

Ausgangssituation

Marco weiß nun, wie die Abläufe im Rechnungswesen aussehen, wenn Rechnungen der Lieferanten beglichen werden, oder die Firma seinen Kunden die erbrachte Leistung in Rechnung stellen. Dank der dargestellten Prozessketten wird er sich sicherlich jederzeit leicht wieder an die Abläufe erinnern.

Während der letzten Zeit hat Marco zwar den Bereich des Rechnungswesen kennen gelernt, aber keiner hat ihm bislang gesagt, wie diese unterstützenden Prozesse des Rechnungswesens mit der eigentlichen Kernleistung des Unternehmens zusammenhängen. Daher bittet er Herrn Steffes, ihm den Prozess aufzuzeigen, der von dem Eintreffen einer Anfrage eines Kunden bis zur Auslieferung der Ware abläuft. Hr. Steffes berichtet ihm, dass man Prozesse im Unternehmen nicht einfach „sehen“ kann. Er betont, dass es wichtig ist, die Abläufe der Prozesse zu kennen und darzustellen. Hieran lassen sich die Verknüpfungen im Unternehmen erkennen.

Marco und seine Ausbilder beschließen, dass Marco in den nächsten Wochen die einzelnen Abteilungen entlang des Geschäftsprozesses „Auftragsabwicklung“ von der Erfassung eines neuen Kundenauftrags im Vertrieb, bis zur Auslieferung und Rechnungserstellung durchläuft.

Arbeitsauftrag:

In dem Gespräch mit seinem Ausbildungsleiter erhält Marco den Auftrag, die Prozesse zu dokumentieren und für die kommenden Auszubildenden grafisch mit Hilfe von Ereignisgesteuerten Prozessketten (EPK) darzustellen.



Sie teilen den Gesamtprozess in Teilprozesse wie folgt auf:

Station 1: „Auftragseingang und Angebotserstellung“

Station 2: „Produktionsvorbereitung und –durchführung“

Station 3: „Beschaffung“

Station 4: „Qualitätskontrolle und Auslieferung“

Station 1: Auftragseingang und Angebotserstellung

Da der Kundenauftrag zunächst im Vertrieb bearbeitet wird, wendet sich Marco zunächst an Herrn Gerland (Abteilungsleiter Vertrieb).

Marco: „... mich interessiert nun, was passiert, wenn hier ein Kundenauftrag eintrifft.“

Herr Gerland: „Ist ein Kundenauftrag eingetroffen, wird als erstes hier im Vertrieb eine so genannte Bonitätsprüfung mit Hilfe der Kundendaten durchgeführt (d. h., dass der Kunde auf Vertrauenswürdigkeit und Zahlungsfähigkeit geprüft wird). Ist die Bonität des Kunden negativ, wird der Kundenauftrag abgelehnt.“

Ergibt die Prüfung eine positive Bonität, wird durch die Produktion die Produktionskapazität und vom Einkauf/Logistik die Materialbeschaffung überprüft. Wie Du siehst, sind hier unterschiedliche Abteilungen in diesen Teilprozess eingebunden. Aber bevor Du die ganze Zeit hin und her läufst, um den gesamten Prozess zu verstehen, erzähle ich Dir, was alles passiert, bis wir letztendlich dem Kunden ein Angebot schreiben oder den Auftrag ablehnen.

Ergebnis der Kapazitätsprüfung ist entweder, dass die Produktionskapazität vorhanden ist, (also Maschinen und Arbeitskräfte verfügbar sind) um die Produkte herzustellen, oder dass die Produktionskapazität nicht vorhanden ist. Zu entnehmen sind diese Informationen den vorhandenen Arbeitsplänen und den Maschinenbelegungsplänen.

Ergebnis der Überprüfung der Materialbeschaffung ist, dass das Material entweder beschaffbar ist, oder dass das Material nicht beschaffbar ist. Die notwendigen Informationen sind hierzu den Lagerbeständen zu entnehmen, oder bei möglichen Bezugsquellen (Anfragen bei den Lieferanten) in Erfahrung zu bringen.

Für den Fall, dass das Material nicht beschaffbar ist, oder dass die Produktionskapazität nicht vorhanden ist, muss durch den Vertrieb der Kundenauftrag leider ablehnt werden. Ein Ablehnungsschreiben wird hierfür erstellt. Hiermit ist schließlich der Kundenauftrag, wie im Fall der negativen Bonität, abgelehnt.

