



Sonderausgabe: Prozessoptimierung

- 1. Vorwort: Sturmwarnung**
- 2. Geschäftsprozesse**
- 3. Wege zum Ziel**
- 4. Organisatorischer Rahmen**
- 5. Ansätze innerhalb der Wertschöpfungskette**
- 6. Kalenderblatt**
- 7. STEIDL Unternehmensberatung**

1. Vorwort: Sturmwarnung

Liebe Leser,

seit geraumer Zeit weisen nahezu alle Konjunkturprognosen in die gleiche Richtung, nämlich deutlich und über einen längeren Zeitraum abwärts:

- „Es droht eine harte Landung...“ (FAZ)
- „Die Aufträge werden weniger...“ (FAZ)
- „Deutscher Industrie brechen die Aufträge weg...“ (Handelsblatt)
- „Trüber Ausblick...“ (DIE WELT)

Zu den am stärksten betroffenen Bereichen zählen nach übereinstimmender Ansicht der Investmentbanken die Automobilindustrie und damit auch die Zulieferindustrie. Da der Spielraum in den Abgabepreisen durch langfristige Verträge in engen Grenzen geregelt ist, können Maßnahmen zur Stabilisierung und Steigerung der Marge kurz- und mittelfristig nur im Bereich der Kosten realisiert werden. Wir sollten uns also auf diese Maßnahmen konzentrieren, die die Unternehmen selbst in ihrem eigenen Interesse ergreifen müssen, um in den Turbulenzen der vor uns liegenden Zeit nicht vom Kurs abzukommen.

Im Vordergrund stehen derzeit die Kosten für Energie wie für Rohstoffe, Halbzeuge und komplette Zulieferungen. Ich warne jedoch ausdrücklich davor, ausschließlich hier anzusetzen und alle anderen Einflussfaktoren entlang des Fertigungsprozesses außer Acht zu lassen: diese Vorgehensweise verbreitet unter anderem einen „Kampagnencharakter“, der schon oft dazu geführt hat, dass sinnvolle Ansätze als Strohhalm verbrannt sind.

Der für die Unternehmen nachhaltig nutzbringende Ansatz kann nur darin bestehen, die Prozesse Schritt für Schritt hinsichtlich ihrer Notwendigkeit, Struktur, Ressourcenbindung und hinsichtlich ihres Beitrags zur Wertschöpfung zu hinterfragen und nach dieser Analyse zu optimieren oder auch neu aufzustellen.

Bitte begleiten Sie mich jetzt bei einem virtuellen Betriebsrundgang, bei dem wir uns auf das konzentrieren wollen, was „unserem“ Unternehmen einen wirtschaftlichen Mehrwert verschafft, denn nur dieser verschafft uns gegenüber unseren Wettbewerbern unsere Existenzberechtigung!

Viel Vergnügen beim Betriebsrundgang wünscht Ihnen nun

Ihr Martin Steidl

(Anmerkung: „Leser“ in meinem Newsletter heißt immer Leserinnen und Leser!)

2. Geschäftsprozesse

Flexibilisierung – in einem umfassenden Sinn verstanden – beschreibt die zentrale Herausforderung bei der Gestaltung von Organisationen, Systemen, Netzwerken und bei den Elementen der Geschäftsmodelle, den Geschäftsprozessen. Hier gilt die Regel: Geschäftsprozesse sind flexibel, wenn sie kurz sind.

Aus Erfahrung wissen wir, dass die Bearbeitungszeit höchstens 10 % der gesamten Durchlaufzeit ausmacht. Das heißt, dass Geschäftsprozesse zehnmals schneller sein könnten!

Die Erfolgsformel lautet also:

Geschäftsprozessoptimierung statt Funktionsperfektion!

Bevor wir uns nun der Optimierung von Geschäftsprozessen widmen, müssen wir versuchen, diese „Bündel von Aktivitäten, für die ein oder mehrere Inputs benötigt werden und die für die Kunden Ergebnisse von Wert erzeugen“ (Business Reengineering/Hammer und Champy), differenzierter zu betrachten. Es können allgemein unterschieden werden:

Managementprozesse, die die strategische Steuerung, die Organisation sowie den Einsatz von Ressourcen umfassen

Wertschöpfungsprozesse, die Leistungen in Form von Produkten und Dienstleistungen bereitstellen

Administrationsprozesse, die weder Kundenbedürfnisse erfüllen noch für die strategische Ausrichtung relevant sind, die aber ein möglichst gutes Ineinandergreifen der wertschöpfenden Aktivitäten sicher stellen sollen

3. Wege zum Ziel

Das Hauptziel aller Geschäftsprozesse ist die Befriedigung der Kundenbedürfnisse. Dazu sind die wichtigsten Voraussetzungen deren Antizipation sowie die damit einhergehenden Vorbereitungen im eigenen Unternehmen. Hier liegt der Erfolg in der größtmöglichen Markt- und Kundennähe. Trotz Schwankungen in der Bedarfshöhe muss das Unternehmen danach trachten, mit kurzen Durchlaufzeiten einen exzellenten Service zu bieten.

