

## 4 Die Abbildung der Geschäftsabläufe in der Konsumgüterindustrie an ausgewählten Beispielen

Dr. Christian Kern

---

In Kapitel 2 wurde erläutert, dass es für Unternehmen der Konsumgüterindustrie wichtig ist, sich permanent mit den eigenen Geschäftsprozessen auseinanderzusetzen, um den anspruchsvollen und wechselnden Anforderungen des Marktumfeldes und den einwirkenden Marktkräfte gewachsen zu sein.

Kapitel 3 stellte dann die BPM-Methodik der SAP<sup>®</sup> Consulting vor. Diese Methode ermöglicht Unternehmen der Konsumgüterindustrie, schnell und standardisiert mittels »Business Best Practices«-Prozesse zu beschreiben und Verbesserungspotenziale zu identifizieren.

Im nun folgenden Kapitel 4 wird anhand von ausgewählten Industrieprozessen aufgezeigt, wie die BPM-Methodik der SAP<sup>®</sup> Consulting angewendet werden kann. Dazu wird zunächst zur Gestaltung der Geschäftsprozesse die Geschäftsprozessdarstellung herangezogen, mit der eine gesamtheitliche Prozesssicht auf den Wertschöpfungsprozess eines Unternehmens ermöglicht wird. Aus der Summe der sieben Hauptprozesse fiel die Wahl auf folgende Haupt- und dazugehörige Kernprozesse:

- Produzieren in Qualität
- Vermarkten

Damit wird je ein Prozess beleuchtet, der zukünftig sicherlich im Fokus der Prozessinnovation und damit des Business Process Management stehen wird.

Ziel ist es, dem Leser die Anwendung der BPM-Elemente – Prozessbeschreibungen sowie der sog. RACI-Sheets – an konkreten Prozessen aufzuzeigen. Dadurch soll die praktische Anwendung der BPM-Methodik der SAP<sup>®</sup> Consulting verdeutlicht werden. Weiterhin wird in diesem Kapitel exemplarisch dargestellt, wie ein Sollkonzept von einzelnen Kernprozessen aussehen kann.

Je nach Subbranche und Prozessvarianz kann die Geschäftsprozessdarstellung von dem jeweiligen Unternehmen übernommen bzw. ledig-

*BPM-Methodik kommt zur Anwendung*

lich nur noch feinjustiert werden. Die Erfahrung hat gezeigt, dass mit jeder Verfeinerung der Modellierungsebene die Varianz der Prozessschritte und der Aktivitäten zunimmt. In Unternehmen gelten manche Prozessschritte als »Prozessdifferenzierer« und determinieren die besondere Wettbewerbsfähigkeit dieses Unternehmens (hoher Automatisierungsgrad, spezielle Produktionsprozesse verlangen individuelle Prozesse usw.). Daher sei an dieser Stelle nochmals ausdrücklich darauf hingewiesen, dass die hier dargestellten konkreten Inhalte exemplarisch und beispielhaft anzusehen sind. Vorgefertigte Prozesse werden als Basis für eine zügige Sollprozessdefinition herangezogen, können aber auf die individuellen Rahmenbedingungen eines jeden Unternehmens angepasst werden. Dieser beschleunigte Projektansatz bedeutet eine deutliche Zeitersparnis, da die Prozesse nicht »auf der grünen Wiese« neu designt werden müssen.

## 4.1 Die Geschäftsprozessdarstellung für die Ernährungsindustrie

*Rainer Niekisch*

---

Die Betrachtung des Umfeldes, in dem sich die einzelnen Subbranchen der Konsumgüterindustrie bewegen, und die Betrachtung der einwirkenden Marktkräfte machen deutlich, dass die Branchen einem permanenten Veränderungsprozess unterliegen, der in Zukunft an Intensität eher noch zunehmen wird. Dies zwingt existierende Unternehmen dazu, sich mit ihren Kernkompetenzen und Geschäftsfeldern auseinanderzusetzen. Dabei müssen insbesondere die jeweiligen Geschäftsprozesse betrachtet, analysiert und optimiert werden. Auf welchen Prozessen der Fokus liegen sollte, hängt dabei insbesondere vom Geschäftsfeld des jeweiligen Unternehmens ab.

