

**Web-Adresse:**

[www.cc-emanagement.de](http://www.cc-emanagement.de)

## Leitfaden

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



Erstellt im Rahmen des  
vom BMWi geförderten  
Projektes  
„Management von E-  
Commerce“

**Autoren:**

Dr. Jörg Bode

Dipl.-Ing. Roland Hallau

tti Magdeburg GmbH

Magdeburger Electronic Commerce Zentrum

## 1. 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 (z.B. Nutzung von elektronischen Märkten, Ausschreibungsplattformen im Internet ) durch kleine Unternehmen eine Chance die Wettbewerbsposition zu stärken bzw. auszubauen.

Mit dem Projekt „Management betrieblicher Prozesse im Bereich E-Commerce“ soll ein Beitrag geleistet werden, kleine Unternehmen incl. Handwerksbetriebe in die Lage zu versetzen E-Business-Technologien, nutzen zu können. 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.

## 2. 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 Linie 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.

## 3. Unternehmensanalyse

### 3.1. Unternehmensmodell / -struktur ( Aufbauorganisation )

Kleine Unternehmen besitzen 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 Betrachtungsweise 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 Orientierung an einem Unternehmensmodell gegeben werden. Als Anlage 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 Anlage 2 ).

Anhand des erstellten Unternehmensstruktur erfolgt die Analyse der einzelnen Prozesse.

### **3.2. Unternehmensprozesse ( Ablauforganisation )**

#### 3.2.1 Der 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 Prozessmodell in der IT-Struktur abgebildet.

Vor allem das Nummerierungssystem bezüglich der Vergabe von Kunden-, Angebots-, und Auftragsnummern muss klar herausgearbeitet werden.

Als Anlage 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 etc. umzusetzen.

