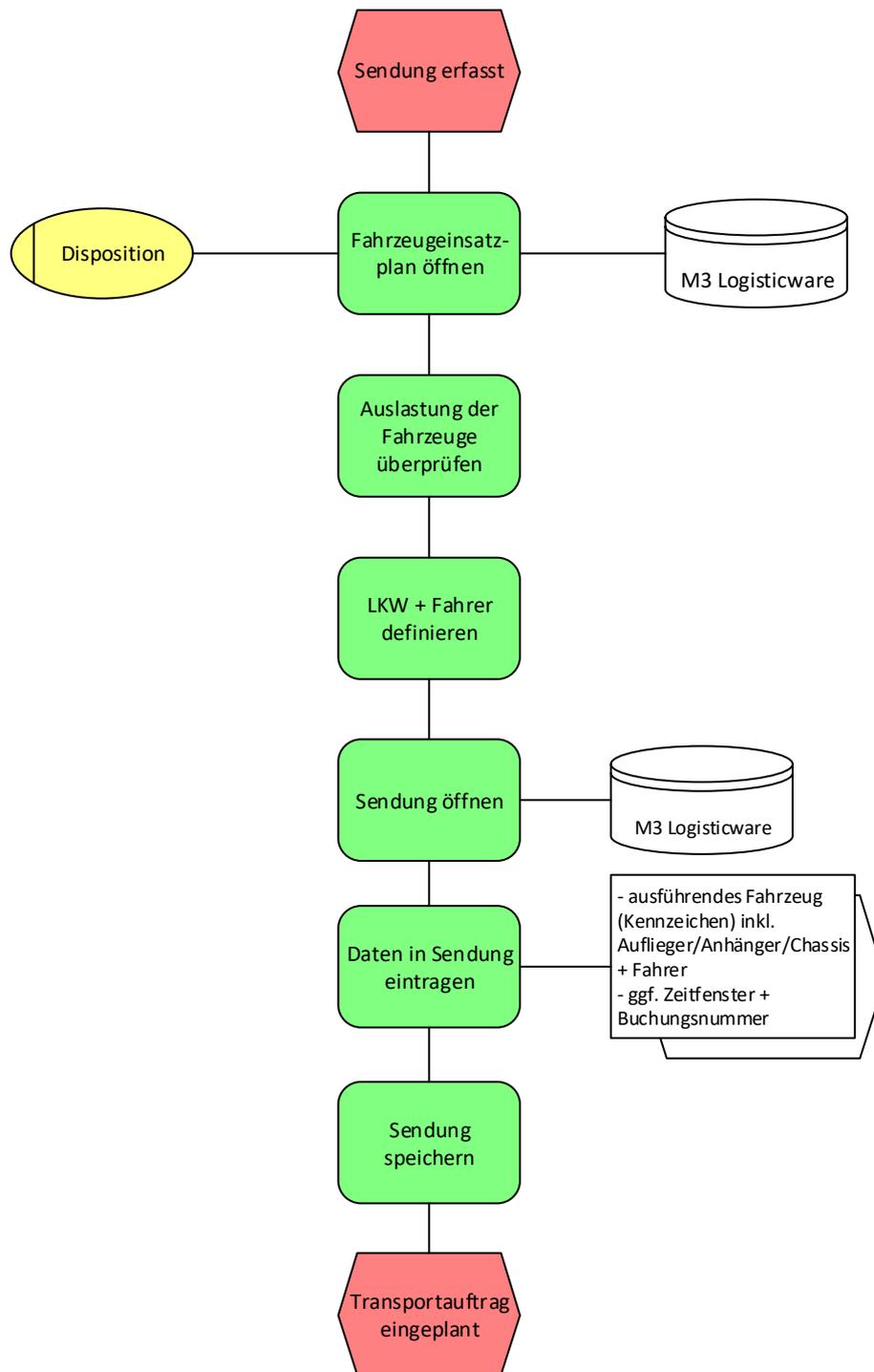


Abbildung 12 EPK „Transportauftrag einplanen“

Im folgenden Prozessschritt, welcher an die Sendungserfassung anschließt, wird der Fahrzeugeinsatzplan im M3 Logisticware durch die Mitarbeiter der Disposition geöffnet. Dieser gibt eine Übersicht über alle eingesetzten Fahrzeuge und deren Auslastung. Die Auslastung der Fahrzeuge ist durch den Disponenten zu kontrollieren, um den erfassten Transportauftrag einem Fahrzeug und einem Fahrer zuordnen zu können. Jetzt definiert der Disponent ein Fahrzeug und einen Fahrer, welcher den Transportauftrag ausführt. Danach wird die zuvor erfasste Sendung des Transportauftrages

mithilfe der eindeutigen Sendungsnummer geöffnet und die entsprechenden Daten werden eingetragen. Dabei werden das ausführende Fahrzeug (Amtl. Kennzeichen) inklusive Auflieger bzw. Anhänger oder Chassis eingetragen, sowie der Kraftfahrer. Auch nach diesem Schritt müssen die hinzugefügten Daten in der Sendung gespeichert werden. Der Transportauftrag ist eingeplant.

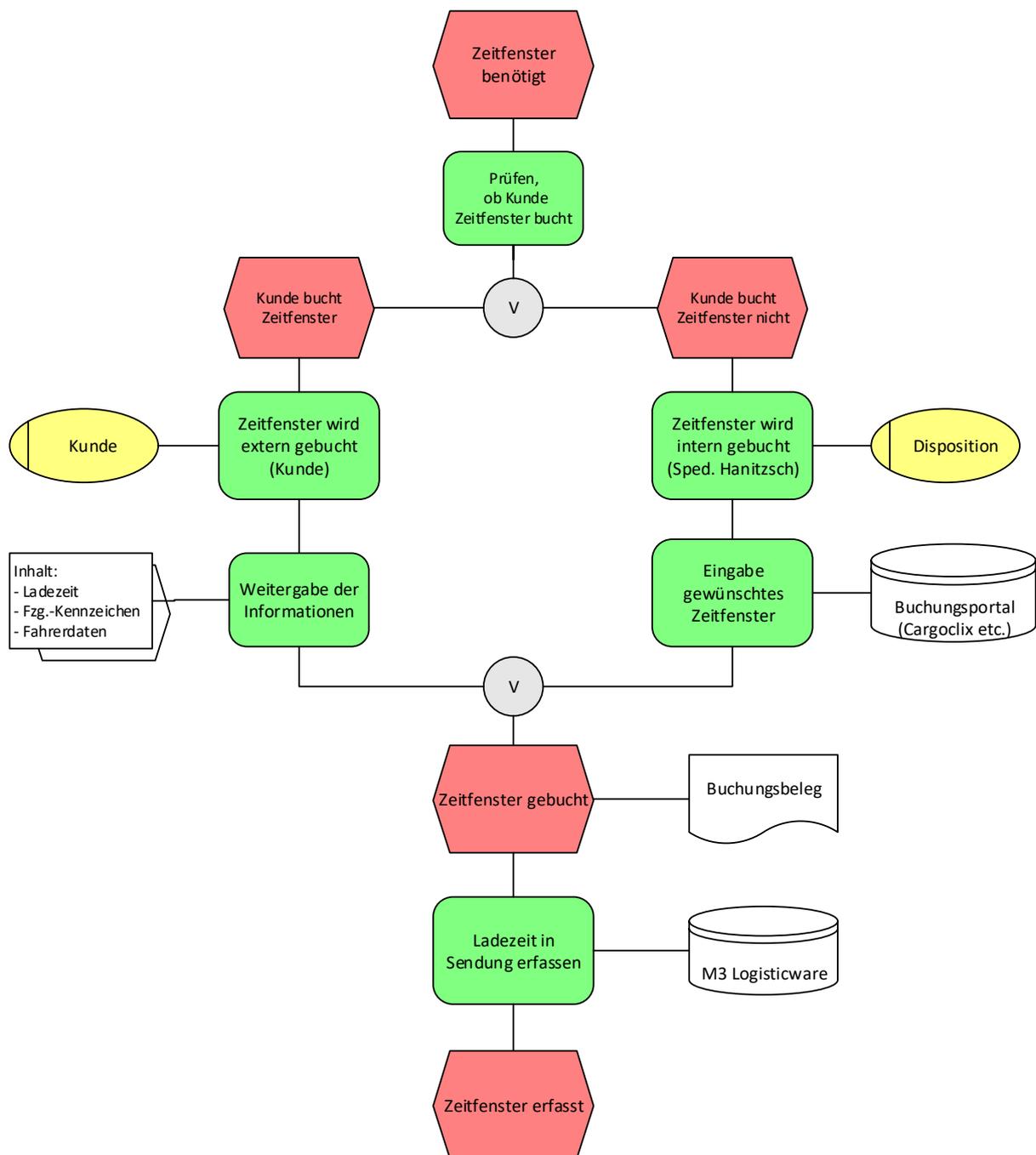


Abbildung 13 EPK „Zeitfenster buchen“

Nachdem der Transportauftrag eingeplant wurde, besteht nun die Möglichkeit, dass für die Beladung des Fahrzeuges ein Zeitfenster gebucht werden muss. Ist das nicht der Fall und wird kein Zeitfenster benötigt, kann im Prozess fortgefahren werden und der Kraftfahrer kann informiert werden. Wenn für die Beladung ein Zeitfenster benötigt wird, muss dieses Zeitfenster extern oder intern gebucht werden. Wenn das Zeitfenster extern gebucht wird, wird die Buchung durch den Kunden selbst abgewickelt. Dafür ist es notwendig alle benötigten Informationen an den Kunden weiterzuleiten, damit er das Zeitfenster entsprechend einbuchen kann. Zu diesen Informationen zählen die gewünschte Ladezeit, das amtliche Kennzeichen des Fahrzeuges und eventuell die Fahrerdaten des Kraftfahrers (Name, Telefonnummer). Nach der Weitergabe dieser Informationen kann der Kunde das Zeitfenster buchen.

Für die interne Zeitfensterbuchung durch die Hanitzsch GmbH & Co. KG wird meist ein Buchungsportal (z.B. Cargoclix) genutzt. Auch hier wird das gewünschte Zeitfenster ausgewählt und im gleichen Schritt werden die notwendigen Informationen in das Buchungssystem eingegeben. Das Zeitfenster wurde nun gebucht und mit einem Buchungsbeleg, welcher das gebuchte Zeitfenster und die Buchungsnummer enthält, bestätigt. Das gebuchte Zeitfenster für die Beladung wird anschließend in der Sendung im M3 Logisticware erfasst.

