

*„In nur neun Monaten konnte Promax 180 000 US-Dollar an Arbeitskosten sparen, die operationellen Leistungen um 30 % erhöhen und eine Zunahme um 15 % bei der Kundenzufriedenheit verzeichnen.“*

Don Ortiz,  
Manager, Parts Distribution Center



### IM FOKUS

Prozessoptimierungen  
bei Promax Logistics L.L.C.

### HERAUSFORDERUNG

Erhöhung der Produktivität  
bei gleichzeitiger Konformität  
mit ISO 9000:2000

### DIE LÖSUNG

iGrafx® FlowCharter™ und  
das Beratungsunternehmen  
4aBetterBusiness, Inc.

### DIE VORTEILE

- Ersparnisse von 180 000 US-Dollar bei den direkten Arbeitskosten
- Erhöhung der operationellen Leistungen um 30 %
- Erhöhung der Kundenzufriedenheit um 15 %

### Der Hintergrund

Promax Logistics L.L.C. ist eine hundertprozentige US-Tochtergesellschaft der japanischen „Global Fortune 50“-Handelsgesellschaft Itochu Corporation. Promax bietet Produzenten Lösungen für alle Aspekte der Lieferkette. Dazu gehören das Lagern der fertigen Waren, die Bereitstellung bedarfsorientierter Lagerbestände, das Abpacken der Produkte für den Markt sowie der Transport und der weltweite Import und Export von Waren und Handelsgütern.

In diesem äußerst konkurrenzbetonten Umfeld ist Promax ununterbrochen bemüht, neue Wege zur Verbesserung der Unternehmensprozesse zu finden, um die Dienstleistungen auf kosteneffiziente Weise zu optimieren. Als Promax deshalb Anfangs 2003 den Entschluss fasste, eine ISO 9000:2000-Zertifizierung anzustreben, war dies für das Unternehmen gleichzeitig ein geeigneter Anlass, auch seinem Prozessmanagement neue Impulse zu geben.

### Die Herausforderung

„Wir wollten mehrere Ziele gleichzeitig erreichen“, erklärt Don Ortiz, Manager des „Parts Distribution Center“ von Promax. „Erstens sieht sich Promax wie viele andere Firmen mit einem ständigen Kostendruck von Seiten der Kunden konfrontiert. Dies erfordert ständige Optimierungen und Kostensenkungen. Zweitens dehnt sich unser Geschäft in den Bereich des Produktionssupports aus, wo Einzelteile von Promax vor dem Vertrieb vorbearbeitet werden. Dazu müssen wir flexibel sein und zuverlässige neue Prozesse entwickeln, die schon beim ersten Durchgang sehr hohe Leistungen zeigen. Drittens wollten wir auf dem effizientesten Weg zu einer ISO 9000-Zertifizierung gelangen. Um alle diese Ziele zu erreichen, hielten wir es für nötig, alle unsere internen Verfahren zu überprüfen und unternehmensweit zu optimieren.“

Ortiz und sein Unternehmen führten zahlreiche Gespräche mit verschiedenen Beratungsunternehmen, die das Unternehmen bei der Prozessoptimierung und ISO 9000-Zertifizierung helfen sollten. Wie Ortiz schon bei anderen ISO 9000-Bemühungen erfahren hatte, boten die meisten einen textintensiven Ansatz an, der sich einzig an der Zertifizierung orientierte. Eine Beratungsfirma zeichnete sich jedoch gegenüber den anderen aus: 4aBetterBusiness hilft Unternehmen dabei, ein visuelles, prozessbasiertes System zu implementieren, das einen klaren Weg zu weitreichenden Optimierungen liefert, den Kunden das nötige Fachwissen übereignet und simultan zu Qualitätszertifizierungen wie ISO 9000 führt.

### Die Lösung

Zuerst erfasste 4aBetterBusiness die Prozesse bei Promax in allen Einzelheiten. Dazu führte die Beratungsfirma Gespräche mit jenen Angestellten des Unternehmens, die an vorderster Front in Schlüsselpositionen tätig sind. „Wir kommen zu präziseren Daten, wenn wir uns die Zeit nehmen, für die Erfassung der Prozessinformationen direkt die für die Arbeit zuständigen Leute zu konsultieren. Wir erhöhen so zugleich das Interesse der Angestellten und fördern die erfolgreiche Umsetzung allfälliger Folgeinitiativen“, meint Paul Vragel, Präsident von 4aBetterBusiness. Ein kleines Team von 4aBetterBusiness erstellte mit den Daten, die mittels dieser Gespräche erfasst wurden, eine detaillierte grafische Darstellung der täglichen Prozessabläufe bei Promax. Langjährige Erfahrung hat Vragel gezeigt, dass interne Geschäftsprozesse besser in Diagrammen als in Texten erfasst werden können. Der Verlauf einer grafischen Darstellung liefert ein klareres Verständnis davon, wie in einem Unternehmen Aufgaben und Vorgänge ablaufen und miteinander verknüpft sind. Wichtiger ist jedoch, dass die grafische Darstellung das Management in die Lage versetzt, unternehmerische

