

Prozeßwirtschaftlichkeit

Herausgeber: Univ.-Prof. Dr. Horst Wildemann

Copyright by TCW Transfer-Centrum GmbH 2000

TCW-report Nr. 18

Die Deutsche Bibliothek CIP-Einheitsaufnahme

Zäpfel, Günther; Piekarz, Bartosz

Prozeßwirtschaftlichkeit: Controlling logistischer Prozesse durch prozeßorientierte
Leistungsrechnung

München, Transfer-Centrum GmbH

ISBN 3-931511-73-1

*Verlag: TCW Transfer-Centrum GmbH - Leopoldstr. 146, 80804 München - Tel: 089/360-523-11, Fax: 089/361 023 20
eMail: mail@tcw.de, Internet: http://www.tcw.de*

Alle Rechte, auch die der Übersetzung in fremde Sprachen, vorbehalten. Kein Teil dieses Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form, auch nicht zum Zwecke der Unterrichtsgestaltung, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet werden.

Prozeßwirtschaftlichkeit

Prozeßwirtschaftlichkeit

Controlling logistischer Prozesse durch eine prozeßorientierte Leistungsrechnung

Die Wirtschaftlichkeit von logistischen Prozessen, d.h. deren bewertete Logistikleistung zu den Logistikkosten, stellt einen entscheidenden Faktor für die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens bzw. Logistikketten dar. Im Mittelpunkt des vorliegenden TCW-Reports wird ein praxisgerechtes Vorgehen vorgestellt, um die Kosten und Leistungen logistischer Prozesse transparent zu machen. Das Vorgehensmodell basiert auf der prozeß-orientierten Leistungsrechnung, die als eine Weiterentwicklung der traditionellen Prozeßkostenrechnung in Richtung Leistungs- und Kapazitätsmanagement anzusehen ist. Seine konkrete Umsetzung mit dem Software-werkzeug Process Designer wird anhand von Praxisfällen im Detail aufgezeigt. Auf Basis der daraus resultierenden Auswertungen werden Wege und Ansatzpunkte zur Optimierung der Prozeßwirtschaftlichkeit präsentiert.

Der Report ist mit seinen zahlreichen Schaubildern sowohl als Schulungsunterlage als auch zum Selbststudium als Leitfaden für die Praxis geeignet. In diesem Report werden folgende Fragen beantwortet:

1. Was ist die Prozeßwirtschaftlichkeit?

Inhalt des ersten Kapitels ist der Begriff der Prozeßwirtschaftlichkeit.

2. Wie messe ich die Prozeßwirtschaftlichkeit?

Das Instrument der prozeßorientierten Leistungsrechnung wird vorgestellt.

Die Autoren:



o. Univ.-Prof. Dr. Günther Zäpfel

Vorstand des Instituts für Industrie und Fertigungswirtschaft, Universität Linz

Internet: <http://www.ifw.uni-linz.ac.at>

E-Mail: guenther.zaepfel@jk.uni-linz.ac.at



Univ.-Ass. Mag. Bartosz Piekarz

Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Industrie und Fertigungswirtschaft

E-Mail: bartosz.piekarz@jk.uni-linz.ac.at

3. Wie gehe ich dabei vor?

Im Mittelpunkt steht ein praxiserprobtes Vorgehensmodell.

4. Wie sieht das in der Praxis aus?

Praktische Fallstudien belegen die Relevanz des vorgeschlagenen Konzeptes.

5. Wie sieht es mit Softwareunterstützung aus?

Ein entsprechendes Softwarewerkzeug sorgt für Prozeßwirtschaftlichkeit.

