

PROFI-GUIDE	Branche	
	Pharma	
	Food	● ● ● ●
	Kosmetik	
	Chemie	
	Planer	
Funktion	Betreiber	
	Einkäufer	
	Manager	● ● ● ●
ENTSCHEIDER-FACTS		

Für Manager

- Durch die Prozessverbesserung findet eine wiederkehrende Prozessoptimierung statt, sich ändernde Umwelt-einflüsse und damit variierende Prozesse werden ebenso berücksichtigt wie das Wissen neuer Mitarbeiter und die steigenden Fähigkeiten vorhandener Mitarbeiter.
- Das Risiko ist minimiert und Akzeptanzprobleme gehören der Vergangenheit an. Das sind Vorteile, die von den Managern der Lebensmittelindustrie genannt wurden. Man kann klar davon ausgehen, dass diese Form der Prozessoptimierung auch für die Ernährungsindustrie die Zukunft darstellen wird.

Prozessoptimierung in der Verwaltung durch die eigenen Mitarbeiter

Fiktion oder Wirklichkeit?

Nur jedes 20. Unternehmen in der Lebensmittelindustrie hat seine Prozesse in den letzten fünf Jahren systematisch überprüft und optimiert. Das ist ein Ergebnis der BFC-Studie, bei der über 65 Top-Manager aus der Lebensmittelindustrie befragt wurden. Und das, obwohl Studien aussagen, dass der Anteil an unproduktiven Tätigkeiten auf 40 % der Arbeitszeit gestiegen ist.

Prozessoptimierungen, gerade in den zentralen Bereichen wie der Verwaltung, sind immer noch die Ausnahme, wie die Erfahrung zeigt. Viele Unternehmen der Ernährungsindustrie konzentrieren sich bei Optimierungen immer noch hauptsächlich auf die Produktion oder den Einkauf.

„Bei einer externen Prozessoptimierung muss ich hinterher nur wieder die Scherben zusammenkehren, das kostet mich mehr als ich eingespart habe“ so die Aussage eines Eigentümers aus der Mineralwasserbranche in der Studie. „Wie soll man da dran gehen, die zentralen Bereiche sind schwierig zu optimieren“ ist eine Ansicht eines CEO aus der Milchwirtschaft.

Diese Aussagen belegen, warum in der Praxis nur wenige Unternehmen der Lebensmittelindustrie den Versuch wagen, in zentralen Abteilungen, wie Marketing, Vertrieb, Export, Finanzen, F&E oder Supply Chain, die Prozesse zu optimieren und das obwohl dort das Potenzial für Verbesserungen im Unternehmen oft am höchsten ist.

Suchzeiten, Informationsmangel, Fehler, Unklarheiten bei der Ausführung, Nachfragen, Wartezeiten, ineffiziente Besprechungen, Doppelarbeit, nicht festgelegte Prioritäten und Unterbrechungen sind die wichtigsten Gründe für die „Unproduktivität“ in den Büros der Unternehmen. Dabei ist es für den einzelnen quasi nicht möglich, diesen Teufelskreis zu unterbrechen. Nur wenn Top Down eine Initiative gestartet wird, systematisch diesen „Unprodukti-

vitäten“ an den Kragen zugehen, hat jeder einzelne die Möglichkeit sein Wissen einzubringen, um die Ablauforganisation effizienter zu gestalten.