Die Berücksichtigung von Benchmarks leitet die folgende Phase auf dem Weg zum optimalen Geschäftsprozess ein. Nur durch den Vergleich mit den besten Wettbewerbern ist das Unternehmen in der Lage, seine qualitativen und quantitativen Ziele zu definieren und zu formulieren. Hier liegt der Hauptansatzpunkt in der Reduzierung der Durchlaufzeit, da in der Regel die Bearbeitungszeit nur ein Bruchteil der Durchlaufzeit beträgt.

Nach der Festlegung der Maßstäbe, an denen man sich bei der Optimierung orientieren will, besteht die nächste Stufe auf dem Weg zum Ziel darin, die Aufwandstreiber zu finden und auszumerzen. Dies ist im Kern nichts anderes als die Verminderung der Komplexität im Unternehmen, sowohl der Produkt- und Leistungskomplexität als auch der Prozesskomplexität.

Der krönende Abschluss dieser vier Stufen auf dem Weg zum Ziel besteht nun in der Neugestaltung der Abläufe, die durch ihren Grad an Arbeitsteilung die Effizienz der Ablauforganisation bestimmen.

4. Organisatorischer Rahmen

Manch einem Leser mag das, was er bisher gelesen hat, sehr theoretisch vorkommen; es ist jedoch zum besseren Verständnis der Optimierungsansätze notwendig. Wir müssen diese in einen Rahmen stellen, der sich aus organisatorischen Randbedingungen sowie aus einer IT-Landschaft ergibt, die logisch zwingend und uneingeschränkt nachvollziehbar sind, dessen ungeachtet jedoch in der Praxis kaum oder nur in Ansätzen verwirklicht wird.

Es muss möglich sein, mit **Unterstützung durch ein ERP-System** die im Unternehmen existierenden Geschäftsprozesse im Detail darzustellen. Wichtig für die Bezifferung der durch die Optimierung nutzbaren Reserven ist, dass das System die Ressourcenbindung der einzelnen Prozessschritte aufzeigt und auf logische Verknüpfungen zwischen Wertschöpfungs-, Management- und Administrationsprozessen hinweist.

Im **Vertriebssystem** ist pro Kunde die artikelbezogene Kundenhistorie hinterlegt, die auch für die regelmäßige Erstellung der Kundendeckungsbeitragsrechnung benötigt wird. Die Auflösung der Kundenhistorie über Arbeitspläne und Stücklisten führt letztlich zu einer Darstellung der Aufwandstreiber pro Kundenauftrag und Kunde.

Die Arbeitsergebnisse von **Entwicklung und Konstruktion** und damit die Inputs für die nachgelagerten Prozessstufen finden sich in Arbeitsplänen und Stücklisten wieder. In Zusammenarbeit mit der Auftragssteuerung müssen hier durch Dokumentation wesentliche Optimierungsvorbereitungen hinsichtlich der einzelnen Kosten- und Leistungsblöcke geleistet werden.

Ein wesentlicher Optimierungsbeitrag der **Disposition** liegt in der Aktualisierung und Pflege der Vorlaufzeiten für Eigenfertigung wie zusammen mit dem Einkauf auch für Fremdbezug. Darüber hinaus liegt in der Disposition die Verantwortung für die korrekte Planung der Sicherheitsbestände, die besonders bei tief gestufter Fertigung nicht lediglich addiert werden dürfen, sondern über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg mit Blick auf den Kundenbedarf gesteuert werden müssen. In diesen Zusammenhang fällt auch die Verantwortung für ABC- und XYZ-Analysen.

Neben der Beschaffung liegt eine vorrangige Aufgabe für den **Einkauf** in der fortwährenden Lieferantenbewertung. Hinzu kommt, auch zur Feststellung von Lieferalternativen, die kontinuierliche Beobachtung der Beschaffungsmärkte.

Die **Auftragssteuerung** muss systemgestützt in der Lage sein, bei Lücken in der Verfügbarkeit Auftragsfolgen zeitnah und unter Beachtung der Kostenminimierung abzuändern. Zusammen mit der **Fertigung** muss durch den Einsatz von Betriebsdatenerfassung (BDE) und Personalzeiterfassung (PZE) sichergestellt werden, dass erledigte Arbeitsgänge zeitnah zurück gemeldet werden, damit die Durchlaufzeit korrekt ermittelt und gesteuert werden kann.

Für die **Materialwirtschaft** liegt ein System mit aktualisierten Bestands- und Bewegungssätzen vor. Die Bestandssätze führen sowohl die Zugangswerte als auch mögliche Bewertungsabschläge mit – Aus- und Einlagerungsvorgänge ohne zwischengeschaltete Wertschöpfung werden neutralisiert.

