

Ist-Analyse der Geschäftsprozesse und Datenorganisation
eines Lebensmittelgroßhändlers

Masterarbeit

zur Erlangung des akademischen Grades „Master of Science (M.Sc.)“

im Studiengang Wirtschaftswissenschaften

der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Leibniz Universität Hannover

Vorgelegt von

Name: Stiens



Vorname: Sebastian



Prüfer: Prof. Dr. Michael Breitner

Hannover, 30.09.2013

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	I
Abbildungsverzeichnis	II
Tabellenverzeichnis	II
1 Einleitung	1
1.1 Relevanz	1
1.2 Motivation und Ziele	2
1.3 Kapitelübersicht	3
2 Geschäftsprozesse	4
2.1 Definition	4
2.2 Kategorisierung	8
2.2.1 Kernprozesse	9
2.2.2 Unterstützungsprozess	9
3 Datenorganisation	10
3.1 Sichtweisen auf Daten	11
3.2 Aufbau einer Datei	12
3.3 Datenbanken und Datenbanksysteme	14
3.3.1 Bestandteile eines Datenbanksystems	14
3.3.2 Architektur von Datenbanken	15
4 Konzeptioneller Rahmen, Methodik und Werkzeug	18
4.1 Begrifflichkeiten	18
4.1.1 Informationen	18
4.1.2 Informationssysteme	19
4.2 Integrationskonzept von Informationssystemen	22
4.3 Architektur integrierter Informationssysteme	22
4.3.1 Beschreibungssichten	23
4.3.2 Betrachtungsebenen	24

4.4	Vorgehensweise bei der Betrachtung der Fallstudie	25
4.5	Geschäftsprozessmodellierung	26
4.5.1	Ereignisgesteuerte Prozessketten	26
4.5.2	Vergleich zu anderen Modellierungssprachen	30
4.5.3	Grundsätze ordnungsgemäßer Modellierung	30
4.6	Datenmodellierung	32
4.6.1	Das relationale Datenbankmodell	32
4.6.2	Entity-Relationship-Modell.....	35
5	Fallstudie: Westfleisch eG	38
5.1	Das Unternehmen	38
5.1.1	Struktur und Begrifflichkeiten	38
5.1.2	Branchenspezifische Wertschöpfungskette.....	42
5.2	Schlachtvieheinkauf.....	44
5.2.1	Ausgangssituation	45
5.2.2	Grunddatenverwaltung	46
5.2.3	Belege und Konditionen.....	47
5.2.4	Anwendungssysteme.....	48
5.3	Ist-Prozess – Vorerfassung	52
5.3.1	Prozessbeschreibung	52
5.3.2	Prozessmodellierung	54
5.3.3	Schwachstellen	56
5.4	Ist-Prozess – Nacherfassung.....	58
5.4.1	Prozessbeschreibung	58
5.4.2	Prozessmodellierung	60
5.4.3	Schwachstellen	62
5.5	Ist-Prozess – Abrechnungserstellung.....	66
5.5.1	Prozessbeschreibung	66

5.5.2	Prozessmodellierung	67
5.5.3	Schwachstellen	69
6	Soll-Konzept.....	70
7	Resümee	78
8	Ausblick	79
9	Literaturverzeichnis.....	IV
10	Anhang	XIV

1 Einleitung

1.1 Relevanz

In der heutigen Zeit müssen sich Unternehmen mehr denn je einem globalen Wettbewerb stellen. Faktoren, wie erhöhter Kostendruck und die Notwendigkeit schnellstmöglich den Kundenbedürfnissen in Form von Dienstleistungen und Produkten nachzukommen sind dabei jederzeit präsent¹. In diesem Kontext liegt seit vielen Jahren liegt besonders die Betrachtung von Geschäftsprozessen und Informationsflüssen im Fokus vieler Theoretiker und Praktikern. Besonders die Definitionen bezüglich eines Geschäftsprozesses unterscheiden sich im Laufe der Jahre erheblich. Und trotz der weit- und tiefgreifenden Diskussionen, existieren immer noch große Unterschiede in den Ansichten, wie denn nun Geschäftsprozesse und in welchem Umfang Geschäftsprozesse einen Mehrwert für Unternehmen schaffen². Im praxisbezogenen Kontext steht vor allem der Mehrwert für das Unternehmen im Vordergrund, der durch die Einhaltung eines prozessorientierten Unternehmensaufbaus erhofft wird³. Dabei ist bereits festgestellt worden, dass durch eine entsprechende Unterstützung durch Informations- und Kommunikationstechnik (IT) ein positiver Trend zu erkennen ist, der den Unternehmenserfolg durch Prozessorientierung begünstigt. Die größte Herausforderung besteht jedoch darin, die Geschäftsprozesse und IT in die Unternehmensstruktur zu integrieren und dabei eine kontinuierliche Optimierung mit zu berücksichtigen⁴. Die Modellierung der Geschäftsprozesse spielt hinsichtlich einer Optimierung eine wesentliche Rolle, um auch langfristig den wirtschaftlichen Erfolg für das Unternehmen zu gewährleisten. In diesem Kontext spielen vor allem Informationen und Daten eine wichtige Rolle. Die Forschungsgebiete in diesem Zusammenhang beziehen sich auf ein noch umfassenderes Spektrum bezüglich Informationssysteme. Zwar lassen sich allgemeine Konzepte für die Optimierung von Informationssystemen entwickeln, dennoch lassen sich diese theoretischen Konzepte nicht erfolgreich in der Praxis anwenden, da diese durch viele individuelle Eigenschaften in Bezug auf Branche und Unternehmensstruktur geprägt ist⁵. Die Ergebnisse dieser Arbeit werden konkret auf ein Unternehmen aus der Praxis bezogen, sodass die nachfolgenden Schilderung der Motivation und Ziele