*Bedeutung der  
Produktionsprozesse*

In der Ernährungsindustrie beispielsweise steht in der überwiegenden Mehrzahl der Unternehmen der Produktionsprozess im Fokus. Teilweise werden teure Rohstoffe über mehrere Verarbeitungsschritte zu Zwischen- und Endprodukten veredelt. Sowohl die genaue Kenntnis über die Prozessabläufe sowie die mengen- und wertmäßigen Materialflüsse als auch Informationen über das Verhältnis von Input- zu Outputmaterialien sind elementar für einen dauerhaften Unternehmenserfolg. Nur bei ausreichender Transparenz der Unternehmensprozesse und der Kontrolle dieser Prozesse lassen sich Gründe für den Erfolg oder den Misserfolg bestimmen und daraus die richtigen Entscheidungen ableiten.

Unternehmen, die sich auf die Vermarktung von Markenartikeln konzentrieren, fokussieren stärker auf die Hauptprozesse Vermarkten und

Verkaufen. Auch Produktinnovationen und damit Forschungs- und Entwicklungsprozesse haben bei diesen Unternehmen eine große Bedeutung.

**Zur Strukturierung der Geschäftsprozesse in einem Unternehmen hat SAP® Consulting die Geschäftsprozessdarstellung (GPD) entwickelt.**

Die Geschäftsprozessdarstellung (GPD) ist eine ganzheitliche Prozesssicht auf den Wertschöpfungsprozess eines Unternehmens. Die Unternehmen arbeiten in der Konsumgüterindustrie entlang einer Wertschöpfungskette in diversen Wertschöpfungsstufen. In der Ernährungsindustrie sind die Wertschöpfungsstufen beispielsweise die folgenden:

- Rohstoffproduktion (z.B. Getreide-, Milch-, Fleischproduzenten)
- Rohstoffbearbeitung (z.B. Mühlen, Ölpresen, Schlachtunternehmen)
- Verarbeitung (z.B. Bäckereien, Wurstproduzenten, Zuckerhersteller)
- Großhandel
- Einzelhandel

Die Geschäftsprozessdarstellung bezieht sich dabei immer auf eine Wertschöpfungsstufe beispielsweise auf die Rohstoffbearbeitung oder die Verarbeitung.

Je nach Diversifikationsgrad der Unternehmen werden teilweise von einer Unternehmung mehrere Wertschöpfungsstufen übernommen (vertikale Integration). Je nach Wertschöpfungsstufe differieren die Wertschöpfungsprozesse entsprechend. Ein Einzelhändler, der zahlreiche Produkte an den Konsumenten vermarktet, hat einen anderen Wertschöpfungsprozess als Unternehmen der Ernährungsindustrie, die diese Produkte produzieren. Im Folgenden wird der Wertschöpfungsprozess von den Unternehmen der Ernährungsindustrie näher vorgestellt, die Rohstoffe zukaufen, diese Rohstoffe be- und verarbeiten und Fertigprodukte an den Groß-/Einzelhandel liefern.

In Abbildung 4–1 sind die Haupt-, Kern- und die unterstützenden Prozesse für Unternehmen der Ernährungsindustrie im Überblick abgebildet. Dieser ganzheitliche Blick auf die Unternehmung zeigt die folgenden Hauptprozesse auf:

- 01 Forschen & Entwickeln
- 02 Planen
- 03 Einkaufen
- 04 Produzieren in Qualität
- 05 Vermarkten
- 06 Verkaufen
- 07 Lagern & Verteilen

