In fünf Schritten zum Erfolg

Prozessmodell macht die Logistik effizient

Foto: SSI Schäfer

Olaf Figgener

Welche Methoden und Werkzeuge sind geeignet, um Prozesse effizient zu gestalten und zu steuern? Und was ist zu beachten, wenn logistische Prozesse durch standardisierte Software unterstützt werden sollen, ohne dass sie durch eine Anpassung an die Software nicht wieder zu erkennen sind? Aus den Antworten auf diese Fragen lassen sich eine Reihe von Tipps und methodische Vorgehensweisen ableiten. Die Beachtung dieser Ratschläge wiederum kann die Prozessverantwortlichen beim Management der Abläufe unterstützen und dafür sorgen, dass die logistischen Prozesse mit den technologischen Innovationen mithalten können.

Autor: *Dipl.-Ing. O. Figgener ist Projektleiter und Koordinator des „Competence Center IT in der Logistik" am Fraunhofer IML, Dortmund*

Aufgrund ihrer Komplexität lassen sich Geschäftsprozesse ohne geeignete IT-Tools heutzutage kaum noch effizient beherrschen. Doch bevor eine Software die Leistung, etwa der Logistik steigern kann, müssen die Prozesse selbst „auf Vordermann" gebracht werden. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, wie und wo mit der Untersuchung begonnen wird. Diesbezüglich hat sich in der Praxis die schrittweise Zerlegung und Strukturierung von Abläufen bewährt. Fünf Phasen sind notwendig, um aus der Idee der Prozessoptimierung ein aussagekräftiges Prozessmodell zu entwickeln.

Phase 1

Zunächst stehen die Zieldefinition und die Festlegung der Aufgabenstellung sowie des Analysebereichs an. Generell orientieren sich die Ziele vielfach an den logistischen Zielgrößen Kosten, Qualität und Zeit.

Im Anschluss muss der Untersuchungsraum eindeutig festgelegt werden. Hierfür bietet sich ein Vorgehen an, dem die verschiedenen Unternehmensbereiche zugrunde liegen. Für das Lager z. B. kommen also die Untersuchungsräume Wareneingang, Lagerung, Kommissionierung, Warenausgang/Versand infrage. Aber auch ein Vorgehen in größeren Dimensionen ist denkbar, in dem die Untersuchung auf Werksebene durchgeführt wird (z. B. Auftragsannahme am Standort 1...n, Produktion am Standort 1...n, Logistik am Standort 1...n).

Phase 2

Als nächstes findet die Untergliederung des Untersuchungsraums in Verantwortungsbereiche statt. Dies ist notwendig, um die entwickelten Verbesserungspotenziale anschließend auch konsequent umsetzen zu können, was die personengebundene Zuordnung der Umsetzungsverantwortung voraussetzt.

Phase 3

In diesem Schritt kommt auf die Prozessverantwortlichen die schwierigste Aufgabe zu: Die Prozesse begreifen und darstellen. Papier und Bleistift sind einfache Hilfsmittel, um die Tätigkeiten für die Auftragsbearbeitung festzuhalten. Alternativ eignet sich auch eine elektronische Dokumentation wie sie beispielhaft **Bild 1** auf S. 126 zeigt.

Ordnet man die Geschäftsprozesse horizontal in der Materialflussebene an, sind die Abläufe bereits zeitlich logisch sortiert. In einer übergeordneten Ebene lassen sich die notwendigen Informationen aufnehmen.

Als dritte Dokumentationsebene werden die zur Verfügung stehenden Ressourcen inkl. der Informationstechnik dokumentiert. Die Kunst der Prozessbeschreibung besteht darin, den Detaillierungsgrad so genau wie nötig, aber so grob wie möglich zu wählen, um sich nicht in Details zu verlieren. Die Effizienz der Geschäftsprozessanalyse wird deutlich erhöht, wenn man sich auf die Prozesse konzentriert, die entweder einen bedeutenden Anteil an der Wertschöpfung haben oder viele Ressourcen verbrauchen. In beiden Fällen sind die Auswirkungen auf die Produktivität oder die Kosten hoch.