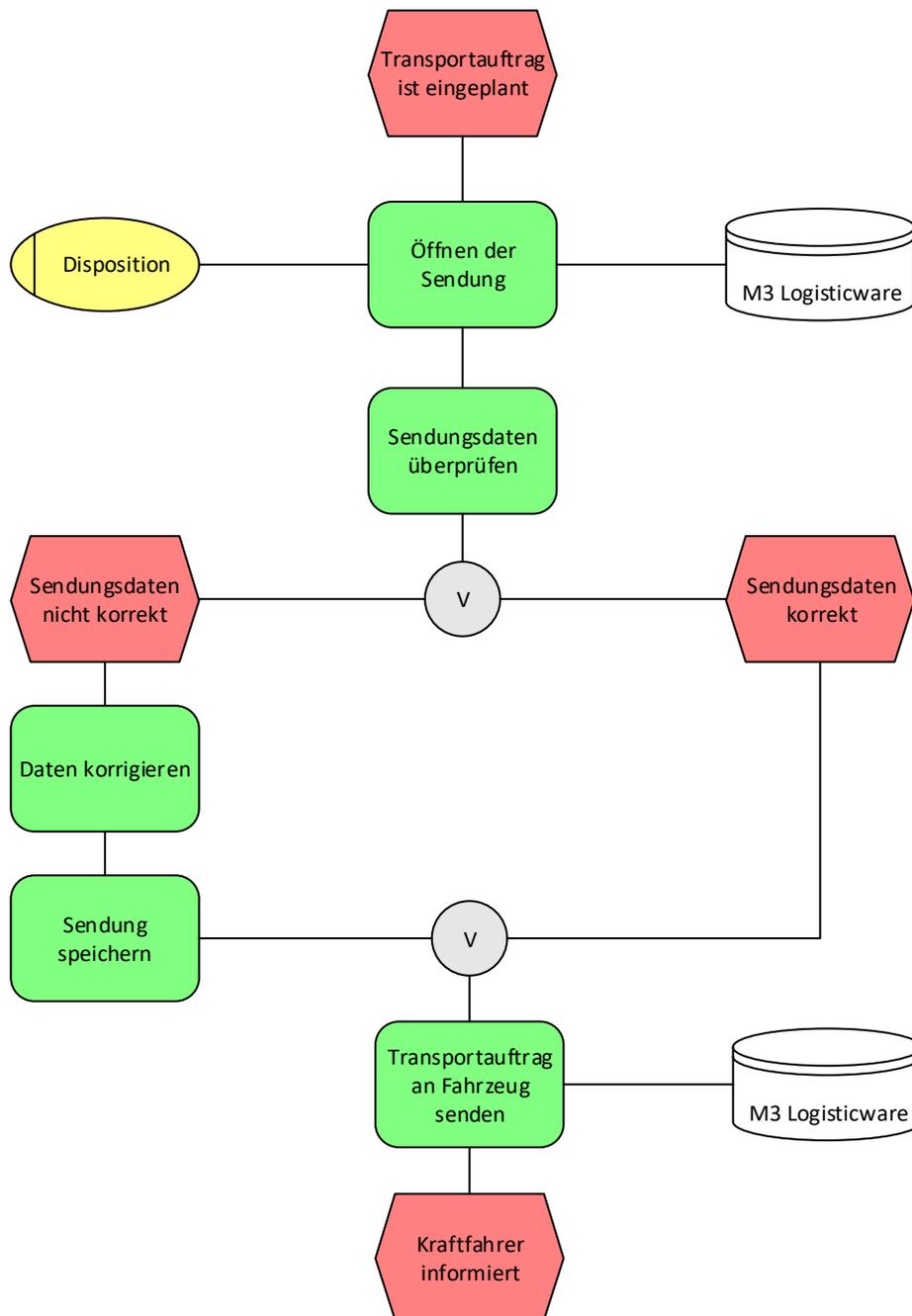


Abbildung 14 EPK „Fahrer informieren“

Ist der Auftrag erfolgreich eingeplant und eventuell das Zeitfenster gebucht, wird im folgenden Schritt der ausführende Kraftfahrer informiert. Dazu wird die Sendung im Fahrzeugeinsatzplan aufgerufen, um anschließend die darin erfassten Daten erneut auf ihre Richtigkeit zu überprüfen. Sind die Sendungsdaten nicht korrekt, müssen die Daten anhand des in der Sendung hinterlegten Transportauftrages korrigiert werden. Anschließend müssen die korrigierten Daten erneut gespeichert werden. Wenn alle Daten und Informationen der Sendung korrekt sind, wird die Sendung nun über M3 Logisticware an das eingetragene Fahrzeug gesendet. Somit ist der Fahrer informiert.

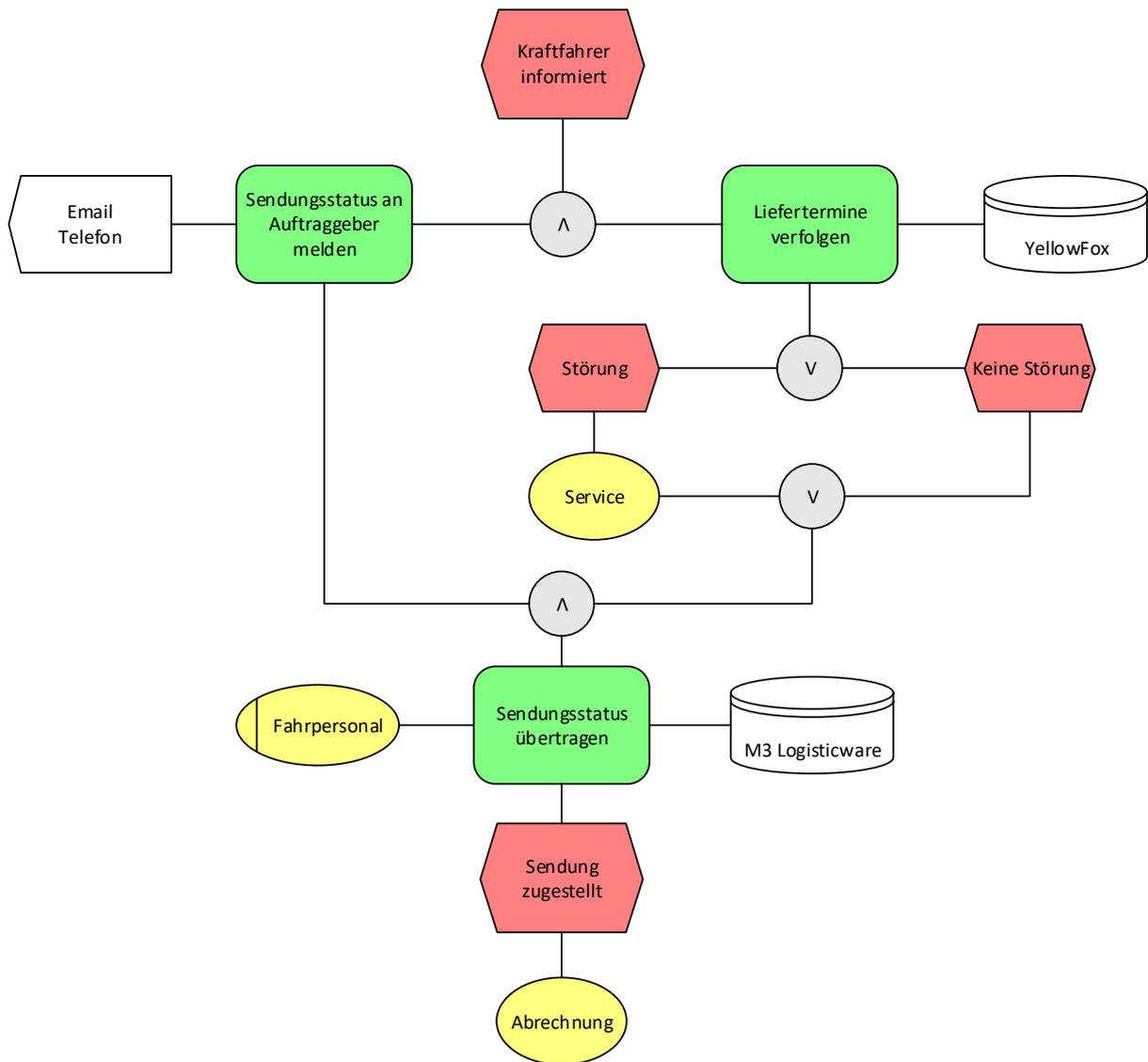


Abbildung 15 EPK „Auftragssteuerung“

Der Kraftfahrer ist über seinen nächsten Auftrag in Kenntnis gesetzt. Die Disposition ist dafür zuständig, den Transportauftrag zu steuern und zu koordinieren. Das bedeutet, die angegebenen Liefertermine müssen verfolgt werden und der Sendungsstatus muss auf Anfrage per E-Mail oder Telefon an den Auftraggeber übermittelt werden.

Die Koordinierung der Liefertermine findet mithilfe des Telematik-Systems YellowFox statt. Wenn von der Übernahme des Gutes bis zur Auslieferung an den Empfänger Störungen auftreten sollten, werden diese an die Serviceabteilung übergeben. Diese kümmern sich anschließend um die Behebung der Störungen. Gab es keine Störungen, kann der Fahrer nun den Sendungsstatus ändern, z.B. wenn die Ware erfolgreich zugestellt wurde. Dieser Sendungsstatus wird dann automatisch über M3 Logisticware übertragen, sodass die Sendung direkt einen Status erhält. Somit können die Mitarbeiter der Disposition die Zustellung besser koordinieren.

