

Aus der Praxis: Alltag bei einem Autohersteller

Im Rahmen einer Geschäftsprozessanalyse wurden bei einem Autohersteller Mitarbeiter und Lieferanten zu ihren Arbeitsabläufen und Tätigkeiten befragt. Auszugsweise liegen hier nun verschiedene Interviews vor – eines mit einem Mitarbeiter, der die Waren vom Lager mit Hilfe einer Zugmaschine an das Fertigungsband zieht, eines mit einem LKW-Fahrer, der Waren anliefert, eines mit der Dame von der Warenannahme und eines mit einer Mitarbeiterin, die Reisekostenanträge bearbeitet.

Fall 1: Der Mitarbeiter

„Beschreiben Sie Ihren Arbeitsprozess!“

„Ich fahre mit meinem Wagen zu der Stelle im Lager, wo die bereits beladenen Anhänger auf uns warten.

5 Diese wurden vom Lagerpersonal, je nach internem Abruf, bestückt. Ich hänge dann die mir zugewiesenen Wägen an und fahre los.“

10 *„Wie viele Wagen ziehen Sie immer, und wie viele Fahrer gibt es?“*

„Wir sind sechs Fahrer und dürfen bis zu vier Anhänger ziehen, manchmal sind es aber auch nur zwei. Wir fahren

dann durch einen Verbindungstunnel in die Fertigungshalle und stellen die Güter am jeweiligen Einbaupunkt ab. Das kann manchmal sehr umständlich sein, da das Lagerpersonal die Waren nach Abruf auslagert, und ohne System unsere Wägelchen bestückt. So müssen wir manchmal kreuz und quer durch die Halle fahren, um die Teile nacheinander abzuliefern. Danach sammle ich noch Wagen mit Leergut ein, mit denen ich mich dann wieder auf den Weg zurück ins Lager mache. ...“

Fall 2: Der LKW-Fahrer

„Beschreiben Sie Ihren Arbeitsprozess!“

„Ich fahre mit meinem Laster durch das Tor 10 und stelle ihn dann vor dem Wareneingangsbüro ab. Danach gehe

5 ich in das Büro und gebe meine Papiere ab. Das dauert meist sehr lange, da noch weitere LKWs zur gleichen Zeit ankommen und auch auf die Abfertigung warten. Ich bekomme dann meine Lieferpapiere bestätigt, sofern alles o.k.

10 ist, und fahre dann meinen Laster durch die Schranke zu der mir zugewiesenen Entladerampe. Als ich das erste Mal hier geliefert habe, habe ich mich auf dem Werksgelände verfahren, weil mir das Schrankenpersonal keine sinnvolle Wegauskunft geben konnte, da sie sich

selbst nicht sicher waren, wo die Entladerampe ist.

20 Vor der Rampe stelle ich dann meinen LKW etwa in 10 m Entfernung ab und öffne ihn. Dann kommt ein Gabelstapler, der die Paletten von meinem LKW auf die Rampe bringt.“

25 *„Warum fahren Sie denn nicht gleich an die Rampe?“*

„Tja, die ist ca. 30 cm zu hoch für die meisten LKWs, so dass ein Gabelstapler die Waren vom LKW auf die Rampe, und ein zweiter die Waren von der Rampe ins Lager bringen muss. Ich gebe dann noch meine Lieferpapiere an das Lagerpersonal weiter und schaue, ob noch Leergut für mich vorhanden ist. ...“

Fall 3: Die Dame in der Warenannahme

„Beschreiben Sie ihren Arbeitsprozess!“

„Ich nehme die angelieferten Waren entgegen und bekomme den Lieferschein. Nun gleiche ich die Daten mit den Bestelldaten unserer Bestelldatenbank ab. Falls alles übereinstimmt, gebe ich die Daten des Lieferscheins in unser Lagerhaltungssystem ein. Danach scanne ich die Barcodes der Paletten, so dass unser Produktionssystem weiß, das die betreffenden Teile da sind. Anschließend wird die Lieferung eingela-

gert oder zu den jeweiligen Produktionsstellen geliefert“

15 „Warum kopieren Sie nicht einfach die Daten aus der Bestelldatenbank in ihr Lagersystem?“

„Wir aus dem Lager haben erstmal keine Zugriffsrechte auf das Bestellsystem, außerdem sind die beiden Softwaresysteme nicht miteinander kompatibel. Ich könnte also, selbst wenn ich Zugriffsrechte hätte, nichts übernehmen. Aber der Einkauf hat auf sein eigenes System bestanden.“