*Wertschöpfungsstufen in der Ernährungsindustrie*

*Sieben Hauptprozesse in der Ernährungsindustrie*

Hauptprozesse	01. Forschen & Entwickeln	02. Planen	03. Einkaufen	04. Produzieren in Qualität	05. Vermarkten	06. Verkaufen	07. Lagern & Verteilen
Kernprozesse	01.01 Ideensammlung & -bewertung	02.01 Budgetplanung	03.01 Festlegung Einkaufsstrategie	04.01 Produktionsfeinplanung	05.01 Markenmanagement	06.01 Auftragsverwaltung	07.01 Wareneingangsabwicklung
	01.02 Konzeptbearbeitung	02.02 Absatz- & Promotionsplanung	03.02 Analyse Beschaffungsmarkt	04.02 Rohstoffbearbeitung	05.02 Markteinführung	06.02 Vertragsverwaltung	07.02 Umpackung & Konfektionierung
	01.03 Produktentwicklung	02.03 S&OP-Planung	03.03 Lieferantenauswahl	04.03 Fertigproduktherstellung	05.03 Konsumentenmarketing	06.03 Channel Sales	07.03 Leergutverwaltung
		02.04 Optimierung Bestandsziele	03.04 Vertragsverwaltung	04.04 Produktionssteuerung	05.04 Trade Promotion Mgmt	06.04 Key-Account Management	07.04 Fahrverkauf & Direktbelieferung
		02.05 Bezugsquellenplanung	03.05 Trading-Geschäfte	04.05 Qualitätssicherung	05.05 Category Management	06.05 Konsumentenbetreuung	07.05 Lieferplanung & -abwicklung
		02.06 Liefernetzwerkplanung	03.06 Beschaffung				07.06 Transportplanung & -abwicklung
		02.07 Distributionsplanung	03.07 Lieferantenabrechnung				07.07 Lagersteuerung
Unterstützende Prozesse	08. Stammdatenmanagement						
	09. Chargenverfolgung						
	10. Abwicklung von Außenhandels-, Steuer- und Zollgeschäften						
	11. Produktionsanlagenverwaltung						
	12. Analyse & Auswertungen						
	13. Patente & Vertragswesen (Markenrechte)						
	14. Finanzen & Controlling						
15. Personalwesen							
16. IT-Services							

**Abb. 4-1**  
Geschäftsprozess-  
darstellung der  
Unternehmen aus der  
Ernährungsindustrie

Jeder Hauptprozess ist in die korrespondierenden Kernprozesse gegliedert. Damit erhält der Betrachter einen groben Überblick auf die Prozesslandschaft eines Unternehmens. Die unterstützenden Prozesse wie Stammdatenmanagement, Chargenverfolgung und Finanzen und Controlling, um nur einige zu nennen, stellen den Support für die einzelnen Hauptprozesse unternehmens- und prozessübergreifend sicher.

Ausgehend von diesem groben Überblick der Prozesse wird im weiteren Verlauf auf die Best Practices der beiden Hauptprozesse Produzieren in Qualität (04) und Vermarkten (05) in Unternehmen der Ernährungsindustrie eingegangen. Dabei werden die Kernprozesse über den Geschäftsprozess und den Subprozess bis auf die Ebene des Prozessschrittes heruntergebrochen, um die Anwendung der Methode der Geschäftsprozessdarstellung als Grundlage für die Gestaltung von innovativen Geschäftsprozessen zu verdeutlichen.

## 4.2 Produzieren in Qualität

Rainer Niekisch

Der Hauptprozess Produzieren in Qualität beginnt mit der Übernahme der mittelfristigen Produktionsplanung und endet mit der Bereitstellung der verpackten Fertigprodukte für die Kommissionierung. Der Komplexität bei der Produktion sind in der Ernährungsindustrie keine Grenzen gesetzt, insbesondere, wenn es sich um die Beschreibung von schwierigen Fertigungsprozessen handelt. In Abhängigkeit vom produzierten Endprodukt und der dadurch gewählten Diversifizierung unterscheiden sich die Produktionsprozesse von Branche zu Branche, von Subbranche zu Subbranche und von Unternehmen zu Unternehmen teilweise gravierend. Zur Produktion eines Joghurts bedarf es anderer Prozesse und Prozessabfolgen als zur Produktion von Frischmilch und bei der Erzeugung von Zucker sind wiederum andere Prozessschritte erforderlich als bei der Herstellung von Frischfleisch. In dem breitgefächerten Spektrum an Produkten spiegelt sich daher diese Prozessschrittvielfalt in der Ernährungsindustrie wider.

