

Zeitschrift: Bulletin.ch : Fachzeitschrift und Verbandsinformationen von Electrosuisse, VSE = revue spécialisée et informations des associations Electrosuisse, AES

Band: 94 (2003)

Heft: 20

Artikel: Unternehmensanalyse zur Vorbereitung der Einführung von Managementprozessen mit IT-Unterstützung in kleinen Unternehmen

Autor: Bode, Jörg / Hallau, Roland

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-857603>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

Download PDF: 19.11.2024

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Unternehmensanalyse zur Vorbereitung der Einführung von Managementprozessen mit IT-Unterstützung in kleinen Unternehmen

Mit dem Projekt «Management betrieblicher Prozesse im Bereich E-Commerce» soll ein Beitrag geleistet werden, kleine Unternehmen und auch Handwerksbetriebe in die Lage zu versetzen, E-Business-Technologien zu nutzen. Dazu wird ein Modell für eine Datenbasis zur Steuerung der innerbetrieblichen Prozesse auf der Basis von Standardsoftware entwickelt. Anhand ausgewählter Lösungsvorschläge und deren Umsetzung in Pilotunternehmen werden hierfür die methodischen Ansätze erarbeitet und demonstriert.

■ Jörg Bode und Roland Hallau

Ausgangssituation

IT-Lösungen zur Unterstützung von Managementprozessen in Unternehmen sind in ausreichender Anzahl bekannt. Die Einführung derartiger Systeme ist mit hohen Kosten verbunden, die dadurch entstehen, dass häufig externer Beratungsbedarf notwendig ist, um die Strukturanpassung des Unternehmens

zur effektiven Nutzung der eingesetzten Lösungen durchzuführen.

Im Bereich kleiner Unternehmen (Mitarbeiteranzahl < 50) ist die Nutzung derartiger Anwendungen in den meisten Fällen ausgeschlossen, da die Kosten und die strukturellen Voraussetzungen nicht zu realisieren sind.

Andererseits ist die Nutzung von E-Business-Technologien (zum Beispiel Nutzung von elektronischen Märkten, Ausschreibungsplattformen im Internet) durch kleine Unternehmen eine Chance,

nie an Berater der Kompetenzzentren für elektronischen Geschäftsverkehr und gleich gelagerter Einrichtungen, die kleine Unternehmen in Fragen der Einführung von E-Business-Technologien unterstützen.

Ziel dieses Leitfadens ist daher die Unterstützung des Beratungsprozesses im Bereich dieser Unternehmensanalyse. Darüber hinaus kann der Leitfaden auch durch Mitarbeiter mit Managementenerfahrungen in den Unternehmen zur Selbstanalyse genutzt werden.

Unternehmensanalyse

Unternehmensmodell/-struktur (Aufbauorganisation)

Kleine Unternehmen haben in der Regel keine oder nur Fragmente einer detaillierten Unternehmensstruktur. Dies drückt sich dadurch aus, dass mehrere Prozesse durch eine Person gleichzeitig bearbeitet werden. Durch die dadurch bedingte Vermischung der durchzuführenden Tätigkeiten ist eine strukturierte Be-

