

Logistik-Masterplan: Methodische Prozessanalyse durch SPV Solutions, Products, Visions AG

Den Flaschenhälsen auf der Spur

Prozessoptimierung | Entlang der Supply Chain eines Unternehmens gibt es meist zahlreiche Prozesse mit unterschiedlicher Entstehungsgeschichte. Jeder Teil scheint für sich betrachtet ganz gut zu funktionieren, doch das Zusammenspiel muss deshalb noch nicht optimal sein. In der Logistik liegen Potenziale für mehr Effizienz und Kostensenkungen. Die Anlässe sind verschieden, nach diesen Potenzialen zu fragen; doch eines haben alle Verbesserungsbestrebungen gemeinsam: Am Anfang muss eine gründliche Prozessaufnahme stehen.

Wesentliche Abschnitte der Supply Chain oder gar die Gesamtheit seiner Logistikprozesse infrage zu stellen, gehört nicht gerade zur täglichen Praxis von Unternehmen. Während beispielsweise auf Produktentwicklung oder Fertigungsqualität großes Augenmerk gelegt wird, liegt der Materialfluss sogar oft in einem blinden Fleck der Unternehmensführungen. Und dann werden in einem Unternehmen aus kurzfristigen Anforderungen gewachsene Prozesse ganz selbstverständlich akzeptiert, denen nie eine übergreifende Planung zugrunde lag.

Auslöser für eine kritische Betrachtung können allgemein hohe Kosten für die Logistik und die Frage nach den Kostentreibern sein, bereits erkannte Flaschenhälse oder zu langsame Prozesse, umständliche Waren- oder Informationsflüsse. Veränderungen in der Organisation durch Fusion, Verkauf oder eine strategische Neuausrichtung können das Augenmerk auf Logistikprozesse lenken. Schließlich sind Schwankungen in den Beschaffungs- und Absatzmärkten oft Auslöser für die Frage, ob die eigenen Prozesse flexibel genug sind.

Die Erkenntnis, dass es offensichtlich Verbesserungsbedarf gibt, zaubert natürlich noch kein Budget herbei, um ein groß angelegtes Optimierungsprojekt mit Unterstützung externer Fachleute zu starten. Das SAP-Projekthaus SPV Solutions, Products, Visions AG hat sich u.a.

auf Supply Chain Management spezialisiert und aus der Erfahrung vergangener Projekte heraus das Konzept eines Beratungsangebots mit klarem Zeit- und Kostenrahmen entwickelt, das die angesprochenen Fragen angeht. Unter der Bezeichnung „Logistik-Masterplan“ bietet SPV eine methodische Prozessanalyse an, die gerade Unternehmen weiterhilft, deren Logistik unter heterogenen Einzelprozessen, widerstreitenden Interessen und unübersichtlichen Strukturen leidet (Bild). Auch da, wo „alles glatt läuft“, kann eine gründliche Analyse der Zusammenhänge praktisch immer Potenzial für Effizienzsteigerung aufdecken.

Prozessaufnahme

Mit standardisierten Fragenkatalogen und Templates gehen die Berater in alle Abteilungen und Fachbereiche und lassen sich die Arbeitsweisen erklären.

Dokumentierte und undokumentierte Prozesse bis zu Ad-hoc-Verfahren werden erfasst. Auch über eine Begehung beispielsweise von Lager-, Wareneingangs- und Warenausgangseinrichtung verschaffen sich die SCM-Experten einen Überblick. Dabei hilft der neutrale fachkundige Blick, Unstimmigkeiten zu erkennen, bzw. „selbst gestrickte“ Verfahrensweisen, für die sich bei Best Practice und Industriestandard-Lösungen möglicherweise Ansätze fänden, die besser geeignet sind, um Prozesse zu integrieren. Üblicherweise lässt sich ein Fachbereich innerhalb einer Woche erfassen, und ein fachbereichsbezogener Statusbericht wird mit den dort an Logistikprozessen beteiligten Personen diskutiert und freigegeben. Wichtig ist dabei die neutrale Betrachtungsweise, denn auf dem Weg zum Logistik-Masterplan sollen gerade „Schuld“-



Bild

Mit Hilfe eines Masterplans können Verbesserungsmöglichkeiten für mehr Effizienz und Kostensenkungen in der Logistik sichtbar werden. Berater wie die SPV Solutions, Products, Visions AG erstellen entsprechende Pläne und geben Empfehlungen für Maßnahmen. Bild: Clipdealer

Zuweisungen vermieden und eine Diskussionsgrundlage geschaffen werden, auf die sich alle einigen können.

Ein zentrales Problem bei vielen Brüchen in den Prozessen sind uneinheitliche individuelle Sprechweisen. Häufig reden z.B. Fachabteilungen und IT-Abteilungen aneinander vorbei. Das Werkzeug zur Erstellung der einzelnen Prozessaufnahmen und ihrer Integration in einen Logistik-Masterplan ist die Visualisierung. Hierbei nutzt SPV Netzpläne, in denen jeder Geschäftsvorfall in einem Vorgang erfasst wird. Zur Darstellung wird bewusst das als Microsoft-Office-Erweiterung erhältliche „Visio“ verwendet. So ist sichergestellt, dass der Beratungskunde die Visualisierung im Nachgang selbst problemlos weiter verwenden kann und dazu auch keine Spezial-Software oder vertiefte UML-Kenntnisse (Unified Modeling Language) benötigt.