Ist letztlich die Produktionskapazität vorhanden und das Material beschaffbar, dann erstellt das Controlling auf Grundlage der Stücklisten und Arbeitspläne eine Kalkulation. Mit Hilfe der Kalkulation wird das Angebot erstellt und geschrieben. Am Ende wird das Angebot an den Kunden versendet.

Mit dem Angebotsversand ist der Startschuss gefallen. Nun wird auf die Reaktion des Kunden gewartet. Wenn der Kunde dann auch bestellt, wird in der Produktion begonnen. Aber dazu müsstest Du dann doch besser Herrn Rother befragen“.

Station 2: Produktionsvorbereitung und -durchführung

Marco wendet sich an den Leiter der Abteilung Produktion, Herrn Rother, um sich über den Ablauf nach versenden des Angebots zu informieren.

Marco: „...letztendlich können Sie hier in der Produktion nur darauf bauen, dass gute Angebote an die Kunden verschickt worden sind.“

Herr Rother: „Ja richtig, dass unser Angebot gut beim Kunden ankommen ist, merken wir spätestens, wenn die Bestellung des Kunden eingetroffen ist.

Durch das Eintreffen der Bestellung müssen zunächst zwei Aufgaben erledigt werden. Es wird einmal eine Auftragsbestätigung durch den Vertrieb erstellt und versendet. Zusätzlich wird ein Arbeitsplan durch die Arbeitsplanung in der Produktion auf der Grundlage der Bestellung angefertigt.

Als Ergebnis dieser Tätigkeiten wird die Auftragsbestätigung für den Kunden erstellt, versendet und der Arbeitsplan ist angefertigt. Ist der Arbeitsplan erstellt, können weitere Tätigkeiten in der Produktion durchgeführt werden. Zum einen muss der Materialbedarf bestimmt und angefordert werden und die Maschinenkapazitäten werden nun bereitgestellt und in dem Maschinenbelegungsplan erfasst.

Ist der Materialbedarf bestimmt, muss das Material beschafft werden. Den Ablauf der Materialbeschaffung solltest Du dir besser von den Mitarbeitern im Einkauf erklären lassen (Station 3). Wichtig ist aber, dass Du verstehst, dass sich hier ein zusätzlicher Teilprozess verbirgt. Als Ergebnis der Materialbeschaffung ist demzufolge das Material bereitgestellt und die entsprechende Rechnung ist auch eingetroffen.“

Marco: „Oh, eingehende Lieferantenrechnungen, da kenn ich mich aus. Im Rechnungswesen war ich bereits und habe Lieferantenrechnungen bearbeitet. Dass sich hier ein weiterer Teilprozess anknüpft, werde ich kenntlich machen.“

Herr Rother: „Steht die Maschinenkapazität zur Verfügung und ist das Material eingetroffen, wird die Fertigung vorgenommen. Ein umfangreicher Prozess, den ich dir jetzt nicht ausreichend erklären kann. Letztendlich ist die Produktion dann abgeschlossen. Der Teilprozess der Qualitätsprüfung und Auslieferung (Station 4) schließt sich hieran an.“

Station 3: Beschaffung

Wie von Herrn Rother (Leitung der Produktion) vorgeschlagen, wendet sich Marco an die Mitarbeiter in Einkauf/Logistik, um den Teilprozess der Beschaffung der notwendigen Materialien für die Produktion zu verstehen.

Herr Thünen: „Ist von der Produktionsplanung Materialbedarf angefordert, wird zunächst in der Disposition geprüft, ob ausreichend Material im Lager verfügbar ist. Die Verfügbarkeitsprüfung erfolgt mit Hilfe der Lagerbestandsdaten und der zugrunde liegenden Bedarfsanforderung. Ist das Material für die Fertigung in ausreichender Form verfügbar, kann das Material ausgelagert und ausgebucht werden. Das Material steht damit der Produktion zur Verfügung.“

Ist das Material nicht vorrätig, wird zunächst vom Einkauf eine Anfrage bei den Lieferanten vorgenommen. Hierzu wird, auf der Grundlage der Bedarfsmeldung der Produktion, eine Anfrage erstellt. Meist trudeln dann auch recht schnell die ersten Angebote der Lieferanten ein. Aus den Lieferantenangeboten wird ein günstiges Angebot vom Einkauf ausgewählt und eine Bestellung vorgenommen.