Gewinnmaximierung und nachhaltiges Wachstum sind die Ziele der Unternehmensführung

Der Autor zeigt, wie sich aus dem Wunsch zur Prozessoptimierung ein aussagefähiges Prozessmodell entwickeln lässt

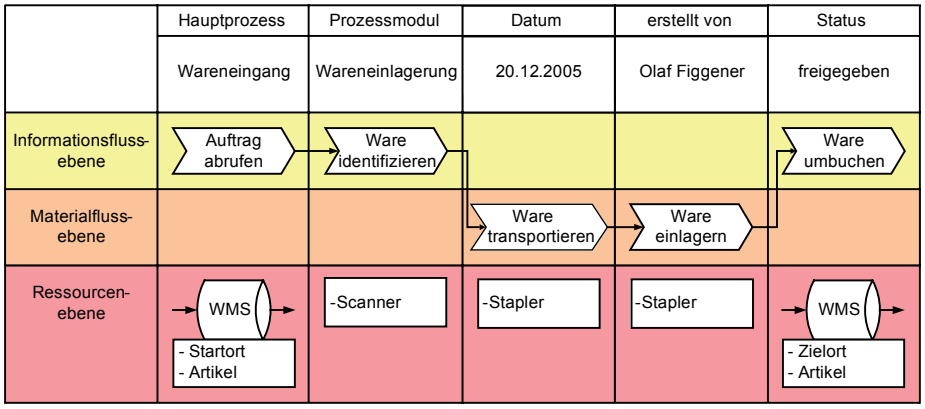

Bild 1: Struktur zur Prozessdokumentation

Bild: Fraunhofer IML

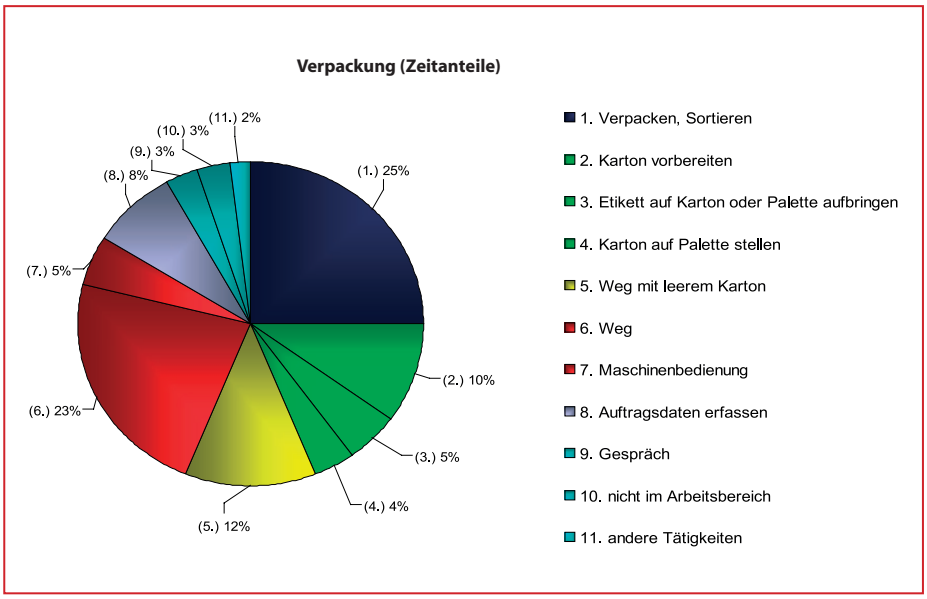

Bild 2: Signifikante Zeitanteile eines Prozessmoduls

Bild: Fraunhofer IML

Phase 4

Um den Erfolg einer Geschäftprozessoptimierung kontrollieren zu können, muss die Leistung vor und nach dem Projekt definiert werden. Die Leistung wird mit entsprechenden Kennzahlen erfasst. So wird z. B. die Kommissionierung mit der mitarbeiterbezogenen Kennzahl Picks/h beschrieben. Für den Kunden ist allerdings nicht die Pickleistung, sondern die Lieferfähigkeit oder die fehlerfreie Kommissionierung (Kehrwert der Reklamationsquote) ausschlaggebend. Steht mit der Kennzahl Picks/h die eigene Wertschöpfung an erster Stelle, rückt mit der Reklamationsquote das Kundeninteresse in den Vordergrund der Prozessoptimierung.