#### 3.2.2 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 Anlage 4 dargestellten Beispiel.

#### 3.2.3 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 etc.).

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

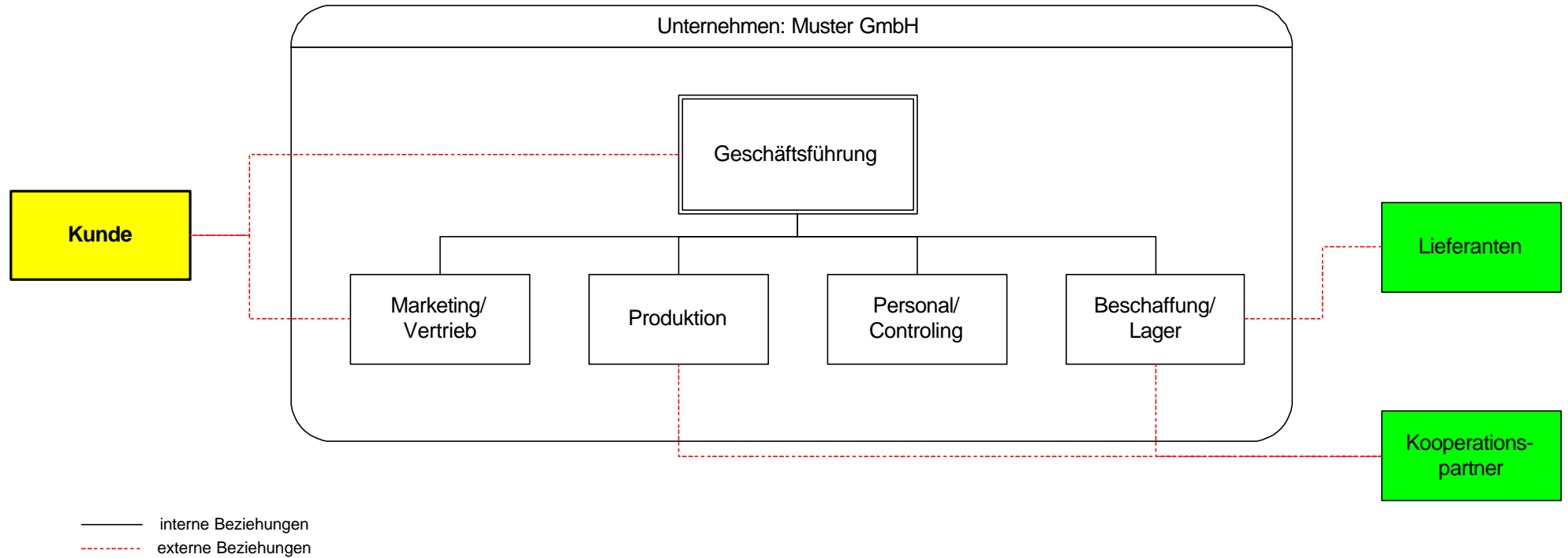
## 4. IT-Struktur des Unternehmens

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

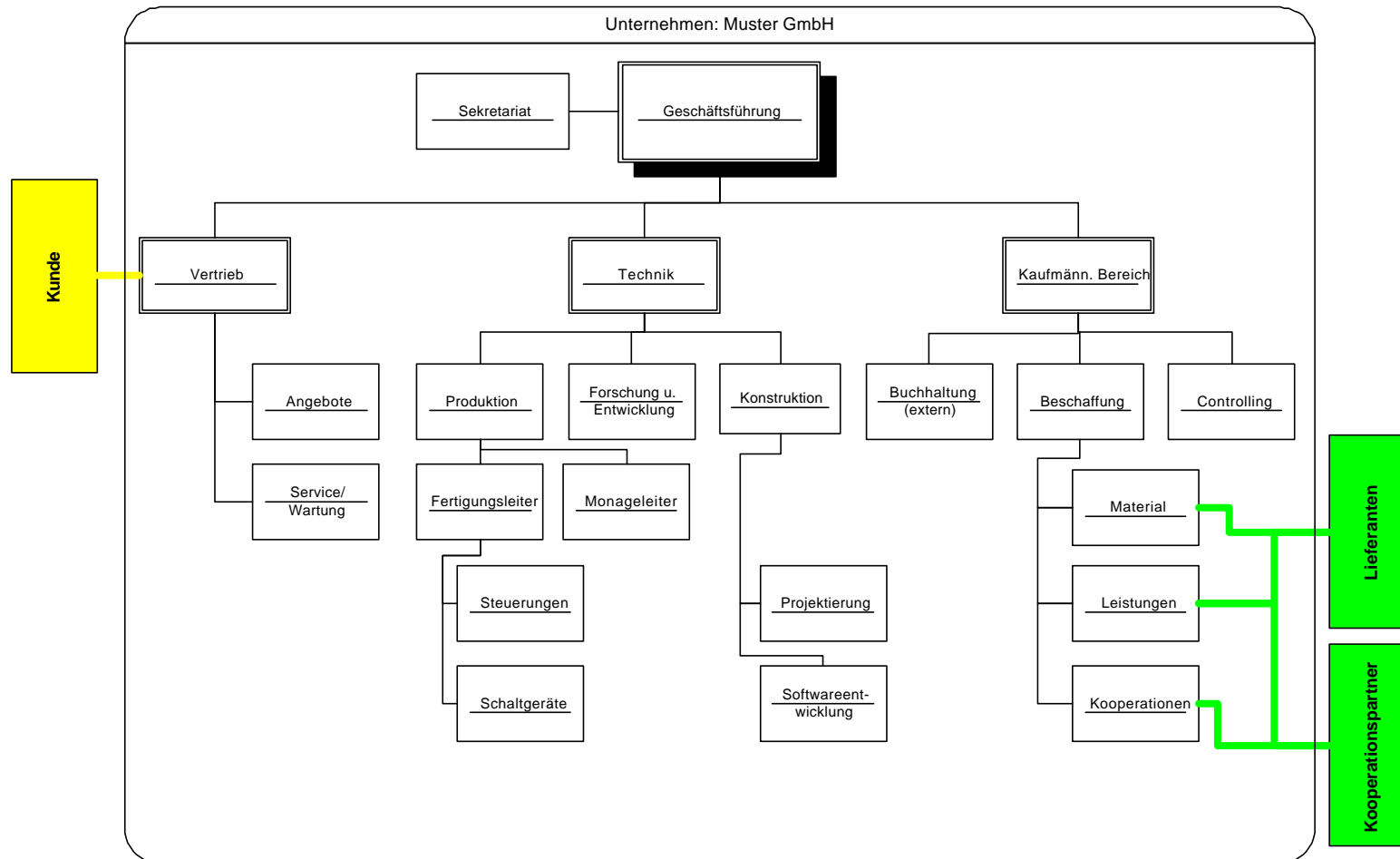
Zur möglichst durchgängigen Anwendung von IT-Komponenten ist ein zentralisiertes Datenmodell nötig, auf das alle Prozesse aus ihrer Sicht zugreifen können.