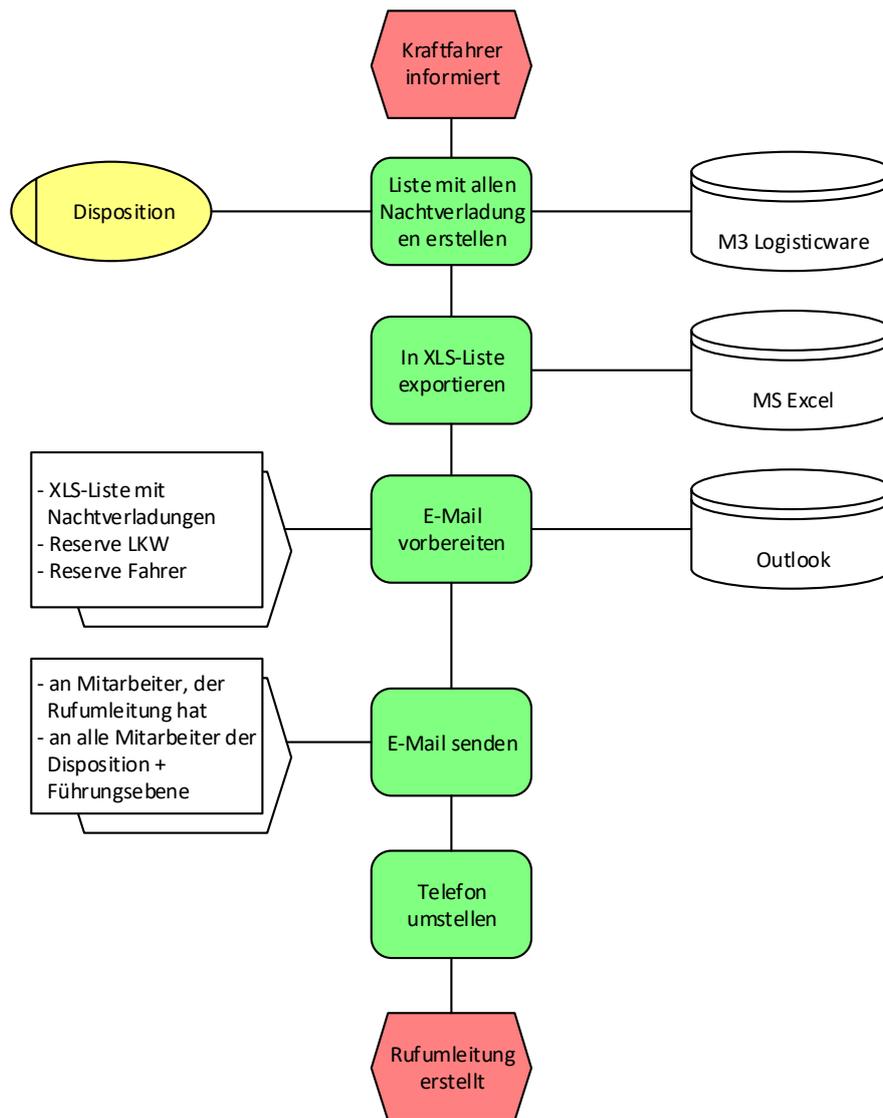


Abbildung 16 EPK „Rufumleitung“

Alle Sendungen, deren Verladung bzw. Entladung zwischen 18:00 Uhr und 07:00 Uhr stattfinden, müssen auch außerhalb der Geschäftszeiten gesteuert und überwacht werden. Dazu wird durch einen Mitarbeiter der Dispositionsabteilung zunächst eine Übersicht im M3 Logisticware erstellt, welche alle Sendungen mit dem Vermerk „Nachtverladung“ enthält. Anschließend wird diese Übersicht aus M3 Logisticware in eine XLS-Datei exportiert, um die Datei versenden zu können. Im nächsten Schritt wird eine E-Mail vorbereitet, die im Anschluss an alle Mitarbeiter der Disposition geschickt wird einschließlich dem Mitarbeiter, welcher für die kommende Nacht die Rufumleitung übernimmt. Die E-Mail beinhaltet die erstellte XLS-Liste mit allen Nachtverladungen sowie Informationen zu Reservefahrzeugen und Reservefahrern, die bei Ausfällen in der Nacht eingesetzt werden können. Somit steht die Disposition auch außerhalb der Geschäftszeiten bei Notfällen zur Verfügung und kann die Bereitstellung der zu transportierenden Güter bei den Kunden sicherstellen.

5.3.2 Handlungsempfehlungen zur Umsetzung der Optimierungsmaßnahmen

Die entwickelten Maßnahmen zur Prozessoptimierung gilt es nun im Unternehmen zu etablieren. Jedoch birgt die Implementierung dieser Maßnahmen einige Risiken und ist deshalb entsprechend gut und vor allem langfristig zu planen, da ein Veränderungsprozess eine gewisse Zeit benötigt, um vollständig und nachhaltig umgesetzt werden zu können. Das sogenannte „Change-Management“ setzt sich mit der Herangehensweise bei der Implementierung von Neuerungen und Veränderungen in Unternehmen auseinander und versucht diesen Übergang für alle Beteiligten möglichst reibungslos zu gestalten.

Das Konzept beruht auf der fortlaufenden Weiterentwicklung der Unternehmensstrategie, der Geschäftsprozesse, der Unternehmenskultur und der eingesetzten Methoden. Dabei liegt der Fokus auf intensiveren Kompetenz- und Kundenorientierung.⁸⁴

Eine typische Reaktion auf Veränderungsprozesse sind Ablehnung und Widerstand durch die Mitarbeiter, da Veränderungen im Kollegium oftmals mit Ängsten, Unsicherheiten oder auch Veränderungsmüdigkeit zusammenhängen.⁸⁵

An diesem Punkt ist es äußerst wichtig mit den Mitarbeitern ins Gespräch zu gehen, um die Vorgehensweisen und die gewünschten Veränderungen zu kommunizieren und die Mitarbeiter miteinzubeziehen. Große Veränderungen können in Unternehmen ohne den Rückhalt der Mitarbeiter ansonsten auch großen Schaden anrichten. Durch den Dialog zwischen Führungsebene und Mitarbeiterschaft soll die Sinnhaftigkeit und der Nutzen der Veränderungen für das Unternehmen verdeutlicht werden. Insbesondere die Optimierungsmaßnahme der Abschaffung des Fahrzeugeinsatzplans (XLS) stellt eine große Hürde dar, welche gemeinsam mit den Mitarbeitern bewältigt werden muss, um die Effizienz der Prozesskette zu erhöhen und die Redundanz zu verringern. Die interne Kommunikation soll vor allem auch durch die frühzeitige und umfassende Weitergabe von Informationen an die Mitarbeiter bestärkt werden.⁸⁶

⁸⁴ vgl. VAHS, WEIAND, 2013, S. 7

⁸⁵ online: EBERSBACH, 2019 (02.08.2021)

⁸⁶ vgl. BRUHN, 2009, S. 350-351

Die Kommunikation zwischen den Beteiligten eines Veränderungsprozesses ermöglicht auch das Offenlegen von Bedenken, insbesondere aus Sicht der Mitarbeiter. Diese Einwände können begründet sein, da die Mitarbeiter meist eine andere Wahrnehmung der Situation haben und eventuell auch andere Risiken bei Veränderungen erkennen können. Sie sollten durch die Führungsebene wahrgenommen werden, um die Vorgehensweise eventuell entsprechend anpassen zu können. Jedoch gibt es auch oft unbegründete Einwände, die dennoch diskutiert werden sollten, um anderen Ursachen (z.B. Versagensängsten) entgegenzuwirken.⁸⁷

Eine weitere Handlungsempfehlung ist besonders in diesem Zusammenhang die Durchführung von Mitarbeiterschulungen und Workshops, um beispielsweise die Nutzungsmöglichkeiten des M3 Logisticware zu vertiefen und somit auch die Anwendung für die Mitarbeiter zu erleichtern.

Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Festlegung von Verantwortlichkeiten und die Benennung von Ansprechpartnern, die den Mitarbeitern während des Veränderungsprozesses unterstützend zur Seite stehen. Diese Ansprechpartner können zudem motivierend einwirken, sodass die Mitarbeiter sich besser auf die Veränderungen einlassen können. Ergänzend dazu können auch Handzettel oder Exzerpte mit der konkreten Prozessbeschreibung als Hilfsmittel eingesetzt werden, dass die Mitarbeiter einen Leitfaden bei der Umsetzung veränderter oder neuer Prozesse verfolgen können.

⁸⁷ online: EBERSBACH, 2019 (02.08.2021)

6 Auswertung

Das Ziel dieser Arbeit war es, die bestehenden Prozesse in der Dispositionsabteilung der Hanitzsch GmbH & Co. KG zu analysieren, beispielhaft zu modellieren und anschließend Maßnahmen für die Prozessoptimierung zu entwickeln.

Bei der Prozessanalyse wurden die Prozesse so dokumentiert, wie sie im realen Geschäftsleben durchgeführt werden. Dabei lag der Fokus ausschließlich auf den wesentlichen Prozessen der Dispositionsabteilung.

Die Kernprozesse wurden zunächst aufgenommen und in einem Übersichtsmodell dargestellt, welche als Wertschöpfungskettendiagramm aufgebaut ist. Die Darstellung der erweiterten ereignisgesteuerten Prozessketten wurde in Anlehnung an die ARIS-Geschäftsprozessmodellierung gewählt. Dies ist durch die Hanitzsch GmbH & Co. KG zur Darstellung der internen Prozesse entschieden worden.

Mithilfe dieser Wertschöpfungskettendiagramme konnte ein umfassender Überblick über die gesamten Prozesse und deren Reihenfolge erstellt werden. Bereits bei der Darstellung der einzelnen Prozesse wurden Schwachstellen und Verbesserungspotenziale erkennbar, wie z.B. Redundanz, zeitlicher Mehraufwand oder mangelhafte Kommunikation. Die identifizierten Prozesse wurden anschließend analysiert, indem die Prozesse in ihrer Durchführung genau beschrieben wurden und dabei Verbesserungspotenziale aufgedeckt und hervorgehoben wurden. Anhand dieser Identifizierung und Analyse der Prozesse konnten im darauffolgenden Teil der Arbeit Maßnahmen zur Optimierung der bestehenden Prozesse entwickelt werden. Diese Maßnahmen sind Lösungsansätze zur Nutzung der erkannten Verbesserungspotenziale entlang der Prozesskette. Die wesentlichen Maßnahmen beinhalten zunächst die Etablierung täglicher Absprachen innerhalb der Dispositionsabteilung, um insbesondere bei der Ladungssuche eine bessere Zusammenarbeit und einen geregelten Informationsfluss zu erreichen. Des Weiteren sollen eingehende Transportaufträge direkt von den zuständigen Disponenten erfasst werden, um so wenig Mitarbeiter wie möglich bei der Bearbeitung eines Transportauftrages zu involvieren. Eine der signifikantesten Schwachstellen stellte die Verwendung des Fahrzeugeinsatzplans (XLS) dar, welche zur Planung und Steuerung der Transportaufträge verwendet wurde. Die Verwendung verursachte Redundanz und einen großen zeitlichen und finanziellen Aufwand, der die Performance der gesamten Prozesskette beeinträchtigte. Durch die gänzliche Eliminierung des Fahrzeugeinsatzplans (XLS) und die intensivere Nutzung der Speditionsoftware M3 Logisticware kommt es zu einer Verringerung der Redundanz und damit einer Erhöhung der Effizienz des Prozesses. Ergänzend dazu sollen die Mitarbeiter der Dispositionsabteilung, insbesondere im Bereich der Nutzung von M3 Logisticware, regelmäßig geschult werden, um einen bewussteren und effektiveren Umgang mit diesem Programm zu fördern.