Verständnis der Prozessoptimierung in den zentralen Bereichen

Im Gegensatz zu den Prozessoptimierungen vergangener Tage, bei denen externe Teams die Prozesse optimierten, findet bei der BFC-Prozessoptimierung eine gemeinsame Optimierung mittels Prozessmapping statt. Das beste Wissen über die Geschäftsprozesse bzw. über die Teilprozesse haben die Mitarbeiter, die sich tagtäglich den Anforderungen



Der Autor:



Josef Bausch, Leiter
BFC Bausch Food
Consulting

Erfolgsfaktoren bei der Einführung der Prozessoptimierung		
Haben Sie Vertrauen in die Fähigkeiten Ihrer Mitarbeiter	Holen Sie die Führungskräfte ins Boot durch Schulungen und Diskussionsrunden	Kein detailliertes Controlling über die erzielten Zeiteinsparungen
Halten Sie ihre Moderatoren motiviert, indem Sie z.B. aus diesem Pool Ihren Führungsnachwuchs generieren	Beteiligung und Einbindung des Betriebsrats von Anfang an	Achten Sie auf sehr gutes Führungsverhalten
Einen Schritt nach dem anderen. Versuchen Sie nicht alles auf einmal zu wollen. Kontinuierliche Verbesserung ist ein Marathon, kein Sprint		Unterstützung des Managements – das Managementteam muss hinter dem Programm stehen

Erfolgsfaktoren bei der Einführung der Prozessoptimierung

dieser Prozesse stellen. Durch die Prozessoptimierung der Mitarbeiter entsteht eine Kultur der Eigenverantwortung und Unternehmertum. Informationen und Material fehlerfrei, zum richtigen Zeitpunkt, in der richtigen Menge an die richtige Person - das sind die Kriterien von Weltklasseprozessen, die in vier Stufen erreicht werden.

Das Ziel der gemeinsamen Prozessoptimierung ist das Eliminieren von unproduktiven Tätigkeiten. Fehler, Suchzeiten, Unklarheiten etc. werden drastisch reduziert und damit die Geschwindigkeit der Prozesse vervielfacht. Gleichzeitig erfolgt eine Ausrichtung der Handlungen auf den internen Kunden und damit letztendlich auch auf den externen Kunden.

Wenn dabei innerhalb eines Workshops ein Prozess der 500-mal im Unternehmen abläuft an zehn Stellen nachhaltig optimiert wurde, bedeutet dies, dass die Abläufe im Jahr 5.000-mal „besser“ funktionieren als zuvor. Allein aus diesen Zahlen ist ersichtlich, wie mächtig dieser Hebel für das Unternehmen ist. In Euro ausgedrückt, sprechen wir von einem Potenzial von 2.000 Euro für jeden Mitarbeiter in den Zentralen oder von 85 Tagen mit unproduktiven Tätigkeiten pro Mitarbeiter. Wenn mit einer solchen Initiative die Hälfte des Potenzials freigesetzt wird, erreicht man eine Reduktion von 20% der Arbeitsstunden. Damit weicht die tägliche Hektik einem effizienten Arbeiten, die individuellen Arbeitsabläufe sowie die Gesamtdurchlaufzeit reduzieren sich um 40%, was sich direkt auf Kunden auswirkt. Mehrbelastungen durch Umsatzsteigerungen oder Zusatzprojekte könnten mit der gleichen Mannschaft einfach gestemmt werden. Die Umsetzung von strategischen Initiativen wird um 20 % gesteigert, und die Fehlerquote geht gegen Null. Letztendlich wird eine Erhöhung der Ebit-Marge und damit ein langanhaltender Wettbewerbsvorteil erzielt.

Umsetzungsorientierte Vorgehensweise

In der ersten Stufe konzentriert man sich auf die Selbstorganisation jedes einzelnen Mitarbeiters an seinem Arbeitsplatz. In der zweiten Stufe werden gemeinsam abteilungsinterne Prozesse definiert und verbessert. Die Ergebnisse sind meist abteilungsinterne Standards, die von den Mitarbeitern stetig weiterentwickelt werden. Die dritte Stufe hat die Optimierung abteilungsübergreifender Prozesse zum Ziel. Die Prozesse werden gemeinsam dargestellt (Prozessmapping), die Probleme benannt und priorisiert. Für die Hauptprobleme werden die Grundursachen definiert, Lösungen abgeleitet und umgesetzt. In der vierten Stufe findet ein internes Benchmarking statt.