¹ Vgl. Goesmann et al., 2002.

² Vgl. Virgidis et al., 2008.

³ Vgl. Aguilar-Savén, 2004.

⁴ Vgl. Škrinjar und Trkman, 2013.

⁵ Vgl. Wade und Hulland, 2004.

einen engeren Rahmen in Bezug auf die Betrachtung von Geschäftsprozessen, Daten und Informationen spannt.

1.2 Motivation und Ziele

Die Masterarbeit findet in Kooperation mit der Westfleisch eG statt. Die Unternehmensgruppe ist einer der größten Fleischvermarkter in Deutschland. Das Kerngeschäft der Westfleisch eG ist die Schlachtung, Zerlegung, Verarbeitung und Veredelung von Schweinen und Rindern⁶ zur Produktion unterschiedlichster Fleischprodukte. An mehreren inländischen und ausländischen Standorten finden diesbezüglich Prozesse statt, aus denen auf operativer Ebene viele Daten und Informationen generiert werden (Eine genauere Beschreibung der Unternehmensstruktur der Westfleisch eG erfolgt im Kapitel 5). Abseits des Kerngeschäfts sieht sich die Westfleisch eG momentan mit einer Umstrukturierung auf technologischer Ebene, aber vor allem auf Geschäftsprozessebene konfrontiert, da auf mittelfristiger Sicht die vorhandene Individuallösung des Unternehmens, die bei der Bestandsführung für Einkaufs-, Vertriebs- und Produktionsprozesse unterstützend eingesetzt wird, durch eine Standardsoftware ersetzt werden soll. Damit die Einführung einer neuen Standardsoftware für die einzelnen Bereiche erfolgreich umgesetzt und in die Geschäftsprozesse integriert werden kann ist es jedoch zunächst notwendig die aktuelle Situation der Geschäftsprozesse und Datenorganisation zu untersuchen. Besonders vor dem Hintergrund, da an allen Standorten die Geschäftsprozesse relativ ähnlich verlaufen, bietet es sich an zunächst den Fokus auf einen Standort zu legen, der repräsentativ für alle anderen Standorte steht. Vor allem vor dem Hintergrund einer Neustrukturierung von Geschäftsprozessen ist besonders ein Hauptaugenmerk auf den Informationsfluss innerhalb eines Prozesses zu achten, der dann in einem nachgelagerten Schritt durch eine Neueinführung einer Standardsoftware unterstützt werden kann.

In dieser Arbeit geht es zunächst jedoch darum, den aktuellen Ist-Zustand eines Geschäftsprozesses festzustellen und in Hinblick auf Schwachstellen bezüglich eines integrierten Informations- und Datenflusses kritisch zu betrachten. Vor dem Hintergrund der eingangs geschilderten Relevanz, sieht sich das Unternehmen ebenfalls in der Pflicht eine Optimierung der Geschäftsprozesse anzustreben. Auf Grundlage des herausgestellten Ist-Zustandes und den festgestellten Schwachstellen dieses Informationssystems wird eine Handlungsempfehlung an das Unternehmen in Form eines Soll-Konzepts erstellt. Dieses sieht vor, die mit den Schwachstel-

⁶ In dem Fachbereich auch als Großvieh bezeichnet.