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

### Anlage 1: Allgemeines Unternehmensmodell (stark vereinfacht)



## Anlage 2: Beispiel für ein prozessorientiertes Unternehmensmodell



### Anlage 3, Blatt 1: Vertriebsprozess

#### Dokumentation

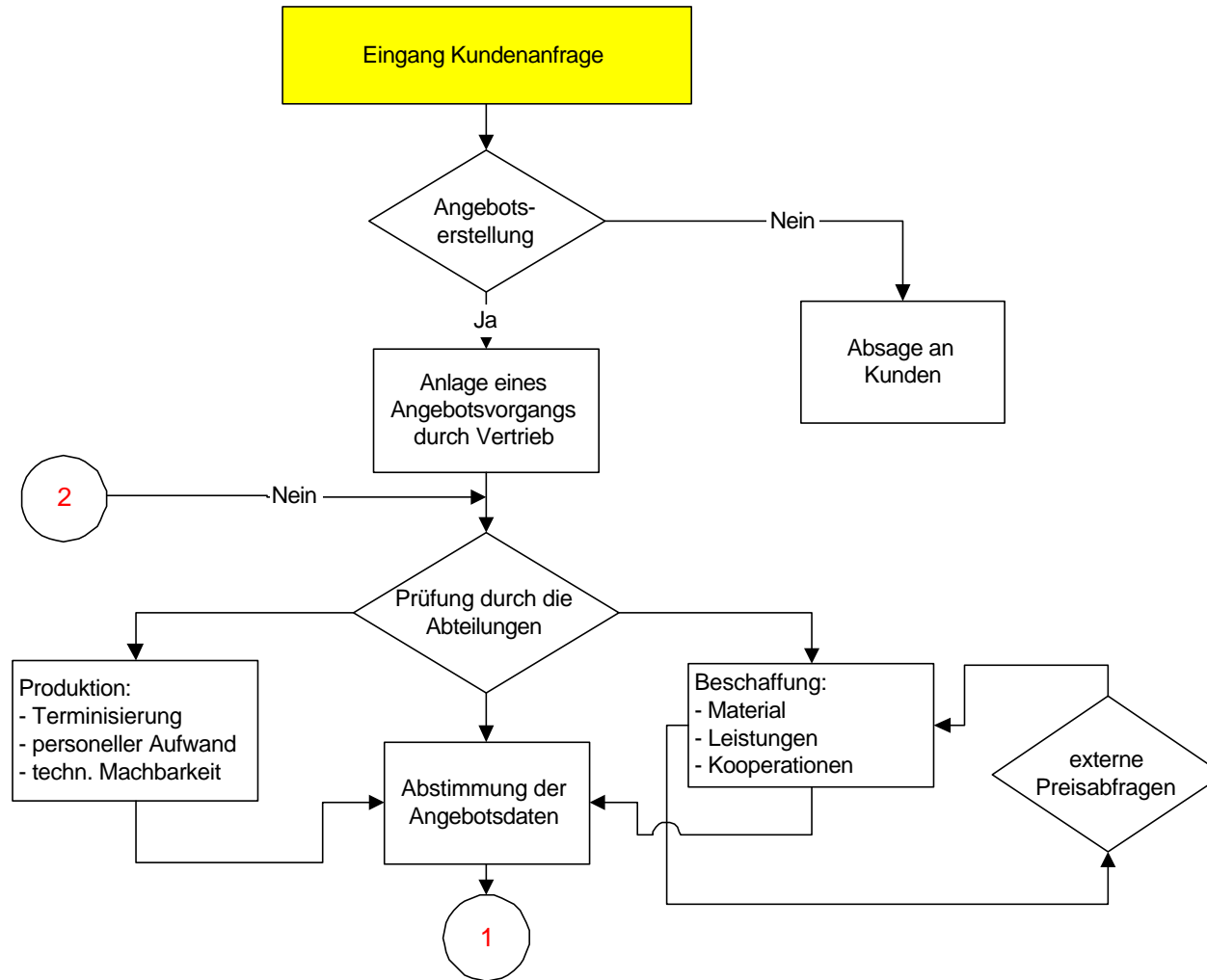
#### Kontaktdokumentation

- bei Neukunden**  
KundenNr.  
**Angebotsdaten**  
- AngebotsNr.  
- technisch  
- terminlich

