

EFFIZIENZVERLUSTE VERMEIDEN & ARBEITSKLIMA VERBESSERN

Soll und Ist kommen zusammen

Analysemethode zur Erfassung tatsächlicher Arbeitsprozesse. Auch in der Getränkeindustrie existieren häufig massive Diskrepanzen zwischen der wahrgenommenen Prozess- und Datenlandschaft eines Herstellers und den tatsächlich gelebten Prozessen. Dies führt in der Regel zu Abweichungen im operativen Tagesgeschäft, die nur schwer zu lokalisieren sind. Die Folge: Ineffizienzen und vermeidbare Prozesskosten, aber im schlimmsten Fall erfolgskritische finanzielle Belastungen. Um diese Diskrepanzen und die daraus resultierenden Probleme zu umgehen, setzt OPC eine sechstufige Methodik zum Abgleich der Soll- und Ist-Prozesse ein.



Von OMAR N. FARHAT, MA, MBA, Geschäftsführer von Organisations & Projekt Consulting (OPC), Düsseldorf

Prozessdiskrepanzen erkennen und beseitigen

Es ist ein häufiges Phänomen, dass die tatsächlichen Abläufe im täglichen Geschäftsleben erheblich von den erfassten Abläufen, so wie sie z.B. im Qualitätsmanagement-Handbuch stehen, abweichen. Davon sind auch die IT-gestützten integrierten Geschäftsprozesse betroffen. So entstehen entlang der Wertschöpfungskette verdeckte Kosten, die nicht leicht zu identifizieren und auch nur schwer zu beseitigen sind. Dies fängt beim Mehraufwand, bedingt durch Doppelarbeit, Fehleranfälligkeit und Intransparenz, an und führt bis zu Reklamationen, Fehlproduktionen oder -lieferungen. Solche inkonsistenten Prozesse können den gesamten Geschäftsablauf qualitativ und quantitativ negativ beeinflussen. Um diesen Problemen entgegenzuwirken, hat OPC eine sechstufige Methodik mit folgenden Schritten entwickelt:

- ▶ Interviews mit den Prozessverantwortlichen zur Prozessaufnahme
- ▶ Mithilfe von Live-Daten werden einzelne abgrenzbare Ist-Prozessflüsse erstellt.
- ▶ Gemeinsame mit dem Verantwortlichen für die Ist- und Soll-Prozesse wird die Prozessdarstellung verifiziert.
- ▶ Gemeinsam werden die Verbesserungspotenziale entlang der Ist-Prozesse erhoben und mit den Soll-Prozessen abgeglichen.
- ▶ Die Maßnahmen zur Optimierung werden priorisiert und verteilt.
- ▶ Die Verbesserungen werden durchgeführt.

Schritt 1: Interviews

Es ist von fundamentaler Bedeutung, dass die „gelebten Prozesse“ gemeinsam mit den Prozessverantwortli-

chen, also den Mitarbeitern, die den Prozess beherrschen und ausführen, aufgenommen werden. Hierzu werden in den gezielten Interviews mit den Verantwortlichen die konkreten Haupt- und Nebenprozesse eines Bereichs oder einer Abteilung detailgetreu erfasst. Bereits in dieser Frühphase kommen die ersten wesentlichen Diskrepanzen gegenüber dem Soll zum Vorschein.