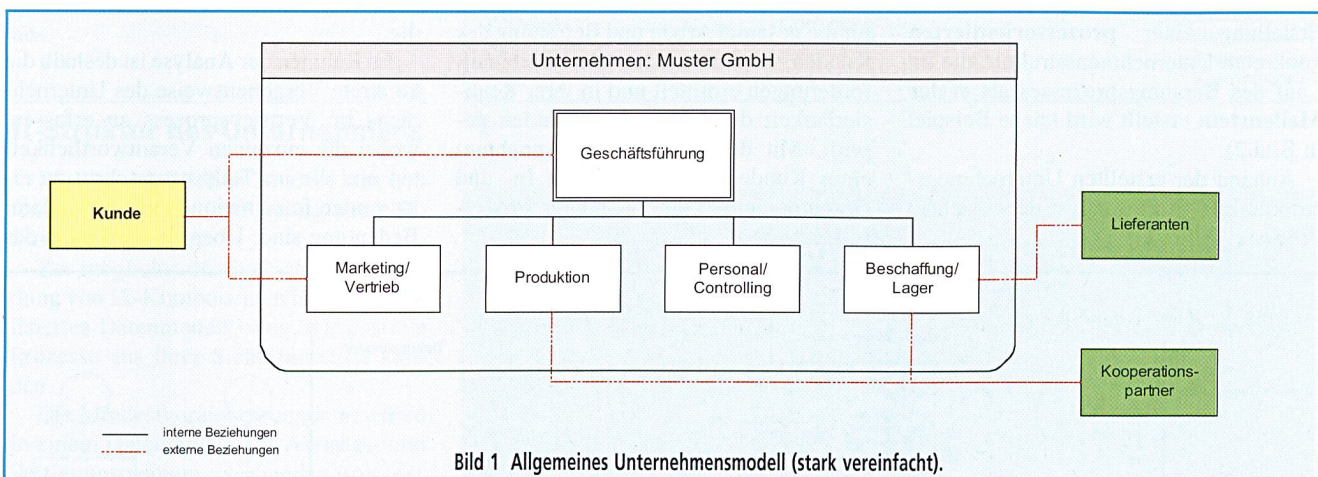


Bild 1 Allgemeines Unternehmensmodell (stark vereinfacht).

Adresse der Autoren

Dr. Jörg Bode
Dipl.-Ing. Roland Hallau
Magdeburger Electronic Commerce Zentrum
tti Magdeburg GmbH
GS Wernigerode
Schlachthofstr. 4
D-38855 Wernigerode

Erstellt im Rahmen des vom deutschen Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) geförderten Projektes «Management von E-Commerce»

die Wettbewerbsposition zu stärken bzw. auszubauen.

Zielstellung des Leitfadens

Zur Nutzung von IT-Lösungen für Managementprozesse ist die Analyse der im Unternehmen real vorhandenen Managementstrukturen und der darin integrierten Abläufe die wichtigste Voraussetzung.

Der Leitfaden richtet sich in erster Li-

chtungsweise im Rahmen einer Analyse sehr erschwert. Gerade im Bereich der kleinen Unternehmen besteht die Notwendigkeit einer prozessorientierten Analyse, d.h., die Analyse muss grundsätzlich ohne Berücksichtigung der konkret handelnden Personen erfolgen.

Erfahrungen zeigen immer wieder, dass diese Betrachtungsweise in kleinen Unternehmen nur sehr schwer akzeptiert wird.