Eine weitere Maßnahme zur Prozessoptimierung im Bereich der Disposition ist die Übergabe der telefonischen Betreuung von Mitarbeitern, Kunden und Partnern an die Serviceabteilung. Somit wird den Mitarbeitern der Dispositionsabteilung eine verstärkte Konzentration auf ihre Kernkompetenzen gesichert und gleichzeitig wird eine kontinuierliche Kundenorientierung gewährleistet. An dieser Stelle kommt hinzu, dass auch die Bearbeitung des zentralen E-Mail-Posteingangs aus den oben genannten Gründen an die Serviceabteilung übergeben werden soll.

Für die Implementierung der entwickelten Maßnahmen im Unternehmen wurde zunächst ein Grobmodell erstellt, um die vorhandenen Prozesse besser strukturieren zu können. Anschließend wurden die einzelnen Funktionen (z.B. Auftragserfassung, Auftragsprüfung), die im Grobmodell enthalten sind, in Detailmodellen genauer aufgeschlüsselt und dargestellt.

Diese Vorgehensweise ermöglicht es, die identifizierten Verbesserungspotenziale auszuschöpfen und unnötige Prozessschritte direkt zu eliminieren. Dies führt zu einer Verschlinkung der gesamten Prozesskette und zu einer nachhaltigen Verbesserung der Prozessperformance.

Abschließend wurden Handlungsempfehlungen für die Umsetzung der gewonnenen Erkenntnisse und Maßnahmen in der Hanitzsch GmbH & Co. KG erläutert, die eine bessere Implementierung der bevorstehenden Veränderungen ermöglichen. Hierbei ist es von großer Bedeutung, ausreichend Zeit für die Umsetzung der Maßnahmen einzukalkulieren, um eine nachhaltige Verbesserung der Prozesse erzielen zu können. Der wichtigste Bezugspunkt bei der Umsetzung von Veränderungen im Unternehmen ist der Mitarbeiter. Die Einbeziehung der Mitarbeiter in den Veränderungsprozess ermöglicht es, die gesetzten Ziele als gemeinsame Ziele zu verstehen. Zudem ist sehr wichtig, auch auf die Einwände der Mitarbeiter einzugehen, die Ursachen dafür zu erforschen und diese anschließend zu klären. Zur Unterstützung der Mitarbeiter während des Veränderungsprozesses bieten sich themenbezogene Mitarbeiterschulungen und Workshops an, um die Kenntnisse der Mitarbeiter zu vertiefen und z.B. die Anwendung von Programmen zu erleichtern. Bei der Umsetzung prozessoptimierender Methoden im Unternehmen müssen klare Verantwortlichkeiten definiert und direkte Ansprechpartner benannt werden, die die Mitarbeiter im Zuge der Veränderungen unterstützen können. Zur besseren Umsetzung der optimierten Prozesse könnten unterstützend Handzettel bzw. Exzerpte angefertigt werden, um eine einheitliche Durchführung der Prozesse durch die Mitarbeiter zu gewährleisten.

Mittels der Dokumentation und Vereinheitlichung der Geschäftsprozesse es ist möglich, auf eine Zertifizierung nach ISO 9001 hinzuarbeiten. Diese Zertifizierung setzt eine ausführliche Dokumentation der Prozesse aller Unternehmensbereiche voraus und stellt ein einheitliches Qualitätsmanagement sicher.

Die Prozessoptimierung in der Dispositionsabteilung der Hanitzsch GmbH & Co. KG soll als Grundlage für den Beginn der unternehmensweiten Standardisierung und Optimierung der Geschäftsprozesse dienen. Um eine nachhaltige Steigerung der Wirtschaftlichkeit des Unternehmens zu erzielen, muss die Prozessanalyse und -optimierung in sämtlichen Unternehmensbereichen durchgeführt werden. Prozessoptimierung ist ein kontinuierlicher Prozess, welcher nie vollständig abgeschlossen ist.

Quellenverzeichnis

Literaturquellen

ARNOLD, Dieter; KUHN, Axel; FURMANS, Kai; ISERMANN, Heinz; TEMPELMEIER, Horst: Handbuch Logistik. Heidelberg, 2008

BECKER, Torsten: Prozesse in Produktion und Supply Chain optimieren. Heidelberg, 2008

BRÜGGEMANN, Holger; BREMER, Peik: Grundlagen Qualitätsmanagement. Wiesbaden, 2012

BRUHN, Manfred: Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation. Stuttgart, 2009

DAVIS, Rob; BRABÄNDER, Eric: ARIS Design Platform, Getting started with BPM. London, 2007

EHRMANN, Prof. Dr. Harald: Unternehmensplanung. Herne, 2013

GAITANIDES, Michael: Prozessorganisation. München, 2012

NORTH, Klaus: Wissensorientierte Unternehmensführung. Wiesbaden, 2011

SCHULTE, Christof: Logistik. München, 2013

SEIDLMEIER, Heinrich: Prozessmodellierung mit ARIS. Wiesbaden, 2006

STAUD, Josef: Geschäftsprozessanalyse. Heidelberg, 2006

VAHS, Dietmar; WEIAND, Achim: Workbook Change Management. Stuttgart, 2013

Internetquellen

BERGAUER, Stephan: Die Bewertung von Prozessen im Rahmen eines Prozessmanagements. Magdeburg, 2009, In: [http://bauhaus.cs.uni-magdeburg.de:8080/miscms.nsf/FEA8C8150500AA14C1257449004F79A9/DE9890CAF63BDD8C125765100356166/\\$FILE/Diplomarbeit%20Stephan%20Bergauer.pdf](http://bauhaus.cs.uni-magdeburg.de:8080/miscms.nsf/FEA8C8150500AA14C1257449004F79A9/DE9890CAF63BDD8C125765100356166/$FILE/Diplomarbeit%20Stephan%20Bergauer.pdf) (20.07.2021)

SOFTWARE: ARIS-Methode. 2016, In: <http://www.claudiubrandas.ro/bachelor/cig/1/aris/ARIS-Methode.pdf> (20.07.2021)

SCHNÄGELBERGER, Sven: Prozessanalyse. Köln, 2021 In: <https://bpmo.de/bpm-wiki/prozessanalyse/> (07.07.2021)

CEONAIRES: ARIS Framework – Architektur integrierter Informationssysteme. Hamburg, 2019, In: <https://ceonaires.com/wiki/wirtschaftsinformatik/aris-framework/> (22.07.2021)

DER PROZESSMANAGER: Business Process Reengineering (BPR). Stuttgart, 2019, In: <https://der-prozessmanager.de/aktuell/wissensdatenbank/business-process-reengineering-bpr> (15.07.2021)

DER PROZESSMANAGER: Prozessmanagement Definition. Stuttgart, 2019, In: <https://der-prozessmanager.de/aktuell/wissensdatenbank/prozessmanagement-definition> (11.07.2021)

HÜTTENSCHMIDT, Hubertus: Prozessmanagement – Deswegen ist es so wichtig. 2019, In: <https://proneu-group.com/prozessmanagement/#:~:text=Das%20Prozessmanagement%20deckt%20da-bei%20viele,auf%20lange%20Sicht%20erfolgreich%20agieren.&text=Durch%20die%20prozessorientierte%20Organisationsgestaltung%20ist,in%20die%20bestehende%20Organisation%20einzubinden.> (18.06.2021)

GLITSCH, Simone: Prozessmanagement – Methoden, Vorgehensweise und Ziele. Bonn, 2021, In: <https://prozessoptimierung-sprung.de/prozessmanagement-methoden-vorgehensweise-ziele/> (04.07.2021)

GLITSCH, Simone: Prozessanalyse – Vorgehensweise, Methoden und praktische Tipps. Bonn, 2021, In: <https://prozessoptimierung-sprung.de/prozessanalyse-vorgehensweise-methoden-und-praktische-tipps/> (08.07.2021)

GLITSCH, Simone: Prozessoptimierung – ein Überblick. Bonn, 2021, In: <https://prozessoptimierung-sprung.de/prozessoptimierung-ueberblick/> (08.07.2021)

REFA.DE: Lean Management. Dortmund, 2021, In: <https://refa.de/service/refa-lexikon/lean-managementREFA> (11.07.2021)

REFA.DE: Prozessmanagement. Dortmund, 2021, In: <https://refa.de/service/refa-lexikon/prozessmanagement> (09.07.2021)

Prof. Dr. LACKES, Richard: Supply Chain Management (SCM). Wiesbaden, In: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/supply-chain-management-scm-49361> (06.07.2021)

AFFINIS: Prozessmanagement – Einsatzmöglichkeiten, Vorteile und Herausforderungen. Bremen, 2021, In: <https://www.affinis.de/fachartikel/projektmanagement/prozessmanagement-einsatzmoeglichkeiten-vorteile-und-herausforderungen/> (20.07.2021)

AGENTUR JUNGES HERZ: Benchmarking – Definition, Ziele und Vorteile. Dresden, In: <https://www.agentur-jungesherz.de/hr-glossar/benchmarking-definition-ziele-und-vorteile/> (23.07.2021)

BOSSHART CONSULTING: Wer macht was mit welcher Verantwortlichkeit? Bern, In: https://www.bosshart-consulting.ch/resources/Zustaendigkeitsmatrix_Beschreibung.pdf (23.07.2021)

CONSULTING: Prozessmanagement- Methoden richtig eingesetzt. 2018, In: <https://www.consulting.de/wissen-beitraege/prozessmanagement-methoden-richtig-eingesetzt/> (11.07.2021)

GRIN: Vorbereitung der Prozessaufnahme für die Prozesskostenrechnung. 2014, In: <https://www.grin.com/document/281768> (19.07.2021)

INNOLYTICS.AG: Was ist Prozessoptimierung? Leipzig, 2021, In: <https://www.innolytics.de/prozessoptimierung/> (23.07.2021)

INNOLYTICS.AG: Was sind Geschäftsprozesse? Leipzig, 2021, In: <https://www.innolytics.de/was-sind-geschaeftsprozesse/> (19.06.2021)

LLOYD'S REGISTER: Der Beleg dafür, dass Sie Qualität ernst nehmen. In: <https://www.lr.org/491a7b/contentassets/553ca69b281e4cb085889b499c0cba12/de-ba-datasheetppciso9001.png> (08.07.2021)

LLOYD'S REGISTER: Die ISO 9001 verstehen, richtig interpretieren und profitieren. 2020, In: <https://www.lr.org/de-de/iso-9001/anforderungen/#accordion-abschnitt4:kontextderorganisation> (08.07.2021)

WINTERSTEIN, Florian; MICHALEK, Raphael: Was ist Supply Chain Management? Definition, Beispiel & Ziele! 2019, In: <https://www.mm-logistik.vogel.de/was-ist-supply-chain-management-definition-beispiel-ziele-a-614558/> (06.07.2021)