Die Arbeitspläne in der **Montage** werden wie in der Fertigung regelmäßig aktualisiert; die Bestandssteuerung in der Montage stellt sicher, dass nach Montageabschluss überzählige Bestände zeitnah in das Lager zurück fließen.

5. Ansätze innerhalb der Wertschöpfungskette

In diesem Newsletter werde ich mich ausschließlich auf Optimierungsansätze innerhalb der Wertschöpfungskette beziehen; Management- und Administrationsprozesse bleiben einer späteren Ausgabe vorbehalten.

Im **Vertrieb** muss zwischen Standardprodukten und Produkten nach Spezifikation des Kunden unterschieden werden. Bei den letzteren kann eine Steuerung in Richtung auf Kostenreduzierung dadurch erfolgen, dass Anreize in Form von günstigeren Preisen, Konditionen und Lieferzeiten gesetzt werden. Bei den Standardprodukten ist eine fortwährende und grundsätzliche Portfoliosteuerung vonnöten.

In **Entwicklung und Konstruktion** muss grundsätzlich eine enge Kooperation mit dem Vertrieb hinsichtlich der Portfoliosteuerung gelebt werden. Das Innovationsmanagement ist mittels Benchmarks in der Lage, bei Produkt- wie auch bei Prozessinnovationen und sowohl bei Neuentwicklungen als auch bei der regelmäßigen Analyse des Produktprogramms die Pflichtenhefte als Steuerungsdokumente einzusetzen.

Für die **Disposition** stellt sich die Aufgabe der knappen zeitlichen Vorlaufsteuerung besonders bei teuren Materialien. Daraus abgeleitet ist auch die Vermeidung überhöhter Sicherheitsreserven je Dispositions- und Bestandsstufe bei gestufter Fertigung und Montage. Grundsätzlich ist die Disposition entsprechend der Teilecharakteristik (ABC- bzw. XYZ-Teile) zu organisieren.

Im **Einkauf** ist eine der wesentlichen Aktivitäten zur Optimierung der gesamten Abläufe die Bildung von Materialgruppen. Hinzu kommen die fortwährende vergleichende Bewertung von Lieferanten als auch die Beobachtung der Beschaffungsmärkte und die Kategorisierung in ABC- bzw. XYZ-Teile.

Der **Auftragssteuerung** kommt im Kontext der Geschäftsprozessoptimierung als Orientierung im Tagesgeschäft die Steuerung der zeitgleichen Verfügbarkeit von bedienungspersonal, Maschinen, Betriebsmitteln und Material zu.

Die **Fertigung** arbeitet hinsichtlich der Kapazitätsauslastung eng mit der Auftragssteuerung zusammen; zur korrekten Dokumentation sind zeitnahe Rückmeldung fertiggestellter Arbeitsgänge und der aus dem Lager entnommenen Materialien grundlegende Voraussetzungen. Zur Minimierung der Kapitalbindung muss dafür gesorgt werden, dass die Materialausgabe aus dem Lager zum spätest möglichen Zeitpunkt erfolgt.

Aus dem **Lager** muss eine ständige Rückmeldung von „Langsamdrehern“ oder „Ladenhütern“ durch die Fertigung bis hin zu Entwicklung und Vertrieb erfolgen. Dazu kommt die Pflicht, Materialeingänge wie Materialausgaben zeitnah zu verbuchen, um die Wertschöpfungsprozesse korrekt wiederzugeben.

Für die **Montage** muss die Terminierung mit möglichst geringem Zeitpuffer ständiges Ziel sein. Überzählige Materialien müssen – sobald erkennbar – in das Lager zurückgeführt werden.

Fazit: Die Optimierung der Geschäftsprozesse ist eine kontinuierliche Aufgabe für das Management, deren Erfolg sowohl von den Systemvoraussetzungen als auch von der Beharrlichkeit der Verantwortlichen abhängt. Sie muss ähnlich langfristig angelegt sein wie KVP- oder Kaizen-Programme, und sie spielt dort nicht ohne Grund eine mitentscheidende Rolle.

6. Kalenderblatt

„Nichts ist schwieriger in die Hand zu nehmen,
gefährvoller in der Durchführung
oder ungewisser im Erfolg,
als bei einer Neuordnung der bestehenden Verhältnisse
die Führung zu übernehmen.“

(Niccoló Machiavelli)

7. STEIDL Unternehmensberatung

Krisen- und Strategiemanagement in mittelständischen Unternehmen

Zielgruppe:

Unternehmen in den Branchen Maschinen- und Anlagenbau, Metallverarbeitung, Kunststoffverarbeitung, Werkzeugmaschinenbau und Zulieferindustrie

Einsatzgebiete:

Interim-Management, Krisen- und Sanierungsmanagement, Strategieentwicklung, Controlling, Training und Coaching

Dipl.-Ing., Dipl.-Wirt.-Ing. Martin Steidl

Jahrgang 1947

Studium an der RWTH Aachen

Industrietätigkeit 1974 – 1999

Seit 1999 selbstständiger Unternehmensberater

www.steidl-partner.de