Sämtliche Stufen werden jeweils in einem Zwei-Tages-Workshop von den Mitarbeitern bearbeitet. Den

Abschluss bildet jeweils eine Präsentation, bei der die Mitarbeiter der Geschäftsführung ihre Ergebnisse und Maßnahmen präsentieren.

Stufe 1: Selbstorganisation

Oberflächlich betrachtet, geht es in der ersten Stufe um das Aufräumen und Aussortieren der Büros. Es soll allerdings weit mehr damit erreicht werden. Hier wird das Verständnis für die Notwendigkeit von Verbesserungen geweckt. Es geht um das Auflösen der Denkweisen in Gruppen und um das Bewusstsein, wie wichtig die Gestaltung des Arbeitsplatzes und des Arbeitsumfeldes für effektives Arbeiten ist. Damit wird die Basis für die Verbesserung des Informations- und Materialflusses gelegt.

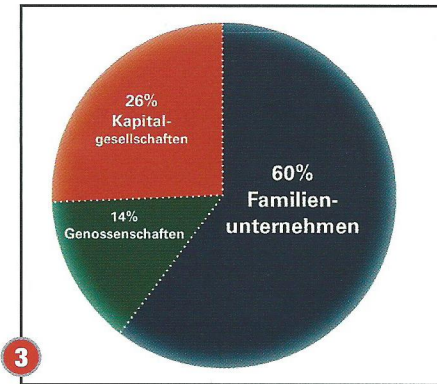
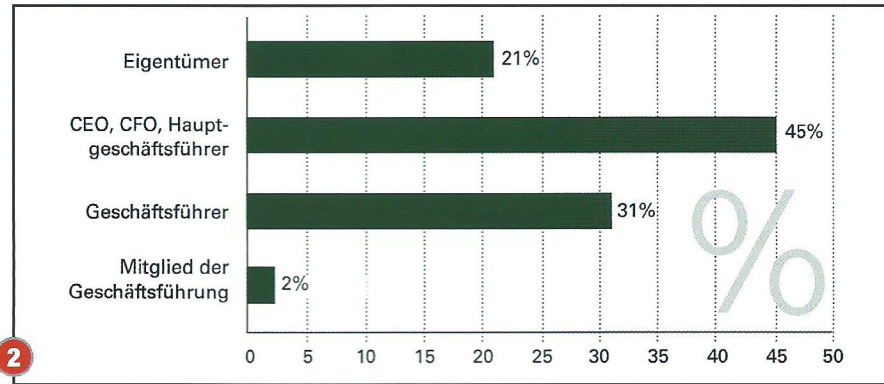
Die Umsetzung erfolgt innerhalb eines Zwei-Tages-Workshops pro Abteilung. Nach dem theoretischen Input geht man direkt zum Arbeitsplatz und beginnt mit dem Aussortieren von überflüssigem Material. Erst danach konzentriert man sich auf EDV-Ablagen, Papierablagen, die gemeinsam genutzt werden, bis hin zu neuen Arbeitsplatz- und Raumgestaltungen.

Stufe 2: Verbesserung abteilungsinterner Prozesse

Nachdem die Organisation die Stufe 1 ‚verdaut‘ hat, ist etwa ein Monat vergangen. Der nächste Schritt befasst sich mit der Verbesserung und Standardisierung des Informations- und Materialflusses innerhalb einer Abteilung. Man kann hier verschiedene Bereiche unterscheiden:

- Ablagestandards in Büros: Im Bürobereich ist die gemeinsame EDV- und Ordnerablage das Thema überhaupt. Selbst bei individuell genutzten Ablagen gilt „im Prinzip“ das gleiche. Uneinheitliche Ablagesysteme führen zu Suchzeiten, Wartezeiten und zu Fehlern.
- Arbeits- und Ablaufstandards: Aus jahrelanger Erfahrung weiß man, dass die Ausgangssituation fast immer ein uneinheitliches Vorgehen von nahezu allen Mitarbeitern einer Abteilung ist. Das wiederum führt zu Ineffizienzen und Fehlern. Die Herausforderung liegt hier in der Schaffung von einheitlichen Vorgehensweisen innerhalb einer Abteilung.
- Kommunikations- und Informationsstandards: Dabei geht es um die Verfügbarkeit und den Fluss von Informationen. Beispielsweise können in der F&E-Abteilung die einzelnen Schritte einer Produktentwicklung genau definiert und für alle in der Abteilung einfach ersichtlich sein. Ein weiteres Beispiel für einen Informationsstandard wäre die Darstellung des Bearbeitungsstandes eines Verbesserungsvorschlages. Dadurch würden Rückfragen minimiert und Informationen für alle zugänglich gemacht werden.

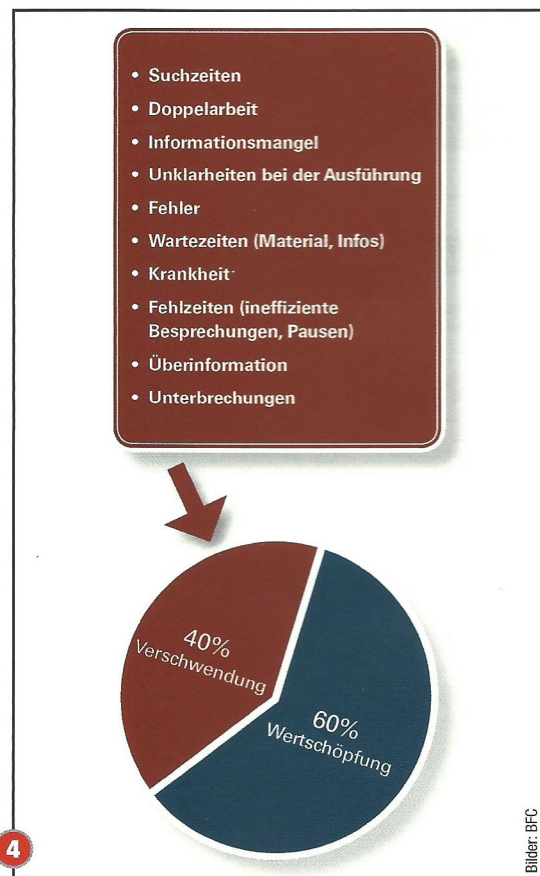
Ein gutes Beispiel für Kommunikationsstandards wäre der Ablauf von Besprechungen. Hier sprechen wir



2 Aktuelle Position der Befragten

3: Unternehmensform

4: Verluste in der Administration



von der Definition des Ablaufes, wer macht was, Agenda, Spielregeln etc.

Stufe 3: Optimierung abteilungsübergreifender Prozesse

Die Stufe 3 führt zur Ausrichtung aller Handlungen auf den jeweiligen internen Kunden und damit letztendlich auf den externen Kunden.

Der erste Schritt der Stufe 3 beginnt mit dem Abgrenzen des Prozesses. Von wo bis wo sollen wir den Prozess betrachten? Danach erfolgt das Darstellen des Prozesses (Prozessmapping) und das Herausarbeiten der Probleme. Mit den Problemen, wo der Nutzen der Lösung am höchsten und der Aufwand am geringsten ist, wird begonnen. Danach erfolgt die Analyse der Grundursache und das Ableiten der Lösung. Das Umsetzen der Lösung und die Kontrolle, ob die Lösung auch zu den gewünschten Ergebnissen geführt hat, sind die letzten beiden Schritte der Stufe 3.

Stufe 4: Internes Benchmarking

Nachdem alle Geschäftsprozesse optimiert wurden, geht es in der Stufe 4 darum ähnliche Prozesse – soweit vorhanden – nebeneinander zu stellen, um eventuell weitere Verbesserungen erzielen zu können.



Hier geht's zur Homepage des Autors:
www.pharma-food.de/1302pf614 oder QR-Code scannen!