Im Wesentlichen weisen Prozesse bei der Produktion des gleichen Endproduktes ähnliche Prozessabläufe auf und variieren dann »nur« noch im Hinblick auf die eingesetzte Produktionstechnik und das gewählte Fertigungsverfahren. Daher erfordert die Darstellung der Prozessschritte in der Produktion die Festlegung auf die Herstellung eines Endproduktes.

Angelehnt an das Supply Chain Operations Reference Model (SCOR-Modell) und das Consumer Products Classification Framework der APQC (American Productivity and Quality Center) wird im Folgenden ein Prozessmodell der Konsumgüterindustrie im Bereich der Produktion dargestellt.

Der Hauptprozess »Produzieren in Qualität« gliedert sich in folgende Kernprozesse (siehe Abb. 4–2):

- 04.01 Produktionsfeinplanung
- 04.02 Rohstoffbearbeitung
- 04.03 Fertigproduktherstellung
- 04.04 Produktionssteuerung
- 04.05 Qualitätssicherung

Diese Kernprozesse werden in den folgenden Kapiteln weiter aufgliedert und beschrieben.

Der Hauptprozess wird durch die Wertschöpfungsprozesse 8 bis 16 unterstützt. Beispielsweise beinhaltet der Prozess Chargenverfolgung (09) die Prozesse der Rückverfolgbarkeit nach EU-Lebensmittelsicher-

*Hohe*

*Prozessdifferenzierung in den einzelnen Branchen*

*Hauptprozess besteht aus fünf Kernprozessen*

*Hauptprozess wird durch Prozesse unterstützt*

Hauptprozesse	01. Forschen & Entwickeln	02. Planen	03. Einkaufen	04. Produzieren in Qualität	05. Vermarkten	06. Verkaufen	07. Lagern & Verteilen
Kernprozesse	01.01 Ideensammlung & -bewertung	02.01 Budgetplanung	03.01 Festlegung Einkaufsstrategie	04.01 Produktionsfeinplanung	05.01 Markenmanagement	06.01 Auftragsverwaltung	07.01 Wareneingangsabwicklung
	01.02 Konzeptbearbeitung	02.02 Absatz- & Promotionsplanung	03.02 Analyse Beschaffungsmarkt	04.02 Rohstoffbearbeitung	05.02 Markteinführung	06.02 Vertragsverwaltung	07.02 Umpackung & Konfektionierung
	01.03 Produktentwicklung	02.03 S&OP-Planung	03.03 Lieferantenauswahl	04.03 Fertigprodukttherstellung	05.03 Konsumentenmarketing	06.03 Channel Sales	07.03 Leergutverwaltung
		02.04 Optimierung Bestandsziele	03.04 Vertragsverwaltung	04.04 Produktionssteuerung	05.04 Trade Promotion Mgmt	06.04 Key-Account Management	07.04 Fahrverkauf & Direktbelieferung
		02.05 Bezugsquellenplanung	03.05 Trading-Geschäfte	04.05 Qualitätssicherung	05.05 Category Management	06.05 Konsumentenbetreuung	07.05 Lieferplanung & -abwicklung
		02.06 Liefernetzwerkplanung	03.06 Beschaffung				07.06 Transportplanung & -abwicklung
		02.07 Distributionsplanung	03.07 Lieferantenabrechnung				07.07 Lagersteuerung
Unterstützende Prozesse	08. Stammdatenmanagement						
	09. Chargenverfolgung						
	10. Abwicklung von Außenhandels-, Steuer- und Zollgeschäften						
	11. Produktionsanlagenverwaltung						
	12. Analyse & Auswertungen						
	13. Patente & Vertragswesen (Markenrechte)						
	14. Finanzen & Controlling						
15. Personalwesen							
16. IT-Services							

**Abb. 4-2**  
Hauptprozess  
»Produzieren in Qualität«  
in der Geschäftsprozess-  
darstellung

heitsverordnung 178/2002, der Prozess Produktionsanlagenverwaltung (11) enthält alle Prozesse für die Verwaltung und Instandhaltung der Produktionsanlagen. Der Wertschöpfungsprozess Analyse & Auswertungen (12) beinhaltet die Untersuchung, Auswertung und Archivierung der Ergebnisse von Proben aus Laboren, Technikum, Produktion und Anwendungstechnik der Kernprozesse Rohstoffbearbeitung und Fertigprodukttherstellung.