Visualisierung als Diskussionsgrundlage

Die individuelle Aufnahme und Visualisierung aller Logistikprozesse lässt sich zügiger durchführen, als der Laie annehmen würde. Bis zu 90% der Strukturen sind bereits über das von SPV verwendete Referenzmodell grundsätzlich angelegt. Als Basis dienen dabei u.a. ein Supply Chain Operations Reference-Modell sowie Referenzmodelle zur Standard-Software.

Diese Herangehensweise erleichtert nicht nur die Aufnahme der vorhandenen, sondern auch das Auffinden fehlender Geschäftsvorfälle. An den einzelnen Elementen des Netz- und Ablaufplans werden nun Detailbeschreibungen angefügt. Dabei gewinnt man zunächst einen höheren Grad an Transparenz, der in einer weiteren Detaillierung bis zur Anwenderdokumentation führt – unabhängig von eventuellen Maßnahmen der Prozessoptimierung ein nützliches Werkzeug für die Einarbeitung neuer Mitarbeiter.

Ein wichtiger Teil der Beschreibung ist aber auch die

Frage nach den entsprechenden Datenflüssen eines Prozessabschnitts. Hier werden Medienbrüche offenbar, sowie redundante Datenhaltung – z.B. in Form von Excel-Hilfslisten. Dem Fachmann bietet sich vor dem Hintergrund dieser vorliegenden integrativen Informationen die Möglichkeit, qualifizierte Aussagen über den Nutzungsgrad z.B. eines SAP-Systems zu machen. Eine lückenhafte Abbildung der Geschäftsprozesse im ERP-System ist meist ein Hinweis auf mangelnde Integration von Prozessen.

Typische Fehler

Welche Fehler bzw. welche Ansatzpunkte für Verbesserungen finden sich bei der Erstellung eines Logistik-Masterplans?

Insbesondere fallen „Inseln“ im Geschehen auf, also Geschäftsvorfälle, deren Auswirkungen auf andere Bereiche nicht transparent sind, die nicht im ERP abgebildet, unzureichend dokumentiert und nicht richtig planbar sind. Häufig findet man beim genauen Blick auf die tatsächlichen Arbeitsschritte kleine Fehler mit großer Wirkung, etwa wenn bei Liefertermin-Verschiebungen unzureichende Pflege relevanter Daten betrieben wird.

Aus Unkenntnis oder mangelnder Regelung werden Tools, die zur Kostensenkung beitragen könnten, nicht richtig benutzt. Ein immer wiederkehrendes Beispiel ist dabei die Lieferantenbewertung in SAP. Korrekt durchgeführt, bietet sie eine sehr gute Verhandlungsgrundlage für den gesamten Beschaffungsprozess bis zur Vergabe von Frachtaufträgen.

Typische Ansatzpunkte für Verbesserungen, die durch einen Logistik-Masterplan sichtbar werden, sind:

- Unnötige Individuallösungen
- Medienbrüche und redundante Datenhaltung
- Fehlerhafte Datenpflege
- Verfälschtes Planungsbild durch fehlerhafte Buchung
- Fehlende Kostenzuordnung
- Ad-hoc-Lösungen für standardisierbare Vorgänge

Die Experten von SPV übergeben den Logistik-Masterplan am Ende der Analyse mit einem Abschlussbericht an die Geschäftsführung. Dieser enthält die Ergebnisse der Fit/Gap-Analyse. Darin werden die Potenziale qualifiziert dargestellt; es werden Empfehlungen für einen Maßnahmenkatalog gegeben, auch mit einer Priorisierung, die vor allem die leicht machbaren, kurzfristig umsetzbaren Maßnahmen betont. Eine Übernahme oder Begleitung von Folgeprojekten durch SPV zu Themen, wie im Folgenden dargestellt, ist natürlich möglich.

Je nach den Ergebnissen der Fit/Gap-Analyse sind die Ergebnisse der Potenzialermittlung dabei:

- Organisatorische Änderungen in Unternehmensbereichen
- Erhöhung des Nutzungsgrades der im Einsatz befindlichen Standard-Software
- Schulungsunterstützung für die Anwender
- Nutzung weiterer Standardfunktionalitäten des Systems
- Redesign von Prozessen und ihre Abbildung in der Standard-Software
- Systemlandschaftsoptimierung (SLO) der IT-Systeme
- Durchführung eines Release-Wechsels
- Einspielen von „Enhancement Packages“ (Erweiterungspakete) entsprechend den Anforderungen des Kunden

Diese Auflistung zeigt, dass die Potenziale sowohl in verschiedenen technischen wie in organisatorischen Maßnahmen liegen können. Es werden in der Analyse durch SPV Empfehlungen ausgesprochen, keine automatischen Folgeprojekte aufgedrängt. Die zentrale Idee des Logistik-Masterplans ist es, den Verantwortlichen den nötigen Überblick zu geben, um auch als „Master“ planen zu können. Sind erst Transparenz und Planbarkeit hergestellt, eröffnen sich auch neue Möglichkeiten, Kosten zu sparen und die Effizienz zu steigern.



Autor

Jürgen Lorenz ist Business Unit Manager SCM, SPV Solutions, Products, Visions AG.