Hilfestellung hierfür kann durch die

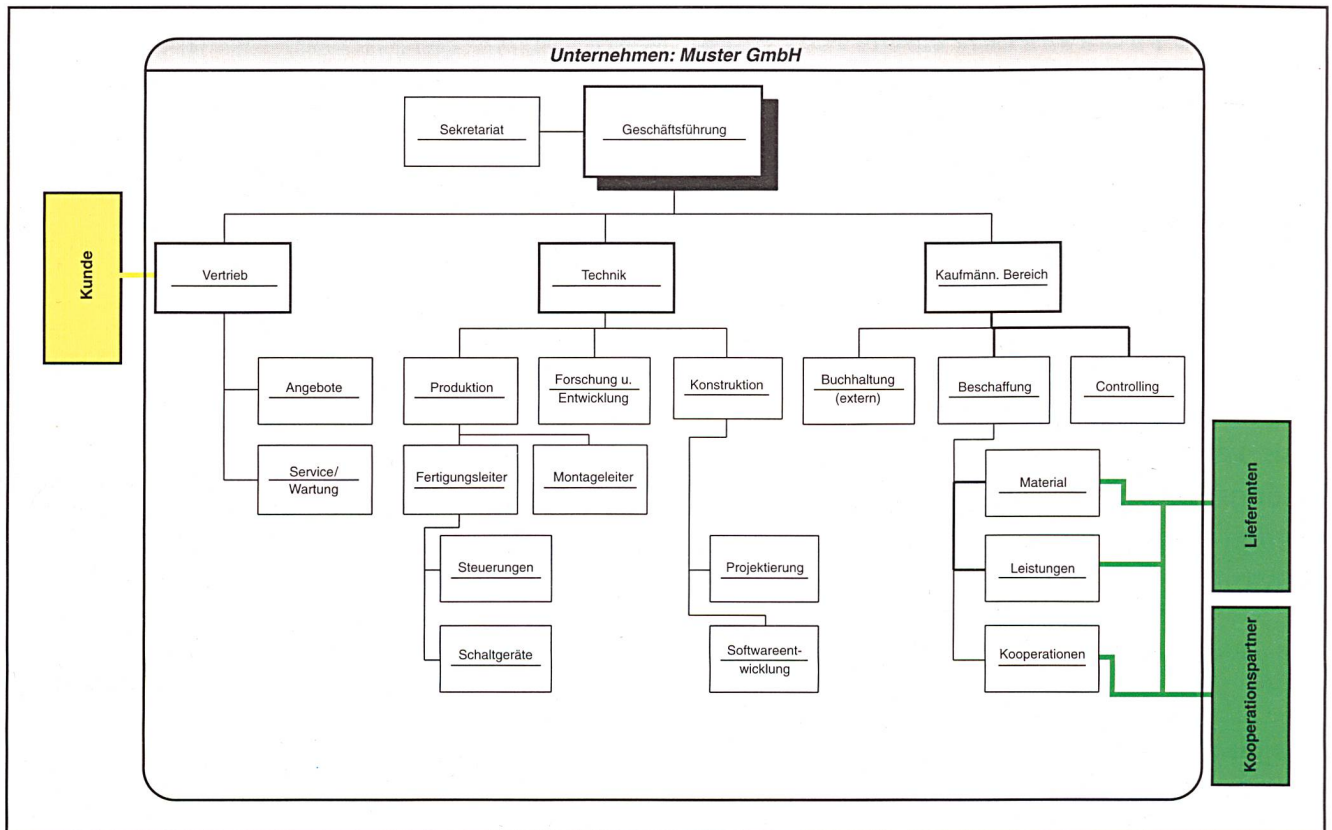


Bild 2 Beispiel für ein prozessorientiertes Unternehmensmodell.

Orientierung an einem Unternehmensmodell gegeben werden. In Bild 1 ist zunächst ein solches allgemeingültiges (stark vereinfachtes) Modell dargestellt.

Dieses dient als Ausgangspunkt zur Erstellung einer **prozessorientierten** konkreten Unternehmensstruktur, die im Lauf des Beratungsprozesses als **erster Meilenstein** erstellt wird (siehe Beispiel in Bild 2).

Anhand der erstellten Unternehmensstruktur erfolgt die Analyse der einzelnen Prozesse.

Unternehmensprozesse (Ablauforganisation)

Vertriebsprozess

Der Vertriebsprozess ist der zentrale Unternehmensprozess. Er ist zuständig für die gesamte Arbeit und Betreuung des Kunden. In ihm werden die Kundenanforderungen ermittelt und in ihrer Realisierbarkeit durch das Unternehmen geprüft. Mit der Bestätigung (Annahme) eines Kundenauftrages werden In- und Outputparameter für die anderen Prozesse festgelegt.

Der Vertrieb steuert somit den gesamten Durchlauf eines Kundenauftrages. Zur Verknüpfung mit den anderen Prozessen ist die klare und definierte Dokumentation des Kundenauftrages notwendig.