Inhaltsverzeichnis

Wirtschaftlichkeit und logistische Prozesse	1
Was ist Prozeßorientierung?	3
Was bedeutet Wirtschaftlichkeit?	10
Fallstudie: Logistikprozesse einer Stahlkette	20
Zusammenfassung	29
Methodik zur Messung der Prozeßwirtschaftlichkeit	31
Was sind die Anforderungen an ein Meßinstrument?	31
Was ist die prozeßorientierte Leistungsrechnung?	35
Wie sieht das Grundmodell der PLR aus?	37
Wie wird Prozeßwirtschaftlichkeit gemessen?	49
In welchen Bereichen läßt sich PLR noch einsetzen?	52
Zusammenfassung	57
Vorgehensmodell	59
Welche Marktleistungen werden erbracht?	61
Welche Prozesse sind zu analysieren?	62
Welche Ressourcen sind vorhanden?	63
Welche Aktivitäten werden durchgeführt?	68
Wie sehen die konkreten Prozesse aus?	73
Wie wird die Leistungsrechnung durchgeführt?	74
Wie läuft das darauf aufbauende Prozeßcontrolling ab?	76

Prozeßwirtschaftlichkeit

Praktische Fallstudien	81
Interne Logistik – Verschubbahnhof.....	86
Bestellabwicklung eines Produktionsunternehmens	95
Incourcing-Entscheidung eines Logistikdienstleisters	98
Das Softwarewerkzeug PROCESS DESIGNER	105
Fensterübersicht.....	105
Auswertungen	107
Detailanalysen	108
Resümee	110
Anhang: Das zugrundeliegende Bewertungssystem für die Messung der Wirtschaftlichkeit logistischer Prozesse	111
Allgemeine Überlegungen	111
Ermittlung der einzelnen Kostenbestandteile der PLR.....	113
Wirtschaftlichkeitskennzahlen	116
Literaturverzeichnis	121
TCW-report - Themen 1999/2000	123
Impressum	125

Wirtschaftlichkeit und logistische Prozesse

Logistik ist das Management von Prozessen und Potentialen zur koordinierten Realisierung unternehmensweiter und unternehmensübergreifender Material- und Warenflüsse sowie der dazugehörigen Informationsflüsse (siehe auch Weber 1991, S.56). Diese beinhaltet die

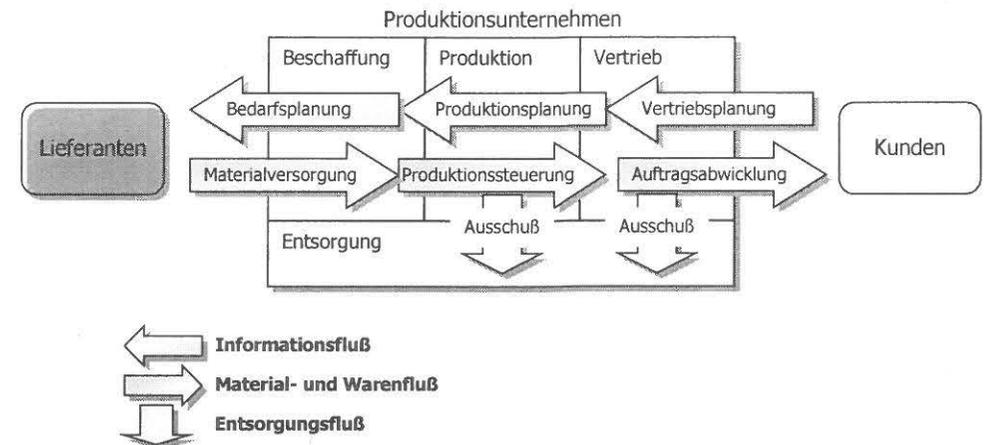
- horizontale Koordination von Lieferanten zum Endkunden sowie die
- vertikale Koordination zwischen allen Planungs-, Steuerungs- und Kontrollebenen, die sich auf den Material- und Warenfluß beziehen.