Phase 5

Das Ergebnis von Schritt 3 ist eine zeitlich logisch gegliederte Kette von Prozessen entlang des Auftragsdurchlaufs. In der Praxis weist diese Kette Schwachstellen auf. Hierzu zählen z. B. unproduktive Schleifen, Wartezeiten, Synchronisierungsprobleme oder Medienbrüche. Dies sind Ansatzpunkte für eine Prozessoptimierung.

Erfahrungsgemäß wissen viele Mitarbeiter, wie ihre Prozesse optimaler ablaufen könnten. Dies ist ein guter Ansatzpunkt, um neben den o. g. globalen Zielen auch die Motivation der Mitarbeiter zu steigern. Kein Mitarbeiter gibt z. B. gerne Daten in die DV doppelt ein oder erkundigt sich permanent nach den gleichen fehlenden Informationen bei Kollegen. Hinter derartigen Blindprozessen verbergen sich systematische oder strukturelle Fehler, die es in der Phase der Optimierung zu verbessern gilt. Auch in puncto Ergonomie wissen viele Mitarbeiter, wo der Schuh drückt.

Prozesse bilden die Grundlage der unternehmerischen Aktivitäten

Über diese qualitativen Aussagen hinaus kann die Prozesseffizienz durch Multi-Moment-Aufnahmen analysiert werden. Bei dieser anerkannten Methode werden Prozesse in einzelne Tätigkeiten zerlegt **(Bild 2)** und mit statistisch abgesicherten Stichproben beobachtet und dokumentiert. Im Rahmen der Auswertung sind Aussagen über Zeitanteile (wertschöpfende Tätigkeiten, nicht wertschöpfende Tätigkeiten, Wegezeiten etc.) möglich, aus denen sich ebenfalls Optimierungspotenziale ableiten lassen. Bei dem vorliegenden Beispiel beträgt der Prozessanteil der wertschöpfenden Tätigkeit (Verpacken, Sortieren) nur 25%, dies kann als Hinweis auf ein vorhandenes Optimierungspotenzial gewertet werden.

Ergebnis der Geschäftsprozessanalyse

Sind die Abläufe aufgenommen, dokumentiert und an den relevanten Stellen optimiert, wird die zuvor definierte Leistung (s. Phase 4) kontinuierlich gemessen. Verläuft das Projekt erfolgreich, steigt auch die Leistung bzw. die Produktivität. Mit der Darstellung der Abläufe und der Definition der Prozessleistung hat der Prozessverantwortliche ein Instrument an der Hand. Jetzt beginnt sich der nicht unerhebliche Aufwand für ein Geschäftsprozessmanagement zu lohnen. Die Effektivität der Maßnahmen kann nachgewiesen werden. Des Weiteren besteht die Möglichkeit basierend auf den dokumentierten Abläufen einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu installieren. Durch ein Übertragen der optimalen Prozesse auf weitere Unternehmensbereiche wird eine unternehmensweite Prozessstandardisierung erreicht, die die Prozessvielfalt und den Aufwand für das Prozessmanagement reduziert.

Für Verantwortliche aus dem Bereich Intralogistik bringt ein effizientes Prozessmanagement aber noch aus einem weiteren Blickwinkel Zusatznutzen. Mit der Einbindung von Dienstleistern in die Wertschöpfungskette verfolgen z. B. produzierende Unternehmen das Ziel, von den Kompetenzen und Kostenstrukturen des Dienstleisters zu partizipieren. Zwar sinken i. d. R. die fixen Kosten für den Produzenten, die impliziten Kosten aus der Koordination werden jedoch häufig nicht berechnet. Durch die eindeutige Beschreibung der Schnittstellen zwischen Produzent und Dienstleister wird dieser Koordinationsaufwand reduziert. Eine derartige Beschreibung muss u. a. kundenspezifische Verpackungsangaben, Leitzahlen für Transporteure, Etikettenlayouts und -positionen enthalten. Eine Prozessbeschreibung mit den notwendigen Informationen ist eine hilfreiche Unterstützung für die Ausschreibung einer Teilaufgabe und vermeidet im Vorfeld unnötige Rückfragen, die zu Verzögerungen und im schlimmsten Fall zu Qualitätseinbußen oder Reklamationen führen können.

www.iml.fraunhofer.de