Fall 4: Die Dame bei der Reisekostenabrechnung

„Beschreiben Sie ihren Arbeitsprozess!“

„Ich bekomme den Antrag auf Reisekostenrückerstattung eines Mitarbeiters meist per Hauspost, manchmal bekomme ich auch eine E-Mail mit dem fertigen Bogen aus dem Intranet. Zuerst gebe ich die Daten in unser Finanzprogramm ein. Danach muss ich mit der Sekretärin des verantwortlichen Abteilungsleiters telefonieren, ob die Angaben zu der Reise in Ordnung sind. Anschließend sichte ich die Rechnungen und bestimme die zu erstattende Summe. Den gestempelten und bearbeiteten Antrag muss ich nun unserem Abteilungsleiter vorlegen, der ihn abermals überprüft und unterschreibt. Nach ungefähr einer Woche habe ich den Antrag wieder auf meinem Schreibtisch und schicke ihn per Hauspost an den Mitarbeiter. Der muss ihn nun auf Richtigkeit überprüfen, akzeptieren und abzeichnen und danach von seinem Chef unterschreiben lassen. Anschließend geht die Abrechnung wieder per

Hauspost an mich zurück. Ich hefte Sie ab und schicke eine Kopie sowie eine E-Mail mit dem elektronischen Bogen an die Zahlstelle. Dort wird dann die Zahlung veranlasst.“

30 „Warum verwenden nicht alle das Intranet-Formular?“

„Viele Mitarbeiter wissen gar nicht, dass es dieses Formular im Intranet gibt, geschweige denn, wo es sich befindet. Viele Chefs legen zudem viel Wert darauf, den Bogen unterschreiben zu dürfen – so können Sie nochmal mitreden. Und ich muss ja leider auch jeden Bogen zusätzlich in einem Ordner abheften.“

Lösungsansätze der Fälle

Die folgenden Ansätze haben nicht den Anspruch einer vollständigen Lösung, sie sollen lediglich die Moderation des Unterrichtsgesprächs und die Verbesserung der Gruppenarbeit erleichtern und Denkanstöße geben.

Fall 1

- Willkürliche Sortierung → Überflüssige Wege → Verschwendung
- Fahrten mit nur zwei Anhängern → Verschwendung

Mögliche Lösungsansätze:

- Richtig sortieren, z.B. mit Hilfe eines PPS (Produktionsplanungs- und Steuerungssystem)
- Fahrzeiten aufeinander abstimmen, dass immer mit vier Hängern gefahren wird, z.B. durch längeren Bestellvorlauf

Fall 2

- Abgabe der Papiere dauert (Aussteigen, in die Hütte gehen, warten) → Verschwendung, Organisationsbruch
- Viele LKWs gleichzeitig → Koordination → Verschwendung
- Großes unübersichtliches Werksgelände → Verschwendung
- Uninformiertes Personal → Verschwendung
- Doppelte Schnittstelle beim Entladen → organisatorischer Bruch, Verschwendung

Mögliche Lösungsansätze:

- LKW-Fahrer soll nicht aussteigen und warten: Büro verlagern, LKWs besser zeitlich aufeinander abstimmen (Just-in-time), mehr Mitarbeiter in der Abfertigung
- Schilder auf dem Werksgelände aufstellen
- Mitarbeiter besser schulen, den Zielort eines Lasterfahrers in ein System einpflegen, so dass die Mitarbeiter nachschlagen können.
- Absenken der Rampe/Erhöhen des Platzes vor der Rampe

Fall 3

- Doppelarbeit aufgrund von Medienbrüchen / informationstechnologischen Brüchen → Verschwendung, informationstechnologische Brüche
- Barcodes und Lieferschein → doppelte Arbeit → Verschwendung
- Wartezeiten, da erst nach der Eingabe der Daten gescannt und einsortiert wird → Verschwendung

Mögliche Lösungsansätze:

- Eine Software für Lager, Produktion und Einkauf
- Keine manuelle Eingaben mehr, Automatisieren über Barcode
- Nach der Überprüfung die Lieferung gleich abholen lassen, die Pflege des Systems kann parallel erfolgen.

Fall 4

- Sehr viele Stellen sind an dem Prozess beteiligt → Organisatorische Brüche → Prozesszeit
- Paralleles Arbeiten mit Papier-Formular und einem elektronischem Formular → Medienbruch
- Sind die ganzen Kontrollstellen nötig? → unnötige Tätigkeit

Mögliche Lösungsansätze:

- Komplette Abwicklung im Intranet.
- Kontrollstellenabbauen bzw. Kontrollen parallelisieren.