Traditionellerweise wird die Logistikaufgabe in die Grundfunktionen Beschaffung, Produktion und Vertrieb unterteilt, um die Komplexität der Regelung der Material- und Warenflüsse auf ein beherrschbares Maß zu reduzieren. Diese Zerlegung des gesamten Handlungsfelds der Lieferkette in partielle Entscheidungsfelder hat zur Folge, daß Interdependenzen zerschnitten und Schnittstellen geschaffen werden, wobei zudem die isolierte Verfolgung der Bereichsziele forciert wird. Eine isolierte Verfolgung der Bereichsziele - oder anders ausgedrückt ein Denken in *Funktionen statt Prozessen* - birgt die Gefahr in sich, daß jeweils nur Suboptima gefunden werden und Effizienzverluste gegenüber der bei einer Gesamtsicht potentiell erzielbaren Optimallösung eintreten (vgl. Zäpfel/ Piekarz 1996, S. 24).

Um das - in der Praxis immer noch vorhandene - Integrationsdefizit der Logistik zu überwinden und dem Anspruch der ganzheitlichen Optimierung näherzukommen, wurden zahlreiche Ansätze entwickelt, wie (vgl. Klaus 1994, S.333ff):

- Zusammenführung von materialfluß- und warenflußnaher Teilbereiche in einen Querschnittsbereich „Logistik“: Dieser versucht den Logistikgedanken in formalen aufbauorganisatorischen Maßnahmen umzusetzen.

Das Logistiksystem eines Unternehmens ...



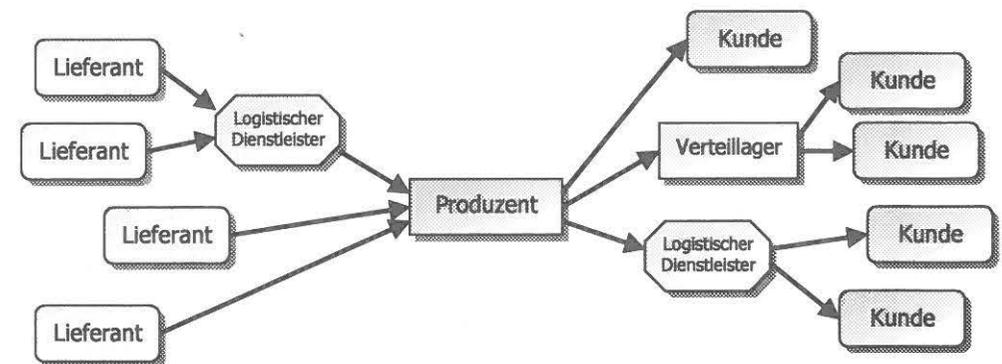
⇒ ... kann eine Vielzahl von Schnittstellen aufweisen.

- Einsatz integrierter, unternehmensweiter Informationssysteme: Dieser stellt auf die informationstechnische Koordination zwischen den Teilbereichen ab.
- Bildung einer Koordinierungsgruppe aus Mitgliedern verschiedener Funktionsbereiche: Damit soll die Integrationsaufgabe bzw. Abstimmung zwischen den Teilbereichen, die den Material- und Warenfluß bestimmen, herbeigeführt werden.

Diese Ansätze sind nur dann erfolgreich, wenn das **Prozeßdenken** - statt dem Funktionsdenken - als gemeinsame Grundlage aller Beteiligten verankert werden kann, d.h. jeder Einzelne begreift und sieht, daß seine Handlungen nicht nur eigene in seiner Verantwortung liegende Aktivitäten bewirken, sondern eine Kette von Aktivitäten in anderen Bereichen beeinflußt und dies in seinen Entscheidungen berücksichtigt. In der nebenstehenden Abbildung wird dies veranschaulicht, indem der in der Produktion Tätige nicht nur seine Produktionsaktivitäten fokussiert, sondern auch die gesamten Aktivitäten in der Material- und Warenflußkette von der Beschaffung, Produktion bis hin zu denen des Vertriebs. Gegenwärtig ist darüber hinaus zu betrachten, daß ein Netzwerk von Aktivitäten von **Wertschöpfungspartnern**, wie externen Lieferanten, Spediteuren, logistischen Dienstleistern, Kunden etc. den gesamten **Logistikprozeß** definieren.