Ein Beispiel: Um ihren Kunden frühzeitig einen aktuellen Lieferstatus bieten zu können, zog es eine Mitarbeiterin im Innendienst eines mittelständischen Getränkeherstellers vor, nicht auf die im System gemeldeten Bereitstellungstermine zu warten. Stattdessen übertrug sie die zurückgemeldeten Fertigungstermine für die aktuelle Woche manuell in ein Excel-Datenblatt. Im nächsten Schritt verknüpfte sie – wiederum manuell – die Lieferungen mit Kundenaufträgen und kalkulierte, ebenfalls manuell, die benötigte Transportzeit bis zum Kunden. De facto beinhalteten diese manuell erstellten Daten jedoch nur den vorläufigen Fertigungstermin, ohne die Zeit für die finale Endkontrolle zu berücksichtigen. Auch beinhalteten die Fertigungstermine Chargen, die bereits reserviert waren und nicht weiter zugewiesen werden sollten. Dementsprechend war die Liefertreue, also die Pünktlichkeit der Lieferung, gemessen am bestätigten Liefertermin, katastrophal. Zusätzlich mussten bei besonders kritischen Kunden außerordentliche Aufwendungen unternommen werden, um den zugesagten Liefertermin halten zu können. Dies mündete in Sonderschichten und -frachten. Für das Unternehmen bedeutete dies erhebliche Mehrbelastungen und Kosten.

Schritt 2: Erstellung von Ist-Prozessflüssen

Im nächsten Schritt werden die Erkenntnisse aus den Interviews in Form eines Ist-Prozessflusses lebensgroß und dadurch plastisch dargestellt. Die einzelnen Prozesselemente, bestehend aus den tatsächlich eingesetzten Dokumenten im Original, werden auf braunes Packpapier („Brown Paper Methode“) geheftet und entsprechend der Prozessfolge miteinander verbunden. Damit die datentechnischen Zusammenhänge transparent werden, sollte für diesen Schritt ein in sich geschlossener einzelner Vorgang für einen abgrenzbaren Einzelprozess aufgenommen werden.

Ein Beispiel ist der Warenannahmeprozess. Dieser beginnt bei der Entgegennahme und Einbuchung der Ware und verläuft über die Warenannahmeprüfung bis zur Wareneinlagerung. Zur Anschauung kann man sich hier am Beispiel einer einzelnen Warenlieferung orientieren, um diese innerhalb dieses geschlossenen Prozesses in den einzelnen Stufen zu verfolgen. So wird schnell deutlich, wo sich welche Defizite im Datenstrom befinden.

Schritt 3: Verifizierung der Prozessdarstellung

Der wesentliche Vorteil dieser plastischen Darstellung ist, dass der Prozessfluss so anschaulich und nachvollziehbar wird, da er nicht auf einer abstrakten Darstellung beruht, sondern eins-zu-eins dem tatsächlichen Verfahren mit allen eingesetzten Unterlagen entspricht. Auf dieser Grundlage werden Fehler in der Prozesskette schneller erkannt und Verbesserungsmöglichkeiten schneller gefunden. Die Erklärung hierfür ist einfach: Jeder Mitarbeiter, der die gesamte Prozesskette,

die er verantwortet, an einer großen Papierwand, auf der jeder einzelne Schritt markiert ist, buchstäblich „ablaufen“ sieht, erkennt an dieser praktischen Darstellung die Bedeutung und Bandbreite seines Handelns. Denn hier hat er die tatsächlich gelebten Prozesse vor Augen. Anhand einer abstrakten Grafik ist eine derart intensive Identifikation mit dem eigenen Verantwortungsbereich nicht möglich; sie hilft den Menschen hinter den Prozessen nicht, sich selbst darin wiederzufinden. Die Erfahrung zeigt, dass nur derjenige, der sich den Auswirkungen seines Handelns vollständig bewusst ist, bereit ist für Veränderungen.