#### Kapazitätspläne

#### Fertigungspläne

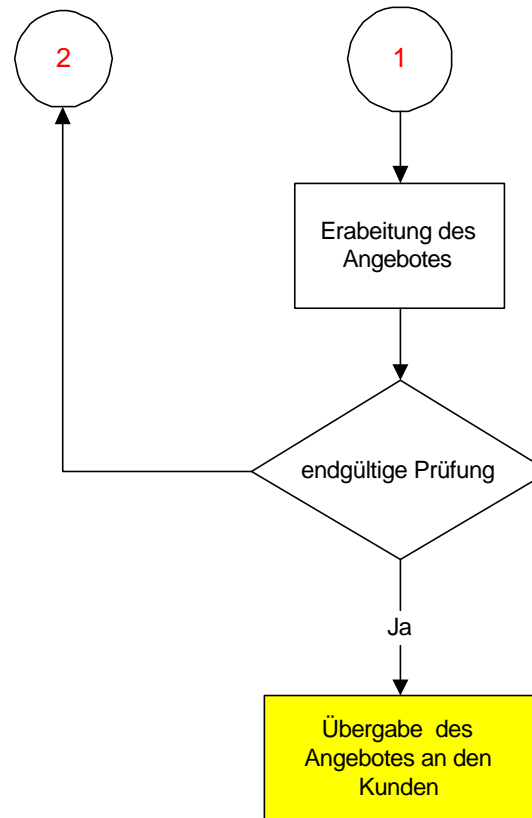
#### Beschaffungs- unterlagen





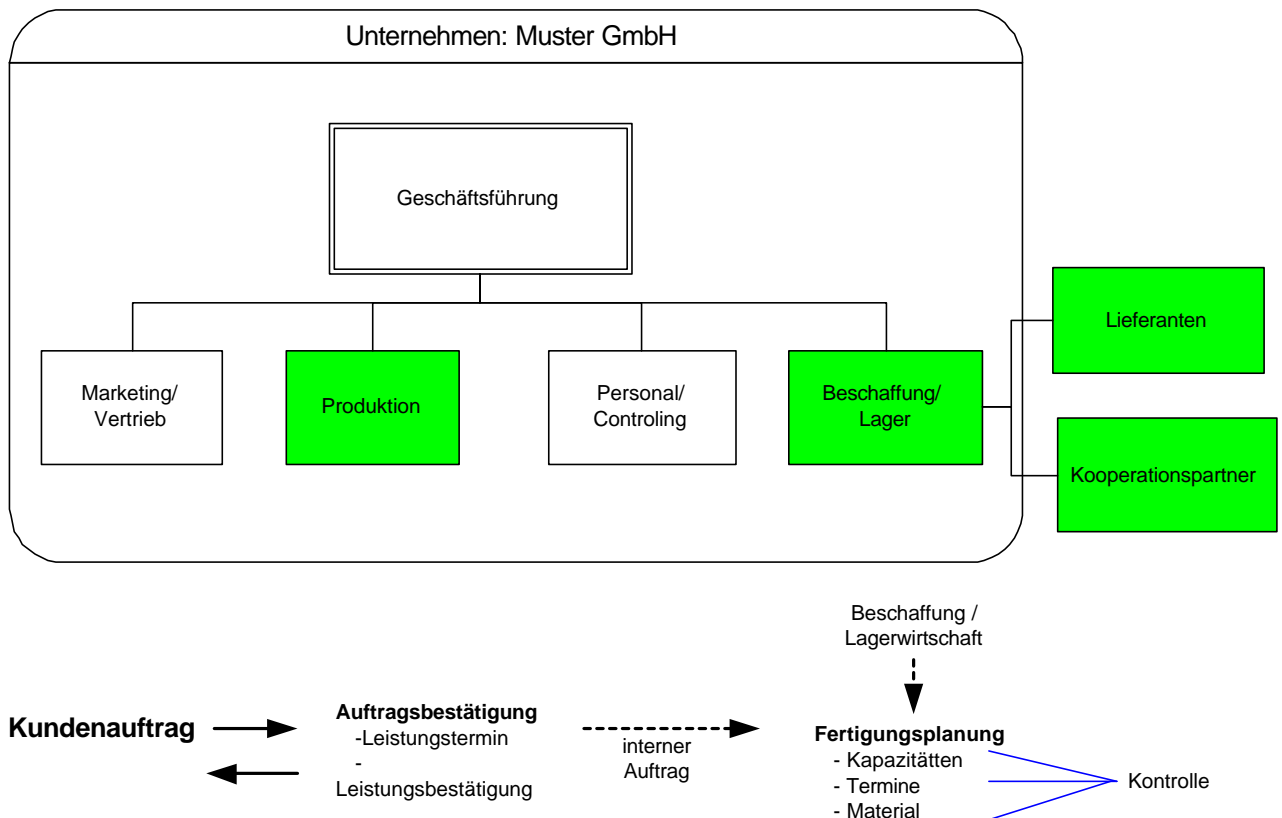
## Anlage 3, Blatt 2: Vertriebsprozess