Wird der Logistikprozeß also nicht nur aus der Sicht des Produzenten betrachtet, sondern für alle Akteure, die im Rahmen des Wertschöpfungsprozesses für bestimmte Leistungen beteiligt sind, so gelangt man zur **logistischen Kette**, die wiederum näher durch die dabei auftretenden Prozesse beschrieben werden kann.

Das Prozeßdenken im Bereich der Logistik ...



⇒ ... führt zur Bildung logistischer Ketten.

Was ist Prozeßorientierung?

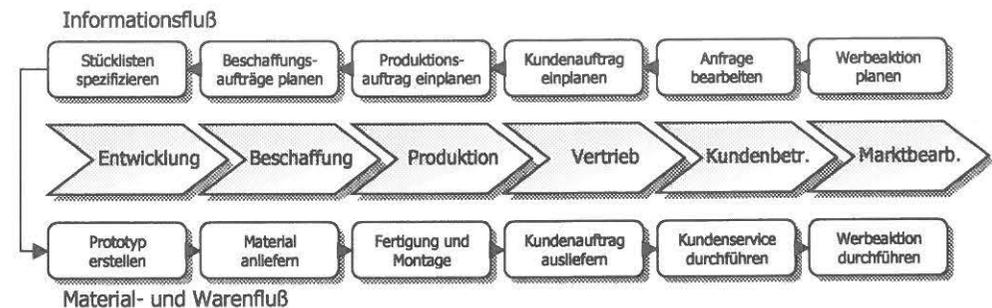
„Die Prozeßsicht soll Unternehmen effizienter, effektiver, schneller - kurz: wettbewerbsfähiger machen.“ (Weber 1997, S.7) Nicht die Aufgabenerfüllung in einzelnen Funktionalbereichen, sondern die Leistungsfähigkeit abteilungs- und unternehmensübergreifender Prozesse steht im Mittelpunkt der Betrachtung. Dennoch wird die Prozeßorientierung allzu häufig „als reines Rationalisierungsinstrument mißverstanden“. (Maurer/Schwickert 1998, S.11) Man kann sich des Eindrucks nicht erwehren, daß sie vor allem in der Vermarktung von Managementkonzepten seitens vieler Beratungsunternehmen eine dominante Rolle einnimmt. Auch muß die einseitige Dominanz des Prozeßansatzes nicht immer zu einem Gesamtoptimum führen (vgl. die Ausführungen zur Ressourcenwirtschaftlichkeit in Abschnitt 1.2). An dieser Stelle soll zunächst einmal geklärt werden, was wir unter Prozeß verstehen und welche Rolle die Prozeßorientierung in der Logistik spielt.

Prozeßbegriff

Prozeß kommt von *procedere*, was soviel wie vorangehen oder voranschreiten bedeutet. Im engeren Sinne steht Prozeß für eine zeitliche Abfolge von zusammengehörenden Tätigkeiten, um eine bestimmte Leistung, sei es ein materielles Produkt oder eine immaterielle Dienstleistung, zu erbringen. Zu den typischen Prozessen werden gezählt:

- die Produktentwicklung (vom Entwurf bis zum fertigen Prototypen)
- die Produktherstellung (von der Beschaffung bis zur Fertigware)
- die Auftragsabwicklung (vom Auftrag bis zur eingegangenen Zahlung)
- der Verkauf bzw. Akquisition (vom Interessenten zu einem Kundenauftrag)
- der Kundendienst bzw. Kundenservice (von der Anfrage bis zur Problemlösung). (vgl. Hammer/Champy 1994, S.154)

Eine Systematisierung der gesamten Unternehmensprozesse . . .



⇒ ... führt zum Modell einer Wertschöpfungskette.