SAGE: Disposition. 2021, In: <https://www.sage.com/de-de/blog/lexikon/disposition/> (18.06.2021)

SIX-SIGMA: Six Sigma. Langenbrettbach, 2021, In: <https://www.six-sigma.de/six-sigma/> (12.07.2021)

GESCHÄFTSPROZESSMANAGEMENT: Modellierung von Geschäftsprozessen mit der Ereignisgesteuerten Prozesskette (EPK). 2012, In: <http://de.processororientation.com/?p=668> (22.07.2021)

DER PROZESSMANAGER: Ereignisgesteuerte Prozesskette (EPK) – einfach erklärt. Stuttgart, 2020, In: <https://der-prozessmanager.de/aktuell/wissensdatenbank/ereignisgesteuerte-prozesskette> (20.07.2021)

LEXOFFICE: Kaizen. Freiburg, 2021, In: <https://www.lexoffice.de/lexikon/kaizen/> (12.07.2021)

QUALITY SERVICES & WISSEN GmbH: Six Sigma. Frankfurt am Main, 2021, In: <https://www.quality.de/lexikon/six-sigma/> (13.07.2021)

TQM.COM: Total Quality Management (TQM). Wiesbaden, 2021, In: <https://www.tqm.com/consulting/tqm-total-quality-management/> (14.07.2021)

MICROTECH: Prozessoptimierung – Was Sie wissen sollten. Hargesheim, In: <https://www.microtech.de/blog/prozessoptimierung/> (14.07.2021)

BWL-LEXIKON: Business Process Reengineering. Berlin, In: <https://www.bwl-lexikon.de/wiki/business-process-reengineering/> (16.07.2021)

AFFINIS: Prozessidentifikation als Basis für erfolgreiche Geschäftsprozesse. Bremen, 2021, In: <https://www.affinis.de/fachartikel/projektmanagement/prozessidentifikation-als-basis-fuer-erfolgreiche-geschaeftsprozesse/> (17.07.2021)

AKTIV-KOMMUNAL: Aufnahme der IST-Prozesse vorbereiten. In: https://aktiv-kommunal.de/wp-content/uploads/2019/09/5_3_Vorgehen_fuer_Prozessaufnahmen_bestimmen.pdf (18.07.2021)

SCHNÄGELBERGER, Sven: Prozessmodellierung/Prozessmodell. Köln, 2021, In: <https://bpmo.de/bpm-wiki/prozessmodellierung/> (19.07.2021)

STUDOCU: ARIS-Konzept-Zusammenfassung ARIS-Konzept. München, 2021, In: <https://www.studocu.com/de/document/technische-universitat-munchen/einfuehrung-in-die-wirtschaftsinformatik-in0021/aris-konzept-zusammenfassung-aris-konzept/11232167> (22.07.2021)

HOEGERL.COM: Das ARIS Konzept von August-Wilhelm Scheer. Neutraubling, In: <https://hoegerl.com/das-aris-konzept-von-august-wilhelm-scheer/> (22.07.2021)

IMPULSE: Mit diesen 5 Schritten verbessern Sie die Workflows in der Firma. Hamburg, 2020, In: <https://www.impulse.de/management/unternehmensfuehrung/praxis-tipps-prozessoptimierung/2772984.html> (24.07.2021)

CONSULTING: Prozessoptimierung: Grundlagen, Methoden und Ziele. 2018, In: <https://www.consulting.de/wissen-beitraege/prozessoptimierung-grundlagen-methoden-und-ziele/> (27.07.2021)

EBERSBACH, Nicole: Change Management – so gelingt Veränderung im Unternehmen. 2019, In: <https://blog.setzwein.com/2019/05/21/change-management-so-gelingt-veraenderung-im-unternehmen/> (02.08.2021)

Bildquellen

Abbildung 1 Schema zur Funktionsweise von Prozessmanagement. In: <https://prozessoptimierung-sprung.de/wp-content/uploads/2020/08/Prozessmanagement-was-ist-das.jpg>

Abbildung 2 Top-down-Prozessidentifizierung. In: <https://www.affinis.de/wp-content/uploads/2019/02/affinis-bottomup.jpg>

Abbildung 3 Bottom-up-Prozessidentifizierung. In: <https://www.affinis.de/wp-content/uploads/2019/02/affinis-topdown-uai-720x440.jpg>

Abbildung 4 Modellierung von Prozessen. In: <https://www.c-boss.de/images/aris-haus.gif>

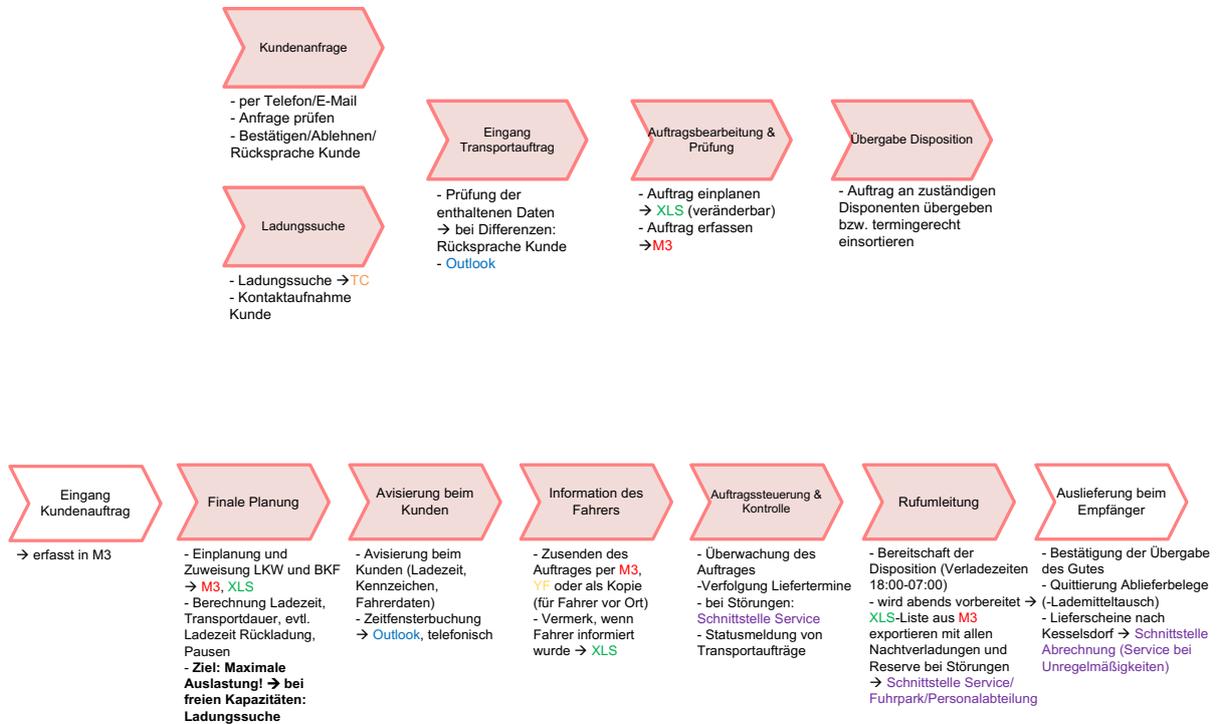
Abbildung 5 Das ARIS-Konzept nach Scheer. In: https://bpmo.de/wp-content/uploads/sites/2/2021/04/Prozessmodell_final.png

Anhangsverzeichnis

Anhang 1	Aufnahme der Prozesse in der Dispositionsabteilung.....	63
Anhang 2	EPK „Anfrage prüfen“.....	64
Anhang 3	EPK „Freie Fahrzeugkapazitäten“.....	65
Anhang 4	EPK „Transportauftrag prüfen“.....	66
Anhang 5	EPK „Sendungserfassung“.....	67
Anhang 6	EPK „Transportauftrag einplanen“.....	68
Anhang 7	EPK „Zeitfenster buchen“.....	69
Anhang 8	EPK „Fahrer informieren“.....	70
Anhang 9	EPK „Auftragssteuerung“.....	71
Anhang 10	EPK „Rufumleitung“.....	72