Schritt 4: Abgleich von Ist und Soll

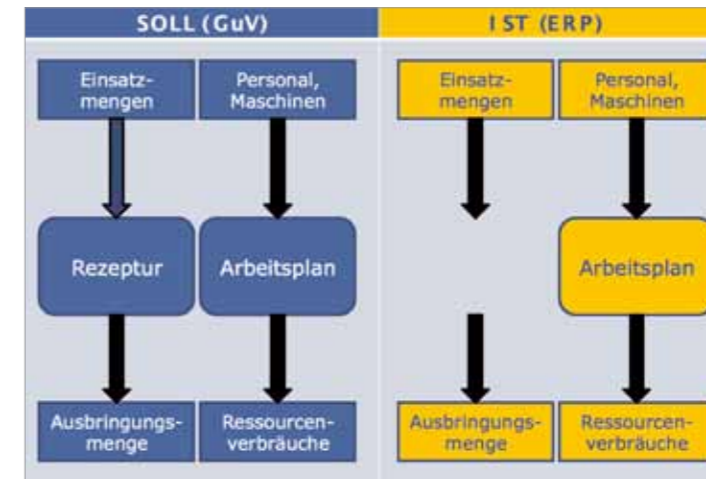
Mit dieser Sicherheit kann nun der nächste Schritt eingeleitet werden. Diese Stufe beinhaltet den Abgleich mit dem Soll-Prozess. In der Regel entsprechen die dokumentierten Soll-Prozesse nur selten dem erfassten Ist-Prozess. Wichtig in diesem Schritt ist es, dass die Berater gemeinsam mit den Prozessverantwortlichen und beispielsweise den Qualitätsmanagement-Beauftragten den Prozess auf seine Verbesserungspotenziale hin prüfen – und nicht auf seine Mängel. Dieser Unterschied hat eine große Bedeutung, denn ein gelebter Prozess innerhalb der Produktionskette eines Getränkeherstellers ist in der Regel ja funktionsfähig – allerdings nicht immer optimal ausgerichtet. Diese Herangehensweise soll nicht als Kritik verstanden werden, sondern jedem Beteiligten die Möglichkeit bieten, aktive Verbesserungsvorschläge zu entwickeln. Denn eigene Vorschläge werden später bereitwillig übernommen und umgesetzt. Nachhaltigkeit ist hier die Devise.

Schritt 5: Maßnahmen zur Optimierung entwickeln

Die gemeinsam entwickelten Verbesserungsvorschläge zur besseren Annäherung an den Soll-Prozess werden auf dem entwickelten Brown Paper in Form von Post-its an den entsprechenden Schwachstellen im Prozess aufgeklebt. Diese werden später in einem neu erstellten Maßnahmenkatalog erfasst. Wenn alle Beteiligten den Verbesserungsvorschlägen zugestimmt

haben, werden die einzelnen Punkte nach kundenspezifischen Kriterien gewichtet und entsprechend priorisiert. Der so entstandene Maßnahmenkatalog dient

kostenkalkulation wesentliche Kostenelemente nicht beinhaltet oder mit fehlerhaften Algorithmen berechnete. Dies hatte zur Folge, dass bei einigen wesentlichen



sowohl dem Prozessverantwortlichen als auch dem QM-Beauftragten als Grundlage zur Konsolidierung der Soll- und Ist-Prozesse. Er soll ihnen dabei helfen, mögliche Prozessdefizite in Zukunft schneller zu erkennen und zu beheben.

Schritt 6: Datendiskrepanzen erkennen und beseitigen

Genauso wichtig wie das Entdecken von Diskrepanzen innerhalb von Prozessen ist es, die Datengrundlagen für diese Prozesse innerhalb des Unternehmens unter die Lupe zu nehmen. Und zwar beginnend auf der untersten Stufe (den Rohdaten), denn dies sind in der Regel die saubersten. Eine Vielzahl der verwendeten Daten innerhalb der erfassten Ist-Prozesse stammt häufig aus einem integrierten ERP-System, einer Anwendungssoftware, die die Aufgabenbereiche und Prozesse innerhalb eines Unternehmens unterstützt, so zum Beispiel die Materialbedarfsplanung. Allerdings wird die Qualität dieser Daten nur selten hinterfragt, sondern eher als fehlerfrei vorausgesetzt. Auch hier zeigt sich in der Praxis, dass man auch festgelegte Systeme und sogar die rudimentärsten Daten in Frage stellen sollte. Denn nicht selten basieren IT-Kennzahlen und Berichte auf unvollständigen, fehlerhaften und inkonsistenten Datengrundlagen.