7 Resümee

Zusammenfassend lässt sich zunächst festhalten, dass die Vorgänge des SVEK in der Realität sehr komplex sind. Besonders ist der gegenwärtige Prozess durch fragmentierte Verantwortlichkeiten, sowie zeit- und personalaufwändige Arbeitsschritte gekennzeichnet. Die vorgestellten Verbesserungskonzepte sollen diese Umstände reduzieren, und in Folge dessen dazu beitragen, dass Kosten unterschiedlichster Art reduziert werden.

Durch die Modellierung und Konzentration auf einen konkreten Schwerpunkt konnte ein detaillierteres Soll-Konzept angefertigt werden, das in Hinblick auf einen integrierten Informationsfluss innerhalb des Informationssystems eine wesentliche Verbesserung darstellt. Das Hauptaugenmerk lag besonders auf eine angemessene Daten- und Prozessintegration, die bereits in Teilbereichen des Informationssystems weit ausgeprägt ist. Positiv ist hervorzuheben, dass die Individualsoftware IFIS Funktionen unterstützt, die besonders in Hinblick auf die Bereitstellung von Daten und Informationen zwischen den beiden Teilprozessen *Produktion* und *Nacherfassung* integriert. An anderen Prozessstellen wurde der Informationsfluss jedoch häufig durch aufwändige und nicht automatisierte Vorgänge des Öfteren unterbrochen. An vielen Stellen der Prozessabläufe müssen zum einen zeitaufwändige Maßnahmen ergriffen werden, um an Informationen zu gelangen, wohingegen an anderen Stellen die Informationen zwar durch integrierte AS bereitgestellt werden, jedoch nicht den richtigen Personen zur Verfügung gestellt werden. Diese Schwachstellen wurden in den Fokus gestellt und kritisch gewürdigt.

Generell ist zu festgestellt worden, dass viele unterschiedliche Organisationseinheiten am betrachteten Geschäftsprozess beteiligt sind und diese durch ihre verschiedenen Handlungen den Prozess und die Datenobjekte prägen. Besonders die Lieferscheine, als auch die Abrechnungen, die im Laufe des Prozesses erfasst bzw. erstellt werden sind die erfolgskritischen Datenobjekte.

Die Lieferscheinerfassung wurde dahingehend in einem Soll-Konzept in Hinblick auf Zeiterparnis und Arbeitseffizienzsteigerung optimiert, indem durch eine bereits vorgelagerte Datenerfassung seitens der Lieferanten eingeführt wurde. Als Hilfsmittel wurde dabei ein EDI Konzept vorgestellt, welches aufgrund bereits vorhandener IT Strukturen relativ einfach zu realisieren ist. Zum anderen wurde eine automatisierte Entscheidungshilfe für die Bedarfsermittlung vorgeschlagen, die die bisherige Entscheidungsgrundlage fehlerresistenter gestalten kann. Zusätzlich kommt in Hinblick einer optimierten Systemintegration neben der frühzeiti-

gen Datenerfassung ebenfalls ein Konzept hinzu, welches unnötige Medienbrüche und Liegezeiten innerhalb des Prozesses vermeiden soll. Eine weitere, von Medienbrüchen und personell durchgeführten Arbeitsschritten wurde abschließend durch die Einführung einer elektronischen Abrechnungserstellung in einem Soll-Konzept vorgestellt.

Abschließend wird festgehalten, dass durch die vorgestellten Optimierungen im Sinne einer frühzeitigen Datenerfassung und durch gezieltere Informationsbereitstellung, Teilziele im Rahmen eines integrierten Informationssystems erreicht wurden und die entwickelten Soll-Konzepte wesentlich zu einer Geschäftsprozessoptimierung beitragen.

8 Ausblick

Die hier betrachtete Fallstudie hat sich zunächst ausschließlich mit der Optimierung eines Geschäftsprozesses innerhalb eines Standorts auseinander gesetzt. Dabei wurden zusätzlich Lieferanten des Unternehmens mit einbezogen. Als nächstes kommt nun die Herausforderung hinzu, die entsprechenden Optimierungsvorschläge umzusetzen. Dabei muss die Implementierung des Fach- und DV-Konzepts sorgfältig geplant werden.

Auch eine Implementierung in Bezug auf die anderen Standorte stellt große Herausforderungen dar. Hier müssten zunächst weitere Ist-Analysen stattfinden. Anhand einer allumfassenden Analyse besteht dann die Herausforderung darin weitere Fachkonzepte zu erstellen. Ein standortübergreifender Gesamtblick wäre ein erster Schritt in Richtung Standardisierung, die in Zukunft durch die Ablösung der Individualsoftware und Einführung einer ERP-Standardsoftware angestrebt wird.