

Analyse mit Fehlerbaum

Prozessoptimierung ist eines jener Themen, die seit Jahrzehnten die Fachwelt beschäftigen. Das Spektrum reicht von bloßen „kosmetischen Korrekturen“ bis hin zum sprichwörtlichen „Design auf die grüne Wiese“. Der hier von Mag. Lilly Bereuter präsentierte Ansatz besteht in seiner einfachen und zugleich visionären Art.



Mag. Lilly Bereuter ist Geschäftsführerin der Bereuter und Partner Consulting GmbH

Prozesse werden häufig ausgehend von Wünschen und Zielen gestaltet, ohne möglichen Fehlerquellen und Problemen die nötige Aufmerksamkeit zukommen zu lassen. Durch die Ergänzung der strukturierten Prozessdefinition durch die Fault Tree Analysis werden alle möglichen unerwünschten Ereignisse durch eine hypothetische Visualisierung berücksichtigt. Das Problembewusstsein und die Antizipationsfähigkeit aller Beteiligten wird dadurch gebündelt und gestärkt – eine Vorgehensweise, die mittlerweile in der Automobilindustrie zu den Standards gehört. Die Vorgangsweise ermöglicht gleichzeitig zielgerichtete Checkpunkte und Indikatoren (Qualität und Effizienz) und sorgt dafür, dass unnötige Schritte aus Prozessen eliminiert werden und der Prozess an Effizienz gewinnt.

Dazu ein Beispiel aus einem produzierenden Unternehmen (Konsumgüter): Die zu untersuchende Einkaufsabteilung hat das Ziel, für das gesamte Unternehmen die notwendigen Produkte und Materialien zu den bestmöglichen Preisen und Konditionen zu beschaffen. Die Bewertung der Abteilung erfolgt gemäß der Erfüllung dieser Aufgaben. Immer wieder tauchen Schwierigkeiten mit den zugekauften Produkten auf (Produkteigenschaften, Liefertermine, Lagerstände steigen). Die Effizienz der internen Kunden des Einkaufs, (Produktion, Lager etc.) wird negativ beeinflusst. Allen Beteiligten ist klar, dass das Potenzial im Bereich der Einkaufsabteilung liegt.

Eine Prozessanalyse des Einkaufsprozesses bringt nicht das gewünschte Resultat und der Versuch, den „idealen“ Beschaffungsprozess in einem internen Workshop zu definieren scheitert letztlich an der Tatsache, dass die Teilnehmer bei der „abstrakten“ Aufgabe immer wieder von der Ist-Situation beeinflusst werden.

Erst die Verwendung der Fehlerbaumanalyse in mehreren Arbeitsgruppenmeetings bringt Klarheit in den notwendigen Aufbau des Beschaffungsprozesses: Ausgehend vom größten unerwünschten Kundenereignis (interner Kunde: Eigenkapitalgeber) werden die möglichen Ursachen ermittelt, die wiederum in mögliche Ursachen entfallen. Die Ursachenaufspaltung wird soweit betrieben, bis konkrete Maßnahmen und Hinweise zur Gestaltung des Prozesses gefunden werden. Dadurch erhalten die Mitglieder der Arbeitsgruppe einen gesamtheitlichen und strukturierten Überblick über alle Dysfunktionen, Fehler und Kombinationen von Fehlern, die zu diesem unerwünschten Kundenereignis führen.

Dabei wurden Ursachen und Ansatzpunkte identifiziert, die bei der normalen Prozessanalyse nicht ans Tageslicht kamen, wie etwa die Trennung des Prozesses in strategischer Teil und taktische Abwicklung.

Der neue Prozess wurde gemeinsam mit den Beteiligten erstellt. Die ständige Partizipation schafft Akzeptanz bei allen Beteiligten und garantiert, dass die Optimierungen von der Organisation mitgetragen und gelebt werden. Dadurch wurde der operative Arbeitsaufwand im Bereich Einkauf um 45 Prozent, und die Effizienzverluste im Produktionsbereich um 12 Prozent reduziert. Das gebundene Kapital im Rohmateriallager beträgt nur mehr 57 Prozent des ursprünglichen Wertes.