*„Wir setzen die Software-Lösungen von iGrafx schon jahrelang erfolgreich ein und unsere Kunden sind wirklich beeindruckt davon. Es ist bei weitem die beste Lösung für die Darstellung komplexer Prozesse.“*

Paul Vragel

Ineffizienzen schnell zu bestimmen und anzugehen. Auf diese Weise kann es zusammen mit den Angestellten Stauungen beim Informationsfluss und zwischen den Abteilungen beseitigen.

4aBetterBusiness stützte sich für die Erfassung der Geschäftsabläufe bei Promax auf die Software-Lösungen von iGrafx®. Diese gaben auch einen geeigneten Rahmen für die ISO 9000-Zertifizierung vor. Das Team von 4aBetterBusiness erstellte mit iGrafx Flowcharter™ schnell Diagramme der Abläufe bei Promax. Mit der Erstellung einer Serie verknüpfter Ablaufpläne können alle Prozesse und Interaktionen des Unternehmens erfasst werden. Die Pläne sind so organisiert dass sowohl das ganze Unternehmen sozusagen aus der Vogelperspektive wie auch Details einzelner Prozesse angezeigt werden können.

Außerdem wurden Verknüpfungen mit anderen Anwendungen und ergänzenden Unterlagen erstellt. Mit einem einfachen Mausklick kann das Management von Promax zu einem beliebigen Punkt in einem Prozess vordringen und entscheidende Vorgänge und Interaktionen einsehen. Ausgehend von dieser Prozessserie und den zusätzlichen Dokumenten, die alle miteinander verknüpft waren, konnte das Prozessmanagement in Promax ausgefeilt und optimiert werden. Nebenher bildete dieses System auch die Basis für die Erlangung einer ISO-Zertifizierung.

„Wir setzen die Software-Lösungen von iGrafx schon jahrelang erfolgreich ein und unsere Kunden sind wirklich beeindruckt davon“, sagt Vragel. „Es ist bei weitem die beste Lösung für die Darstellung komplexer Prozesse, da es möglich ist, mit leicht verständlichen Grafiken und direkten Verknüpfungen zu ergänzenden Dokumenten eine Fülle an Informationen zu den Verfahren einer Organisation zu destillieren. Dadurch ergibt sich ein Prozessverständnis, das der Organisation erlaubt, bei der Optimierung der Produktivität und Rentabilität schnelle Fortschritte zu machen.“

Das Projekt wurde anfangs Januar 2003 in Angriff genommen und erfasste mehrere der größten Standorte von Promax. Nach weniger als 30 Tagen waren alle Prozesse ausgearbeitet und anfangs Februar wurde ein Workshop für das Management-Team abgehalten.

Über ein langes Wochenende überprüften 4aBetterBusiness und das ganze Management-Team von Promax sorgfältig alle Prozesse von Anfang bis Ende. Ortiz und sein Team schätzten besonders die grafische Darstellung der Prozesse und Interaktionen. „Einen komplexen Prozess anhand einer Beschreibung analysieren zu müssen, kann schnell mal verwirren“, sagt Ortiz. „Die datenreichen Grafiken bildeten eine umfassende Informationsquelle zu unseren Geschäftspraktiken und dank ihnen konnten wir uns bei unseren

Gesprächen hauptsächlich der Optimierung unserer Tätigkeiten widmen.“

Obwohl die Sitzungen jeden Tag 10 bis 12 Stunden dauerten, beteiligten sich alle im Promax-Team aufmerksam und waren erstaunt darüber, wie viel Neues sie über ihre Arbeitsabläufe in Erfahrung bringen konnten. Ortiz nutzte die Gelegenheit, dass alle Entscheidungsträger präsent waren und ermunterte sie, selber damit zu beginnen, ihr Prozessmanagementsystem zu optimieren. So fand das Team beispielsweise heraus, dass im Unternehmen identische Prozesse auf unterschiedliche Weise ausgeführt wurden. In diesen Fällen evaluierte das Team die unterschiedlichen Ansätze, wählte danach den besten, dokumentierte ihn und leitete alles Nötige ein, um das Vorgehen im Unternehmen zu vereinheitlichen.