Der Erfolg des Hauptprozesses Produzieren in Qualität wird primär von den strategischen Erfolgsfaktoren Qualität und Kosten bestimmt. Qualität als Erfolgsfaktor im Sinne von Total Quality Management (TQM) führt zu einer Erhöhung des Kundennutzens und zur Verbesserung der Qualität der hergestellten Produkte. Möglichst geringe Produktionskosten spielen auch für die Produktpolitik eine wichtige Rolle, um bei der Produktkostenkalkulation einen Wettbewerbsvorteil erzielen zu können.

Die funktionale Integration ist ein weiterer wichtiger Erfolgsfaktor des Produktionsprozesses. Die Herstellung eines Produktes darf nicht als isolierter Prozess in der Abteilung Produktion stattfinden, sondern es müssen alle relevanten Abteilungen möglichst frühzeitig einbezogen werden. Diese Verknüpfung mit anderen Hauptprozessen wie Planen, Einkauf, Marketing und Lagern & Verteilen stellt sicher, dass alle rele-

vanten Einflussfaktoren, Voraussetzungen und Beschränkungen hinsichtlich des Produktionsprozesses rechtzeitig erkannt und berücksichtigt werden können.

### 4.2.1 Produktionsfeinplanung

#### 4.2.1.1 Prozessüberblick und Charakteristika

Steigender Wettbewerbsdruck, kürzer werdende Lieferzeiten, eine steigende Produktvielfalt und immer kürzere Produktlebenszyklen erfordern heute von der Ernährungsindustrie schnelle und flexible Reaktionen. Dabei sind geringe Lagerhaltung, eine hohe Auslastung der Ressourcen und kurze Durchlaufzeiten die Voraussetzung für Konkurrenzfähigkeit in einem schnelllebigen Markt.

Unter diesen Rahmenbedingungen hat die Produktionsfeinplanung die Zielsetzung, kurz vor Beginn der Produktion durch iterative Anpassung und Korrektur der Abweichungen von bereits mittelfristig geplanter Fertigproduktnachfrage und daraus benötigten Bedarfsmengen an Ressourcen einen möglichst optimalen Produktionsablauf bei gleichbleibend hoher Auslastung zu gewährleisten.

*Zielsetzung der  
Produktionsfeinplanung*

Der Bedarf an Fertigprodukten kann sowohl aus vorliegenden Kundenaufträgen als auch aus erwarteten Kundenaufträgen (Lagerfertigung) resultieren – in einzelnen Subbranchen der Ernährungsindustrie treffen erwartete Kundenaufträge erst kurz vor Produktionsbeginn oder sogar erst während der Produktion ein. Daher erfolgt vor Aufnahme der Produktion ein Abgleich zwischen zu produzierender Fertigproduktmenge und vorhandenen Ressourcen. Resultat dieses Feintunings ist eine Produktionsplanung, die auf die verfügbaren Kapazitäten abgestimmt ist.

Der Produktionsfeinplanung geht eine detaillierte Produktionsplanung voraus, die einen eigenen Hauptprozess darstellt (02. Planen). Output der Produktionsplanung ist eine mittelfristige Produktionsplanung, die dann im Rahmen der Produktionsfeinplanung auf die kurzfristige Situation eingestellt wird.

Ein wichtiger Schwerpunkt der Produktionsfeinplanung ist neben der Mengen- und Kapazitätsplanung und deren Abgleich auf die Detailplanung auch die Reihenfolgeplanung. Hier erfolgt die Terminierung und Planung der Reihenfolge, bei der Planaufträge mit zeitgenauen Produktionsterminen (Beginn und Endzeitpunkte der Fertigungsaufträge) erzeugt werden. Dadurch werden im günstigsten Fall unter Berücksichtigung von optimierten Rüstzeiten die erforderlichen Material- und Personalbedarfe zu einer bestimmten Uhrzeit festgelegt und deren Bereitstellung geplant. In Bezug auf den zeitlichen Produktionsablauf sind dann die einzelnen Arbeitsgänge/Prozessschritte festgelegt. Die termi-

*Schwerpunkte der  
Produktionsfeinplanung*