Ist die Bestellung vorgenommen, wird die Bestellung bzw. Lieferung überwacht. Hierzu werden die Auftragsbestätigung und die Wareneingangsdaten genutzt, um Informationen über den aktuellen Stand der zu erwartenden Lieferung zu bekommen. Meistens kommt es dann dazu, dass die Lieferung auch eintrifft. Wenn der Termin der Lieferung gefährdet ist, wird ein Prozess angestoßen, der mit unterschiedlichen Tätigkeiten verbunden ist. Im Gesetz wird dies als „Nicht-Rechtzeitige-Lieferung“ bezeichnet. Damit sollten wir uns zu einem späteren Zeitpunkt noch mal genauer befassen.“

Marco überlegt nun, was eigentlich weiter passiert, wenn die Ware geliefert wird? Durch seine Arbeit in der Werkstatt, in der er die Fahrräder für die Reparatur aus dem Lager holen musste, kennt er bereits die Mitarbeiter Herrn Schneider und Herrn Özal. Marco entscheidet spontan, sie nach dem weiteren Ablauf anzusprechen.

Herr Özal: „Ist das Material eingetroffen, wird es hier im Lager umgehend kontrolliert und als Wareneingang in der Lagerbuchhaltung gebucht. Ist die Lieferung korrekt und die Materialien fehlerfrei, sind sie für die Fertigung freigegeben. Genau wie bei vorrätigen Materialien, muss dann das Material ausgelagert und in den Lagerkonten verbucht werden. Das notwendige Material ist damit für die Produktion bereitgestellt und als Abgang aus dem Lager gebucht. Weist die Lieferung Fehler auf, muss die so genannte „Schlechtleistung“ gegenüber dem Lieferanten aufgezeigt werden. Ein längeres Prozedere mit unterschiedlichen Möglichkeiten des weiteren Ablaufes (Unterprozess), soll hier nicht weiter behandelt werden.“

Station 4: Qualitätsprüfung und Auslieferung

Marco hat bereits viel über den gesamten Ablauf der Auftragsabwicklung in Erfahrung gebracht. Was muss jetzt noch nach der Fertigstellung des Produkts erfolgen, damit der Kunde seine erwartete Lieferung an Fahrrädern erhält?

Von Herrn Rother (Leiter der Produktion) möchte er nun den weiteren Ablauf erläutert haben.

Herr Rother: „Ist die Fertigung abgeschlossen, so wird die Endkontrolle durch die Qualitätssicherung in der Produktion vorgenommen. Ergebnis der Endkontrolle ist, dass entweder das Produkt Fehler aufweist, oder dass es für die Auslieferung freigegeben ist. Ist das Produkt fehlerhaft, so werden die Fehler auf einem Fehlerprotokoll notiert und weitergeleitet. Sind die Fehler notiert und an die Produktion weitergeleitet, so muss dort eine Nachbesserung am Produkt anhand des Fehlerprotokolls vorgenommen werden. Ist die Nachbesserung durchgeführt, so wird abermals die Endkontrolle vorgenommen (s. o.).

Ist das Produkt für die Auslieferung frei gegeben, muss die Ware im Lager kommissioniert (Zusammenfassen der unterschiedlichen angeforderten Fahrradtypen für den bestimmten Auftrag) und verpackt werden, so dass der Kunde sämtliche bestellte Waren auf einmal bekommt. Zusätzlich wird die Lieferung versandfertig gemacht, das bedeutet, dass alle notwendigen Informationen auf den Versandpapieren und dem Lieferschein vermerkt werden.

Ist die Ware versandfertig gemacht worden, kann die Auslieferung veranlasst und die Fakturierung, das bedeutet die Rechnungsstellung durch den Vertrieb, durchgeführt werden. Letztlich ist die Auslieferung dann veranlasst, sowie die Fakturierung durchgeführt. Im Anschluss an die durchgeführte Fakturierung schließt sich der Teilprozess „Zahlungseingang überwachen“ an.“

Marco: „Da schließt sich dann ja der Kreis. Die ausgelöste Fakturierung wird dann weiter im Rechnungswesen bearbeitet. Dabei habe ich bereits zugeschaut. Vielen Dank!“