Im Rahmen der Analyse ist deshalb die konkrete Vorgehensweise des Unternehmens im Vertriebsprozess zu erfassen, wobei die einzelnen Verantwortlichkeiten und die im Teilprozessschritt zu erfassenden Informationen von besonderer Bedeutung sind. Über sie wird dann das

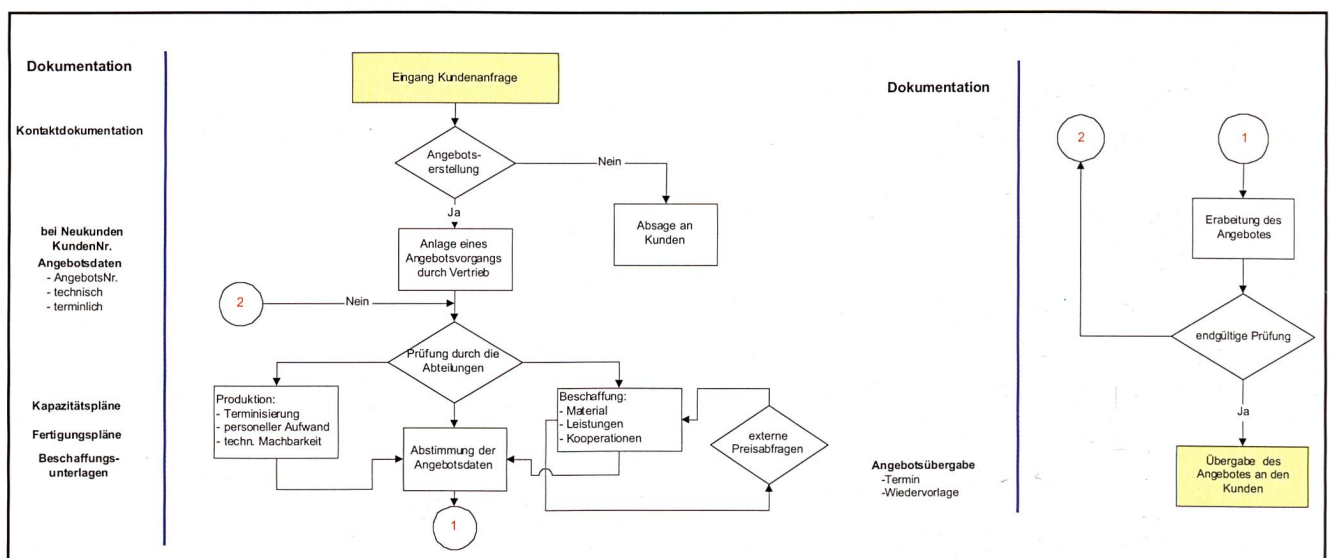


Bild 3 Vertriebsprozess.

Prozessmodell in der IT-Struktur abgebildet.

Vor allem das Nummerierungssystem bezüglich der Vergabe von Kunden-, Angebots- und Auftragsnummern muss klar herausgearbeitet werden. In Bild 3 ist ein Beispiel dargestellt.

Nach der Bestätigung des Angebotes durch den Kunden erfolgt eine nochmalige Prüfung des Vorgangs. Dies ist notwendig, um Fristüberschreitungen, eventuelle nachträgliche Veränderungen durch den Kunden usw. umzusetzen.

Produktionsvorbereitung

Mit der Vergabe einer Vertragsnummer bzw. einem internen Bestätigungsvermerk erfolgt die konkrete Produktionsplanung. Basis hierfür ist das «Auslösen eines internen Auftrages» durch den Vertrieb. Es erfolgt eine Detaillierung der Parameter des Auftrages gemäß dem in Bild 4 dargestellten Beispiel.

Produktionsprozess

Der Produktionsprozess stellt die Realisierung der im Kundenauftrag formulierten Anforderungen dar. Die einzelnen Produktionsergebnisse können entsprechend der vorhandenen konkreten Bedingungen eine Dokumentation erfordern (Messwerte usw.).

Die Fertigmeldung der Produktion löst das Ausstellen der kundenbezogenen Dokumentation (Lieferscheine, Rechnungen, weitere Auftragsunterlagen usw.) aus.