### Dokumentation

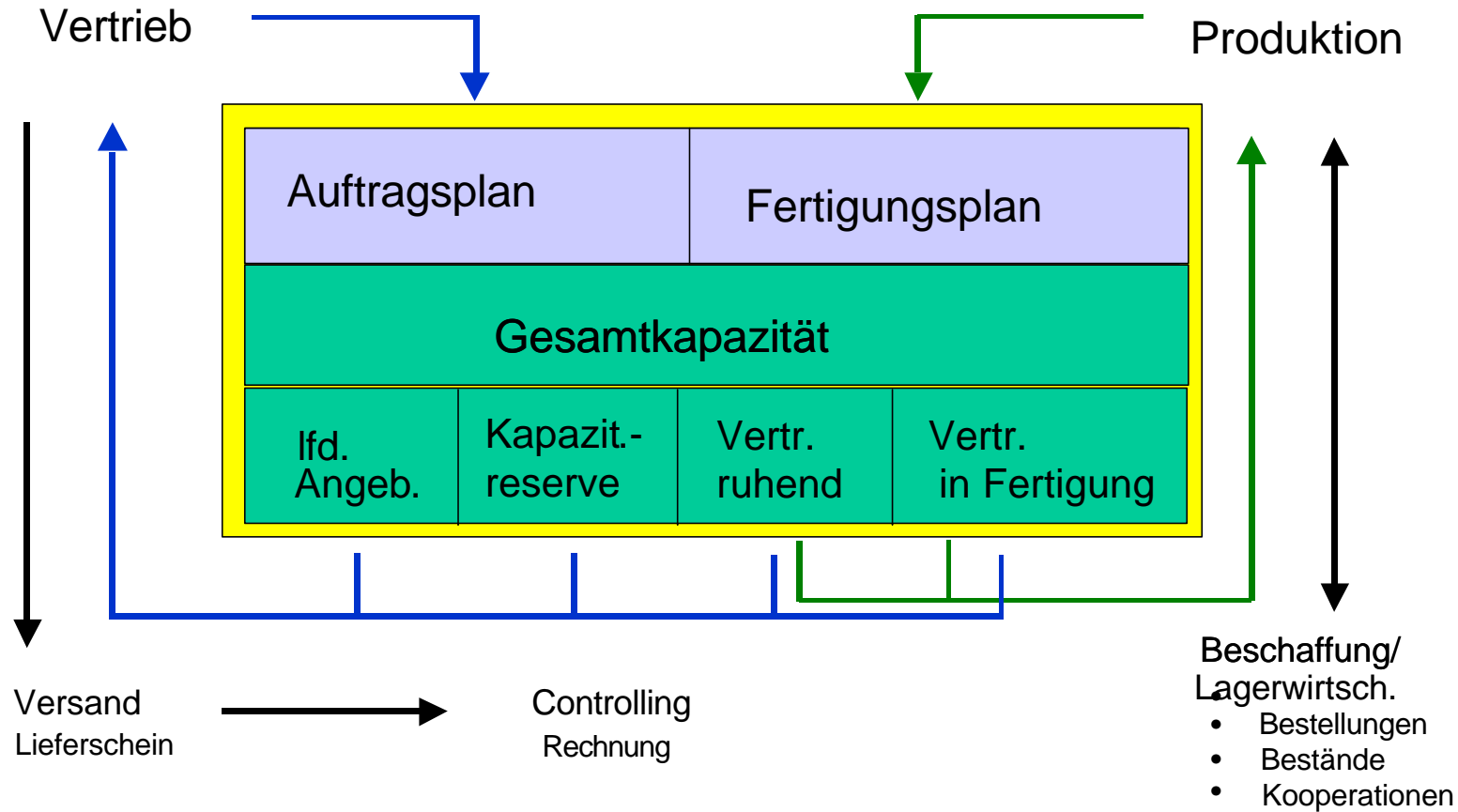


**Angebotsübergabe**  
-Termin  
-Wiedervorlage

## Anlage 4: Produktionsvorbereitungsprozess



**Anlage 5: IT-Modell**



 Datenbasis