So wurde während einer Bestandsaufnahme bei einem mittelgroßen Nahrungsmittelhersteller festgestellt, dass die Produkt-

Produkten geplante Preisnachlässe einen Verkaufspreis unter dem Selbstkostenwert nach sich zogen, ohne dass dies im Unternehmen zunächst auffiel.

Um die Produktkosten exakt benennen und die daraus resultierenden Preisstrukturierung berechnen zu können, empfehlen sich wiederum vier methodische Schritte:

- ▶ Erarbeitung einer validen Datengrundlage auf Basis von Rohdaten aus dem System
 - ▶ Bereinigung, Strukturierung und Validierung der Rohdaten
 - ▶ Analysen und Szenarien
 - ▶ Vorschläge und Empfehlungen
- Prinzipiell sollte die Prüfung der Prozesse nie auf Grundlage von manuell „manipulierten“ Daten stattfinden. Denn hier können sich bereits zu diesem Zeitpunkt potenziell vermeidbare Fehler eingeschlichen haben. Zudem tauchen viele Abläufe, die sich in der Realität vollziehen, in den computerbasierten Zahlen nicht auf. Dadurch werden Fehler in der Prozesskette oftmals nicht erkannt, weil der Blick nur auf die Berichtsebene gerichtet ist. Deshalb ist es wichtig, den Fehler an seinem Ursprung zu suchen und immer entlang der unangetasteten Rohdaten aus dem ERP-System zu prüfen. Denn die Fehler die hier festgestellt werden, sind häufig der Ursprung für alle weiteren Fehlprozesse.

Im Anschluss werden die unbearbeiteten Rohdaten in eine verifizierbare Form zusammengebracht, in der systemisch beding-

te Unreinheiten beseitigt und somit auswertbar gemacht werden. Die dann verfügbare Datengrundlage wird in die benötigten Formate strukturiert, die es ermöglichen, entsprechende Abgleiche zwischen Soll und Ist durchzuführen.

So müssen zum Beispiel die effektiven Herstellkosten im System mit den in der Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) aufgeführten Herstellkosten im selben Zeitraum grundsätzlich übereinstimmen. Wenn an dieser Stelle hohe Abweichungen zu verzeichnen sind, ist das ein klares Signal in Richtung Korrekturbedarf.

Die Möglichkeiten der Datenanalysen sind sehr vielschichtig. Prinzipiell ermöglicht diese Methodik, sämtliche aus dem ERP-System zurückgemeldeten Daten zu verifizieren und abzugleichen. Dies ist genauso sinnvoll wie notwendig, denn nur mit zuverlässigen Steuerungskennzahlen in den Bereichen Personal, Terminierung, Kosten, Qualität, Logistik, Umwelt und Sicherheit ist die erfolgreiche Steuerung eines Unternehmens möglich (siehe Grafik).

Auch in erfolgreichen Unternehmen bieten diese beiden Verfahren zur Erkennung und Beseitigung von Prozess- und Datendiskrepanzen die Möglichkeit, Prozesse transparenter zu machen und damit die Effizienz und Effektivität der gesamten Produktionskette zu erhöhen. Oder umgekehrt: Ohne die Sicherheit zur Prozess- und Datenqualität kann auch kein offizielles Audit, wie zum Beispiel ISO, dazu beitragen, derartige Prozessdefizite aufzudecken. Denn es bedarf der elementaren und detaillierten Auseinandersetzung mit den Prozessen, um sicherzustellen, dass die Soll-Strukturen mit den Ist-Abläufen harmonisieren. Auch wenn das Tagesgeschäft häufig als Vorwand genommen wird, sich mit diesen strukturellen Problemen nicht auseinanderzusetzen, so ermöglicht dieses Verfahren in der Regel eine höhere und kostengünstigere Wertschöpfungs- und Ergebnisverbesserung als jede aufwendige Investition oder Bemühung zur Steigerung des Umsatzes. ■

i MEHR INFORMATIONEN
www.opc-gruppe.de