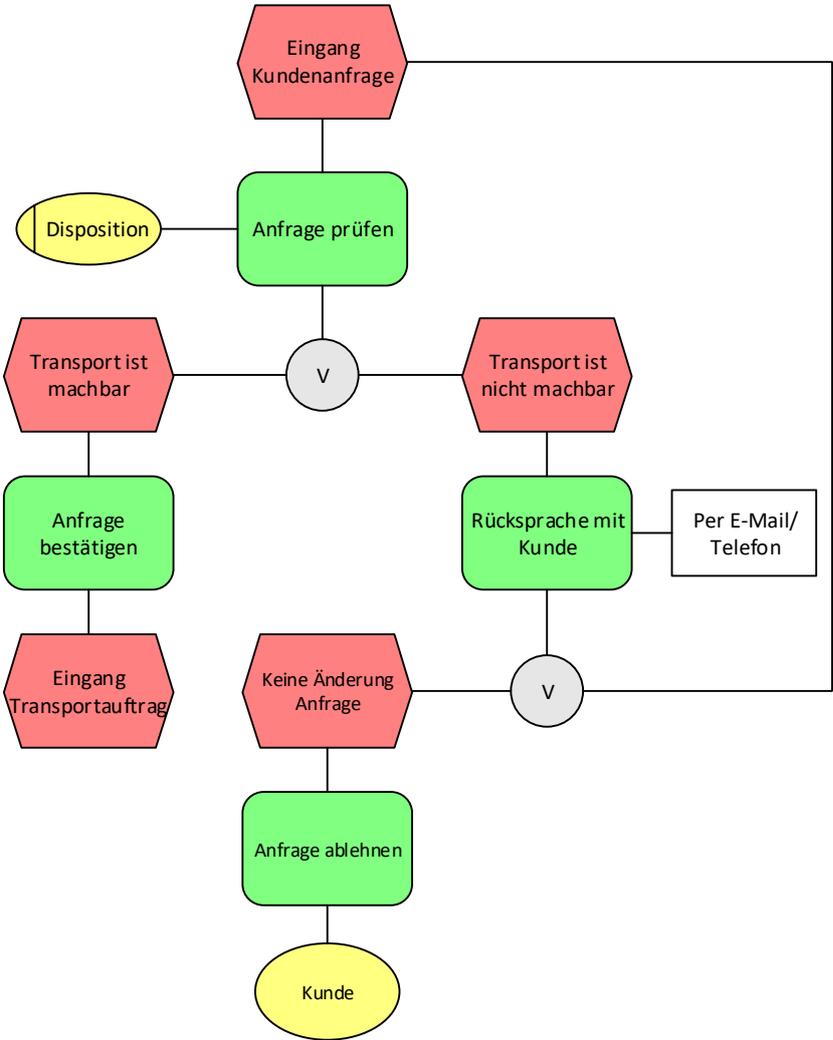
Anhang 1

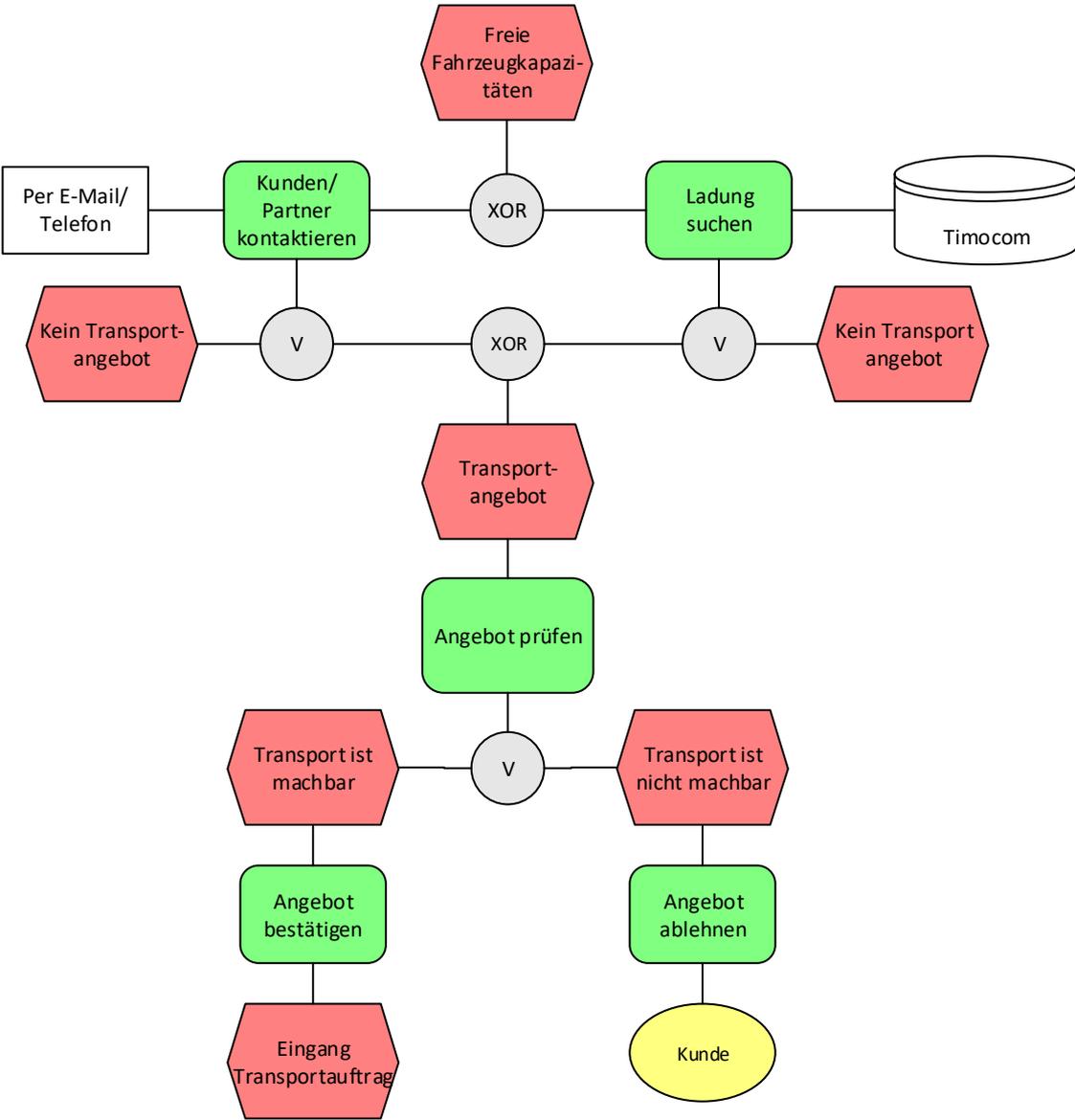
Aufnahme der Prozesse in der Dispositionsabteilung

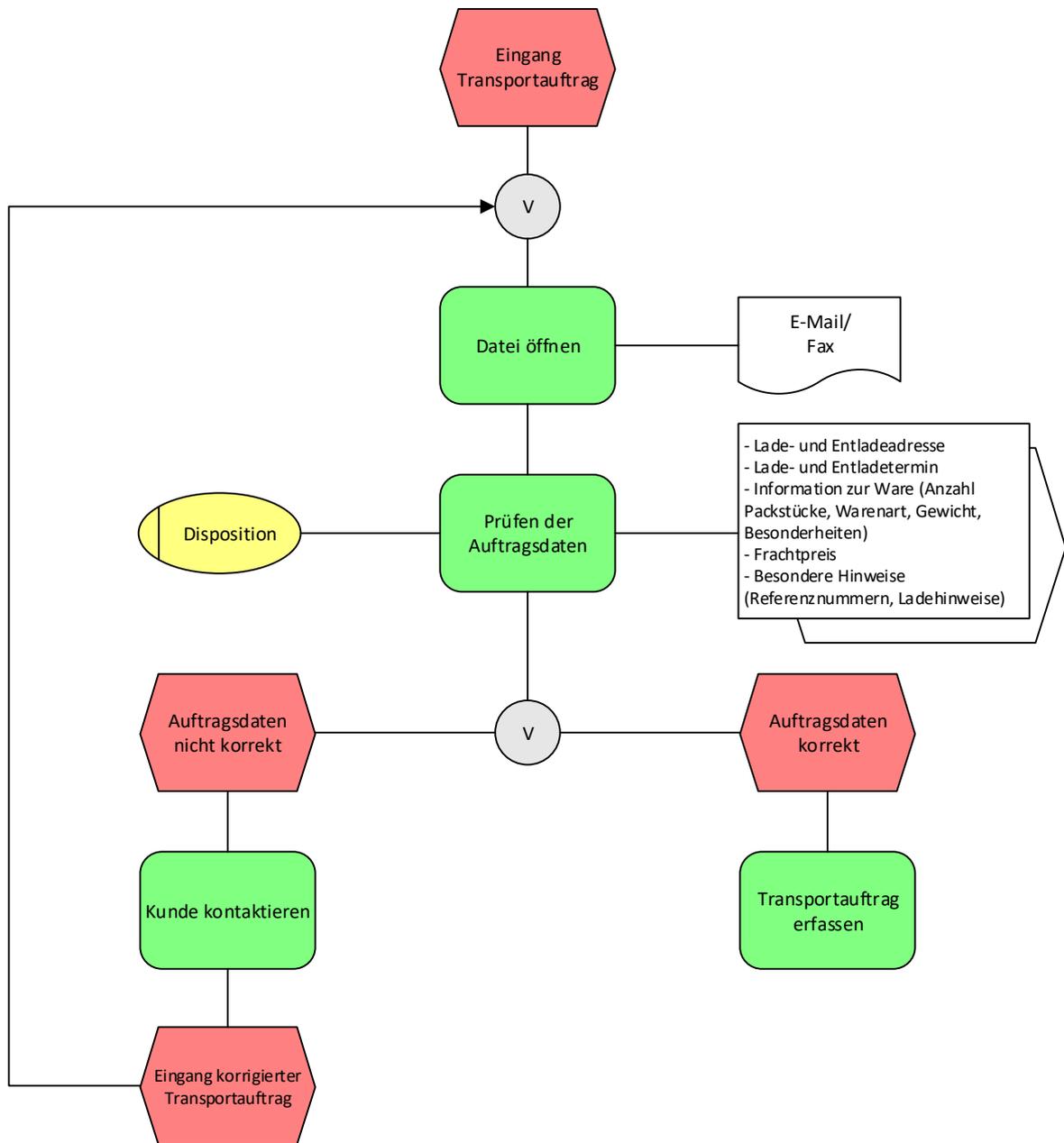


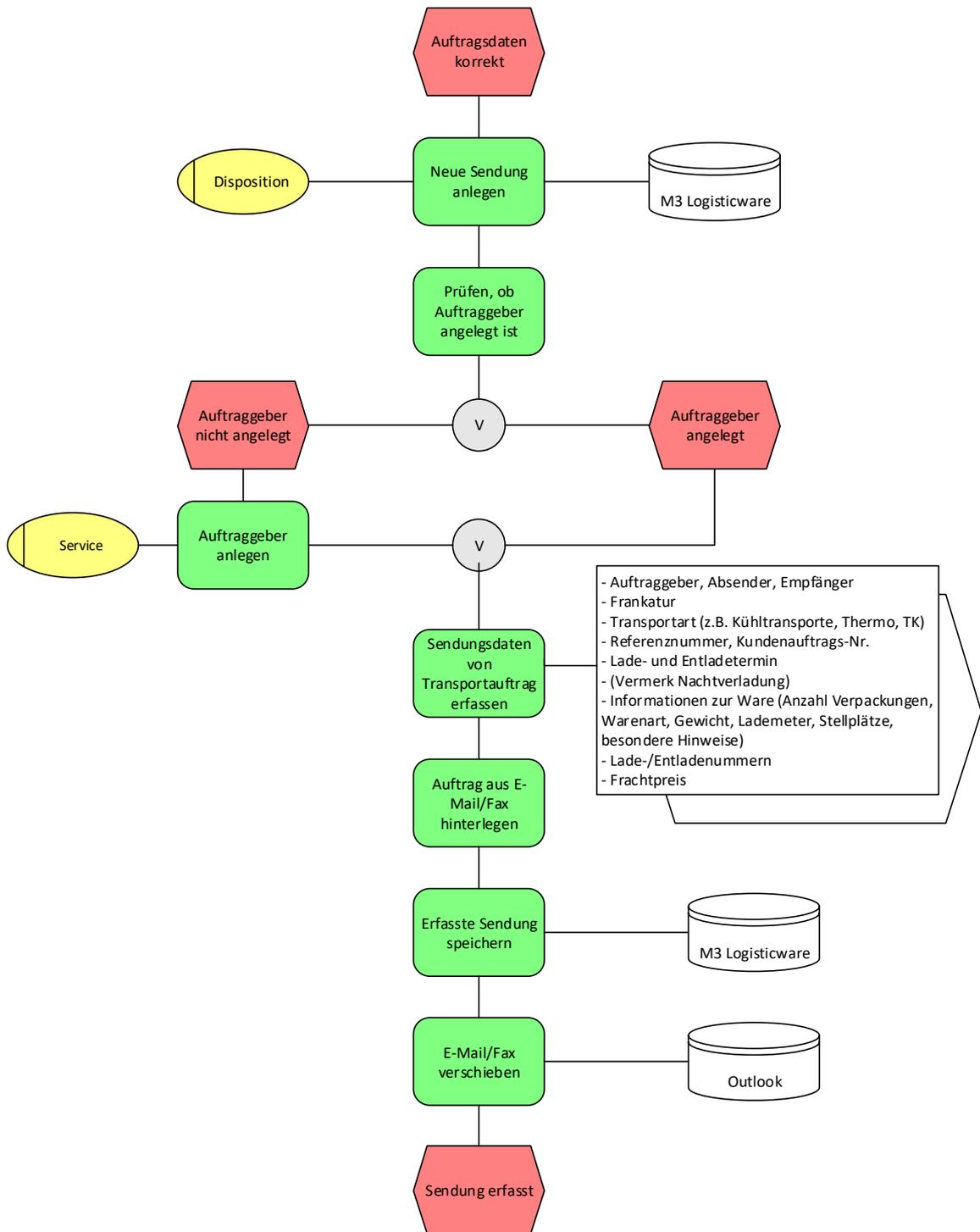
Legende:

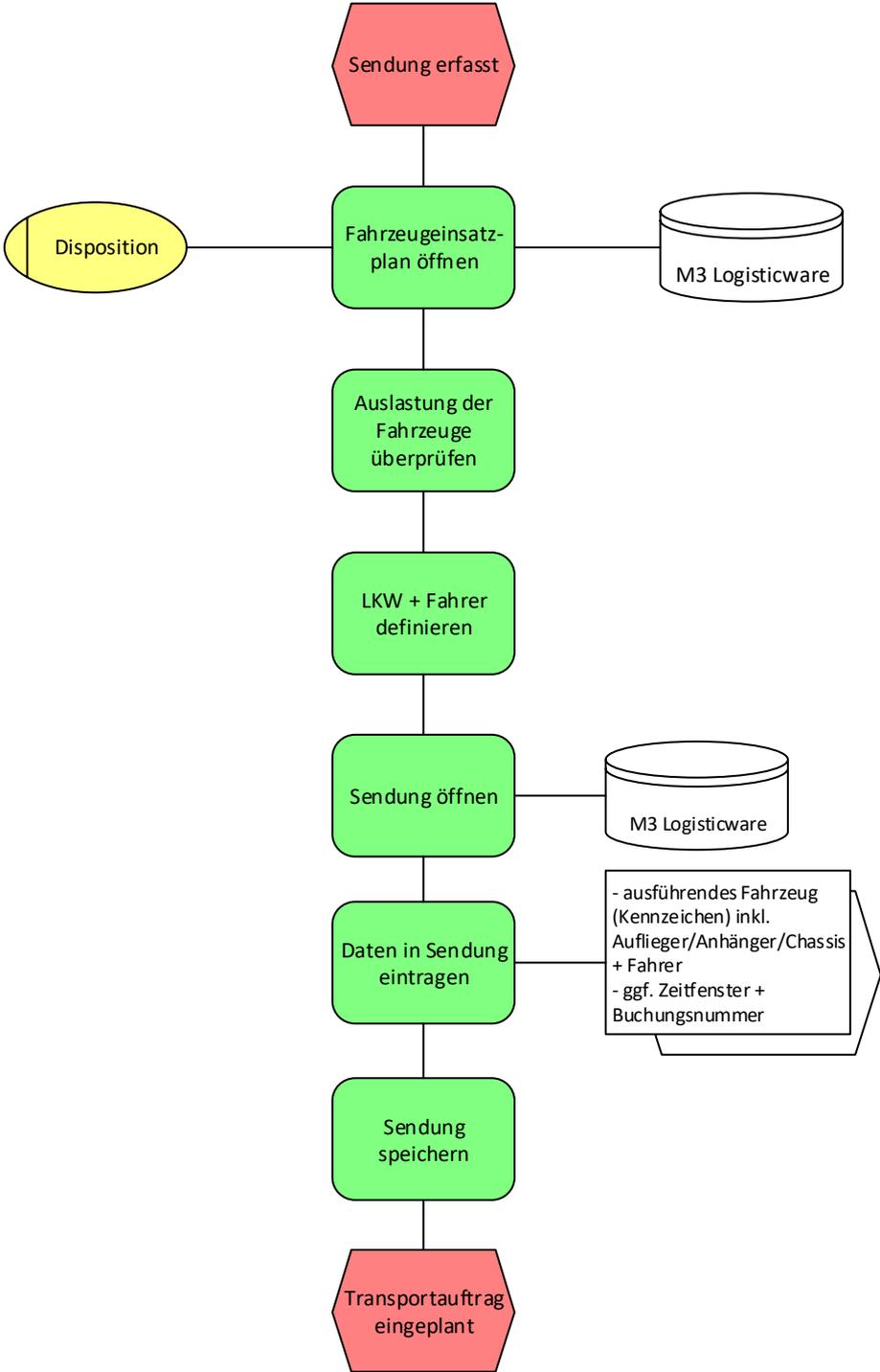
- Timocom (Frachtenbörse)
- M3 Logisticware (Speditionsoftware)
- XLS (Excel)
- Outlook (E-Mail-Program)
- YellowFow (Ortungportal)
- Schnittstelle