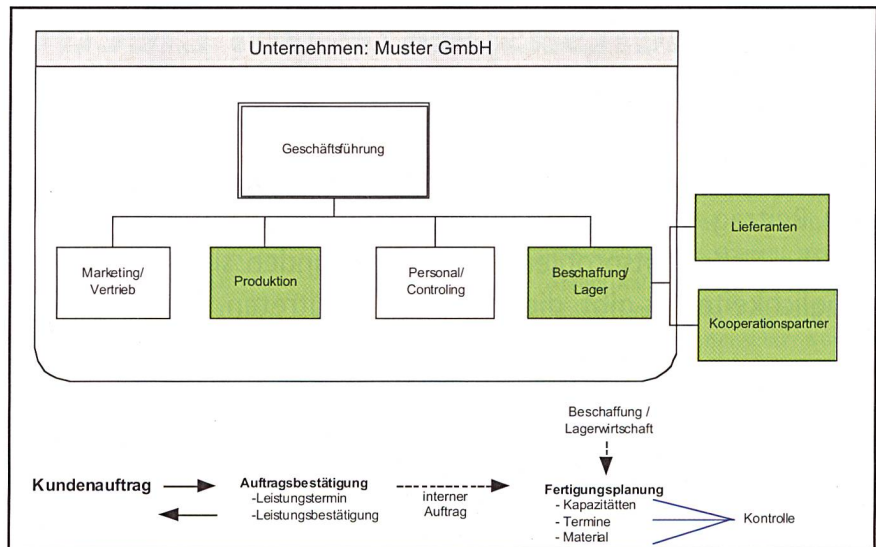


Bild 4 Produktionsvorbereitungsprozess.

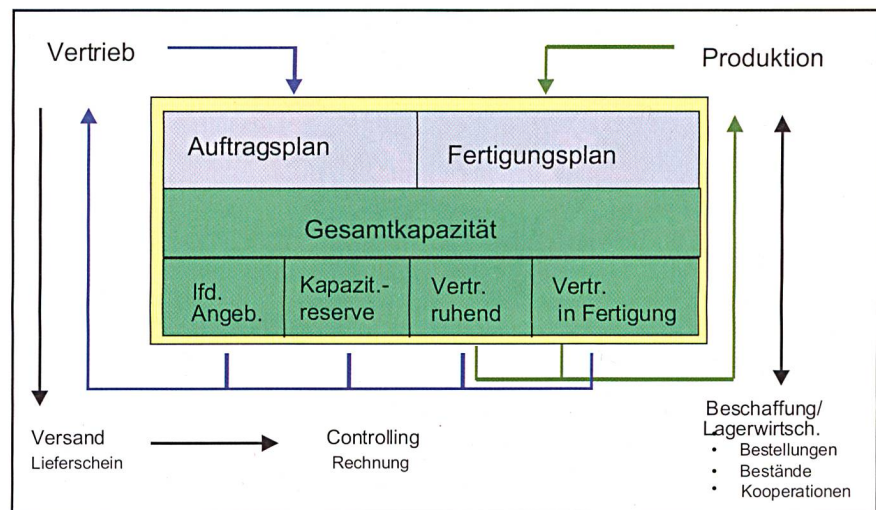


Bild 5 IT-Modell.

IT-Struktur des Unternehmens

Mit der detaillierten Analyse des Unternehmens kann die Planung einer IT-Struktur stattfinden.

Zur möglichst durchgängigen Anwendung von IT-Komponenten ist ein zentralisiertes Datenmodell nötig, auf das alle Prozesse aus ihrer Sicht zugreifen können.

Die Mindestvoraussetzungen bestehen in einem Datenmodell zur Auftrags- und Fertigungsplanung, verbunden mit der Überwachung der zur Verfügung stehenden Kapazitäten, das in Bild 5 beispielhaft dargestellt wird.

Analyse d'entreprise visant à préparer l'introduction de processus de gestion informatisés dans les petites entreprises

Le projet «Gestion de processus d'exploitation dans le domaine du e-commerce» contribuera à placer les petites entreprises et les artisans dans une situation où ils sont contraints d'utiliser les technologies e-business. Pour ce faire, un modèle de base de données est développé visant à gérer les processus internes à l'entreprise par le biais de logiciels standard. Les éléments méthodiques de départ sont élaborés et démontrés grâce à un choix de propositions de solution et à leur application dans des entreprises pilotes.