Fand man „Sand im Getriebe“, konnte aufgrund der Prozesskenntnisse und der im Workshop vermittelten Entscheidungstechniken sofort eine Lösung gefunden werden. Andere Prozesse (wie beispielsweise die Auftragsbearbeitung) verlangten zwar sofortige Klärung, aber für eine wirksame Lösung waren zusätzliche Evaluierungen erforderlich. Mehrere Folgesitzungen wurden abgehalten. Um alle Abläufe zu optimieren, nahmen die Manager von Promax jeden einzelnen Prozess unter die Lupe, zerlegten ihn und bauten ihn von neuem zusammen. „FlowCharter war ausschlaggebend dabei, unsere entscheidenden Prozesse zu verstehen und in einem engen Zeitrahmen schnell und wirksam zu verbessern“, erinnert sich Ortiz. „Dieses Programm kann nicht nur schnell erlernt sondern auch schnell aktualisiert werden.“

#### Die Vorteile

Die Resultate dieser gründlichen Analyse waren unmittelbar zu sehen. Ermutigt durch ihre Kenntnis der täglichen Unternehmensprozesse begannen Ortiz und seine Manager sofort damit, die ersten Prozessveränderungen umzusetzen.

Ortiz zählt die eindrucklichen Vorteile auf, die schon erzielt werden konnten:

- Allgemeines Verständnis der Prozesse
- Übereinkunft hinsichtlich der besten Verfahren, mit klar bestimmten Verantwortlichkeits- und Zuständigkeitsbereichen
- Verminderte Fehler- und Schadensquoten
- Kürzere Speditionszeiten (von 5 Tagen auf einen Tag)
- Schnelle Umsetzung von Veränderungen mit geringem Risiko
- Verbesserte Moral mit positiver Auswirkung auf Leistung
- Kein „Sand im Getriebe“ mehr

Diese Optimierungen hatten eine positive Auswirkung auf die Endgewinne von Promax. „In nur neun Monaten konnte Promax 180 000 US-Dollar an Arbeitskosten sparen, die operationellen Leistungen um 30 % erhöhen und eine Zunahme um 15 % bei der Kundenzufriedenheit verzeichnen“, erklärt Ortiz. „Weit beeindruckender ist aber, dass wir abgesehen von der iGrafx-Software keine Investition zu tätigen oder ein neues Computersystem zu implementieren brauchten. Wir könnten nicht glücklicher sein über die Resultate und planen bereits, die Produktivität noch weiter zu erhöhen.“

Was die Zertifizierung anbelangt, läuft alles nach Plan: Sie sollte im ersten Quartal 2004 erfolgen. Die Dokumentation, die für ISO 9000 erforderlich ist, ging ganz natürlich aus den grafischen Prozessabläufen und den Gesprächen, die von 4aBetterBusiness geführt wurden, hervor. Die unterstützende Dokumentation, die in FlowCharter erfasst wurde, gibt einen leistungsstarken Rahmen für die Zertifizierung vor.

Ortiz sagt: „Wenn man bedenkt, dass wir eine gründliche Überprüfung aller Prozesse bei Promax durchführten, entscheidende Prozesse optimierten und zugleich eine ISO-Zertifizierung verfolgten, bin ich sehr zufrieden, wie das Projekt bisher abgelaufen ist.“

Nächster Schritt: Gründliche Analyse für weitere Optimierungen

Ermutigt durch die bereits beachtlichen Ergebnisse plant das Management von Promax weitere Prozessmanagement-Optimierungen, für die es wiederum die iGrafx-Lösungen einsetzen wird.

Neben FlowCharter wird Promax dafür auch die iGrafx Process™-Lösung benutzen. Diese bietet zusammen mit FlowCharter die nötigen Werkzeuge, um gründliche Analysen und „Was wäre wenn“-Szenarien auszuloten. Promax wird mit dieser Lösung für jeden der festgelegten Bereiche diejenigen Optimierungen bestimmen können, die bei einem vorbestimmten Budget zu den höchsten Erträgen führen.

„Mir gefiel das ganze Projekt sehr gut. Ganz besonders schätzte ich aber die schnellen Ergebnisse. Dies hat uns alle darin bestätigt, dass sich unser Einsatz lohnte. Zugleich gab es uns Anstoß, unsere Bemühungen weiterzuführen“, erklärt Ortiz. „Dank 4a BetterBusiness und iGrafx verliefen die Vorbereitungen für die ISO-Zertifizierung reibungslos. Außerdem erzielten wir bedeutende Verbesserungen mit unserem Prozessmanagementsystem. Wir erwarten, dass wir mit der Unterstützung der iGrafx-Lösung und dem 4aBetterBusiness-Team die Produktivität noch weiter steigern können.“