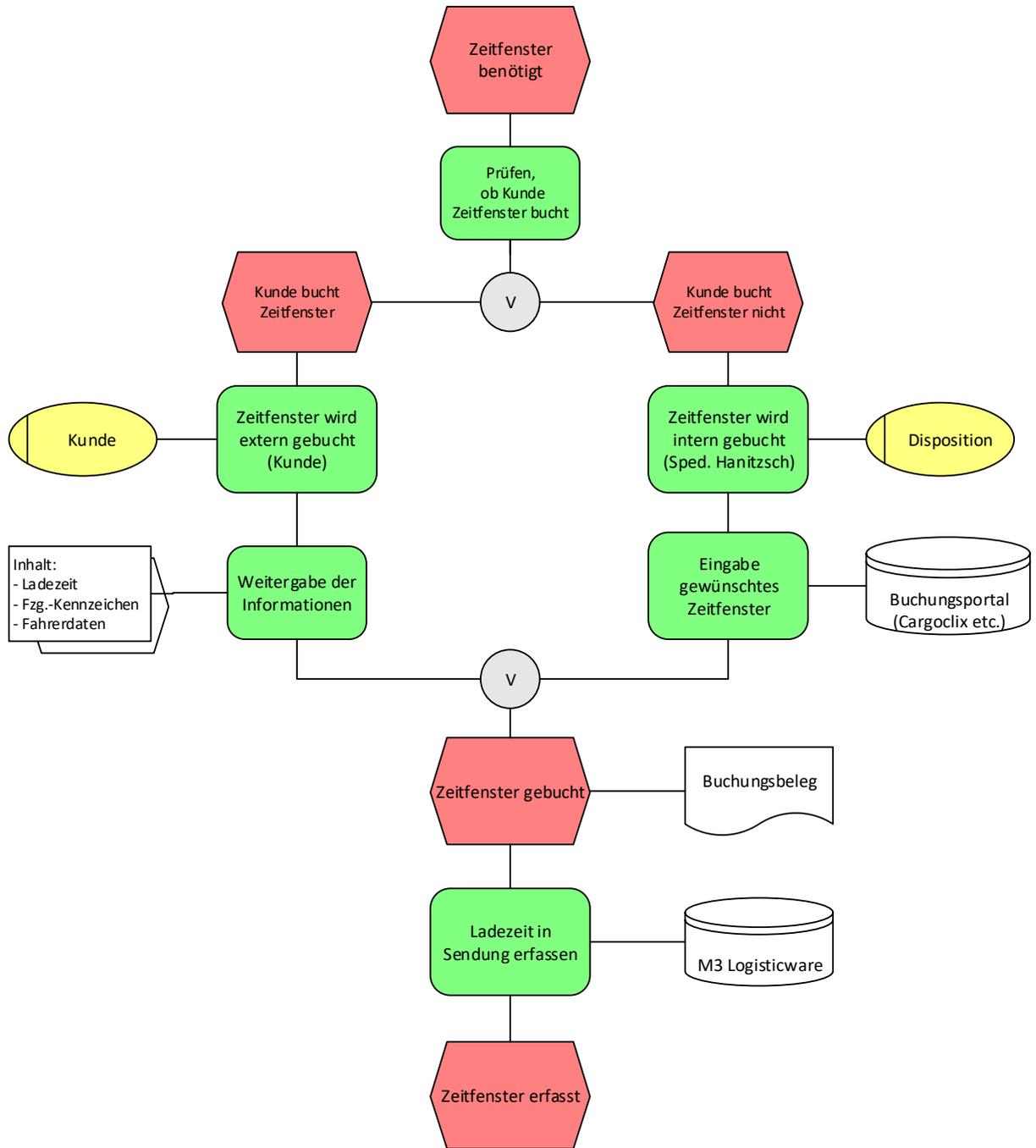


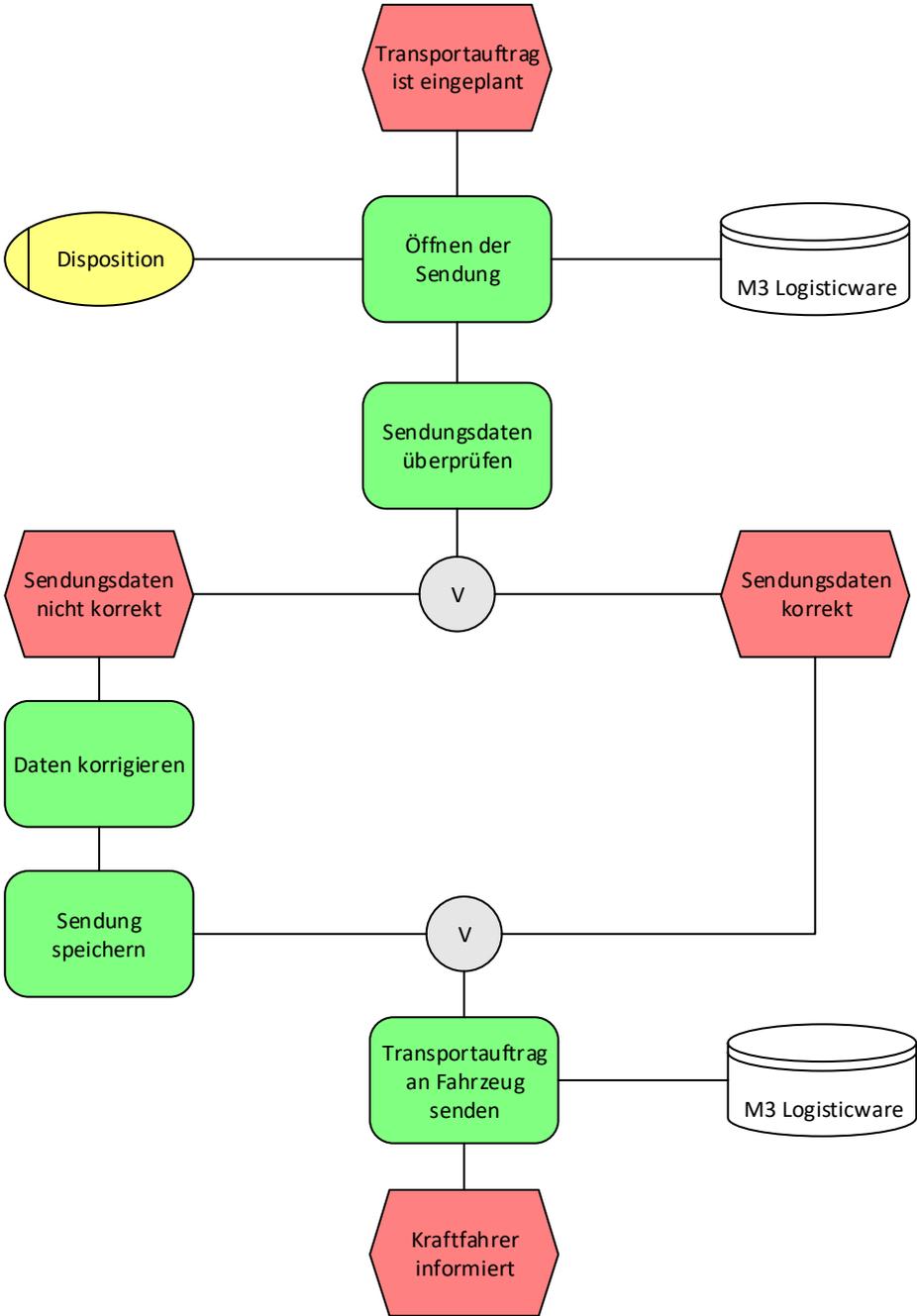


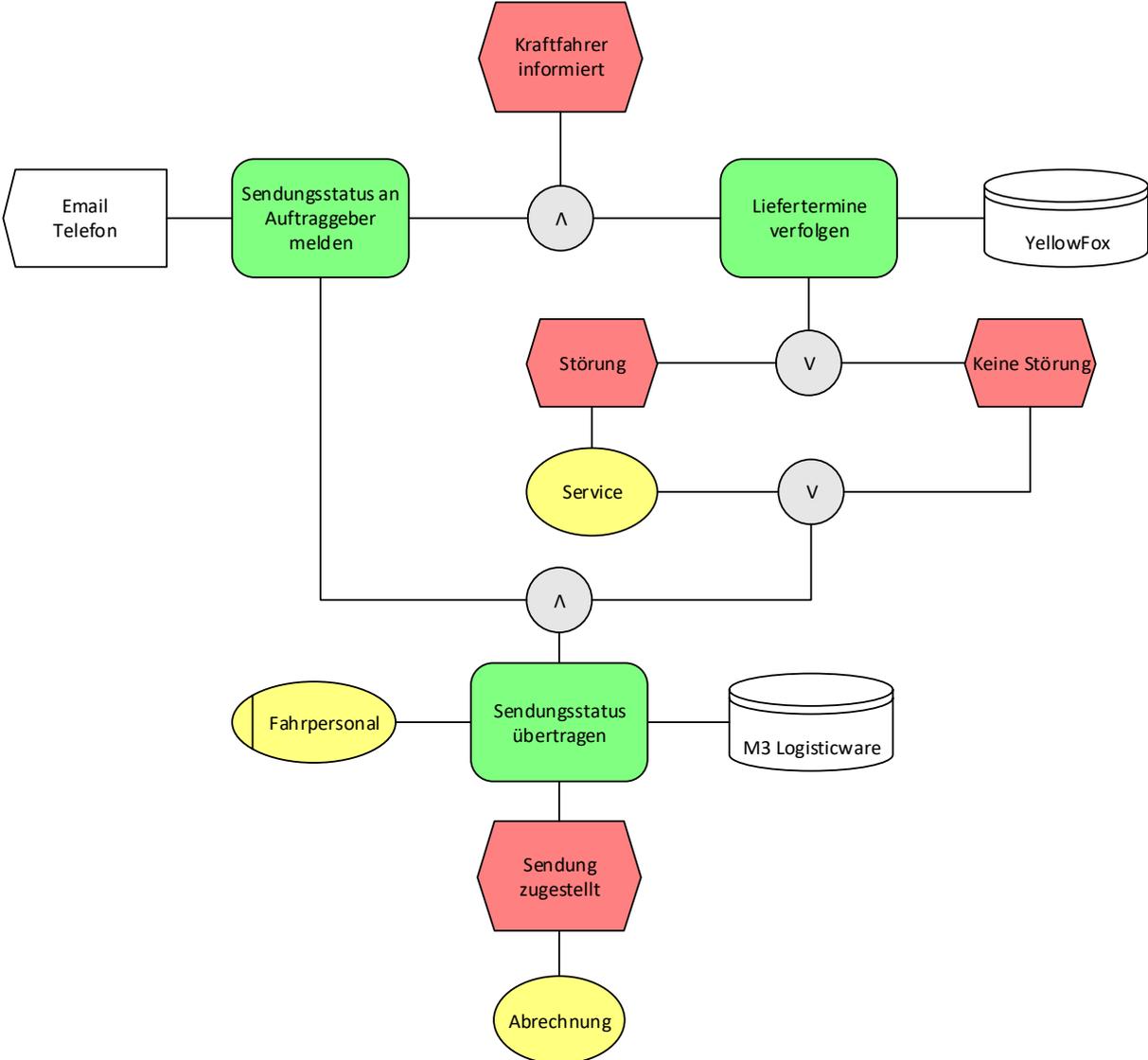


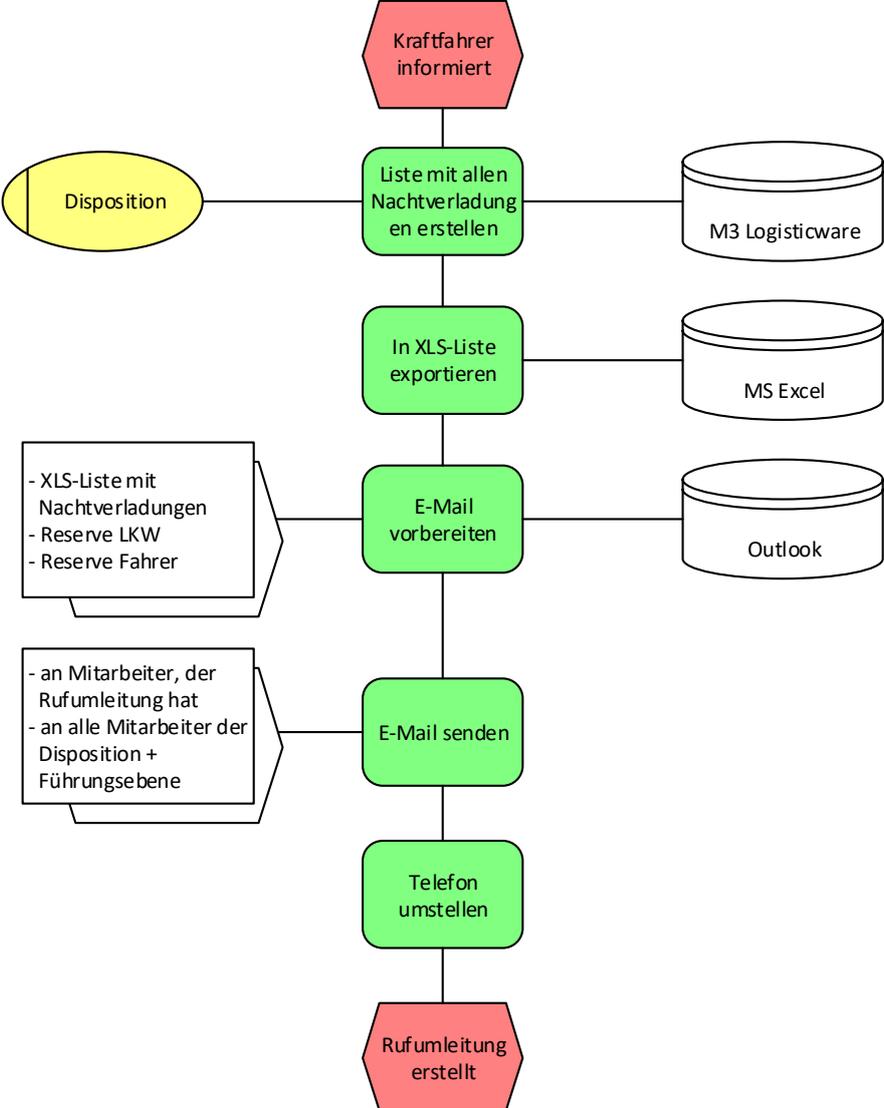












Ehrenwörtliche Erklärung

"Ich erkläre hiermit ehrenwörtlich",

1. dass ich meine **Bachelorthesis** mit dem Thema

Prozessanalyse der Dispositionsabteilung zur Verbesserung der internen Abläufe und Arbeitsweisen der Hanitzsch GmbH & Co. KG

ohne fremde Hilfe angefertigt habe,

2. dass ich die Übernahme wörtlicher Zitate aus der Literatur sowie die Verwendung der Gedanken anderer Autoren an den entsprechenden Stellen innerhalb der Arbeit gekennzeichnet habe und

3. dass ich meine **Bachelorthesis** bei keiner anderen Prüfung vorgelegt habe.

Ich bin mir bewusst, dass eine falsche Erklärung rechtliche Folgen haben wird.

Ort, Datum

Unterschrift

Freigabeerklärung

Hiermit erklären wir uns einverstanden/nicht einverstanden *), dass die Bachelorthesis/Diplomarbeit *) des/der Studenten/in

Name, Vorname: **Kirmes, Christiane** SG : **VL-18**

zur öffentlichen Einsichtnahme durch den Dokumentenserver der Bibliothek der Staatlichen Studienakademie Glauchau bereitgestellt wird.

Thema der Arbeit:

Prozessanalyse der Dispositionsabteilung zur Verbesserung der internen Abläufe und Arbeitsweisen der Hanitzsch GmbH & Co. KG

.....
Ort, Datum

.....
Stempel, Unterschrift des Praxispartners

Arbeit zur Veröffentlichung freigegeben: ja nein

.....
Datum

.....
Unterschrift Leiter/in d. Studiengangs