

Use Case – Hafen

Breakbulk im Seehafen – Prozessstandardisierung führt Umschlagbetrieb zurück in die Gewinnzone

Maßgeschneiderte Arbeitsabläufe sind keine Garantie für Markterfolg.
Nicht selten geht der Schuss sogar nach hinten los. So auch bei einem Seehafenbetrieb an der Unterweser, dessen Breakbulk-Geschäft mit jeder neuen Kundenbeziehung tiefer und tiefer in die roten Zahlen geriet. Unsere Beratung machte deutlich: Der Dienstleister hatte seine Prozesse so stark kunden- und güterartenspezifisch aufgesetzt, dass ein Großteil der Aufträge nicht mehr wirtschaftlich abzuwickeln war.

Prozessanalyse macht Produktivitätskiller sichtbar

Jährliche Verluste im siebenstelligen Eurobereich zwangen den Vorstand zum Handeln. Er beauftragte uns, die Ablauforganisation des Geschäftsbereichs Breakbulk komplett auf den Prüfstand zu stellen. Ziel war es, sowohl die ungenutzten Potenziale als auch die Produktivitätskiller lückenlos aufzudecken. Eine umfassende Prozessaufnahme brachte die gewünschte Klarheit. Auf dieser Grundlage haben wir Maßnahmen dafür entwickelt, wie sich die Auslastung der Mitarbeiter um 24 Prozent erhöhen lassen konnte. Genug, um in die Gewinnzone zurückzukehren.

Verkehrsmittelbezogene Standardisierung

Kern der Produktivitätsverbesserung war die konsequente Standardisierung aller Geschäftsabläufe. Die Prozessaufnahme hatte gezeigt, dass sich das Breakbulk-Geschäft über die Jahre hinweg in nicht weniger als 30 Einzelprozesse aufgefächert hatte. Organisatorisch erforderlich waren gerade einmal acht. Der Weg zurück zu einer ausreichenden Produktivität führte daher über

- ⊕ die Definition von verkehrsmittelbezogenen Sollprozessen, in die sich kunden- und güterartenspezifische Sonderanforderungen integrieren lassen;
- ⊕ den sollprozessgemäßen Neuzuschnitt der Arbeitsteams;
- ⊕ das systematische Abstellen redundanter Arbeitsschritte;
- ⊕ die konsequente Nutzung einer durchgängigen IT.

Vorgehen und Nutzen in der Detailsicht

Ausgangslage

Breakbulk zählt zu den vier Hauptgeschäftsfeldern des Umschlagbetriebs. Im- und Exporte erfolgen zwischen Seeschiff auf der einen und Binnenschiff, Waggon oder Lkw auf der anderen Seite. In der Mehrzahl der Fälle sind Ein- und Auslagerungen dazwischengeschaltet. Die Bandbreite der Güterarten reicht von Blechen, Brammen und Stahlträgern über Windkraftanlagen bis zu Schnittholz, Zellstoff und Papierrollen.

Prozessaufnahme

Über mehrere Tage hinweg haben wir die kaufmännischen Abläufe vor Ort im Seehafenbetrieb untersucht. Unser Beratungsteam ermittelte alle wiederkehrenden Arbeitsschritte und die dabei entstehenden Prozesszeiten. Der Zuschnitt der Arbeitsteams und die Aufgabenverteilung zwischen den Teams waren ebenfalls Teil der Prozessaufnahme. Zudem haben wir analysiert, wie die Mitarbeiter die Informationen verarbeiten und austauschen, die während der Auftragsabwicklung in ihrem jeweiligen Arbeitsbereich entstehen.

Potenzialanalyse

Anhand der Prozessaufnahme konnten wir dem Geschäftsführer und den Abteilungsleitern zeigen, an welcher Stelle ihrer Wertschöpfungskette wieviel Arbeit anfällt und welche Mengen dabei umgesetzt werden. Aus dieser IST-Analyse haben wir das rein rechnerisch erschließbare Auslastungspotenzial abgeleitet. Praktisch erschließbar war jedoch nur ein Drittel davon. Die Diskrepanz spiegelte das Ausmaß der Defizite wieder, die sich aus der deutlich zu kleinteiligen Organisation der Arbeitsabläufe ergaben. Allein schon bei den Urlaubs- und Krankheitsvertretungen war ein solches Maß an Zusatzaufwänden entstanden, dass sich zahlreiche Aufträge nicht mehr wirtschaftlich durchführen ließen.

Soll-Konzept

In Summe machte die Prozessaufnahme nicht weniger als 30 unterschiedliche Spezialabläufe sichtbar. Um die tatsächlich erforderlichen Prozesse herauszuarbeiten, haben wir die Blickrichtung der bisherige Planungsphilosophie gedreht: Statt die Abläufe vor dem Hintergrund der Güterarten und Kundenbeziehungen zu konzipieren, legten wir den Fokus auf die Verkehrsrichtungen und die jeweils eingesetzten Verkehrsmittel. Grund: Im kaufmännischen Bereich bestimmt vor allem die Wahl des Verkehrsmittels, welche Parameter die Planung bestimmen und welche Informationen im Zuge der Auftragsabwicklung zu erfassen sind. Ohne Zweifel kommt es dabei je nach Kundenbeziehung und Güterart zu Differenzierungen. Doch sind in der Regel mindestens 80 Prozent des Vorgehens standardisierbar, wenn man die Verkehrsrichtung und die Verkehrsmittel ins Zentrum der Prozessgestaltung stellt. Auf diese Weise haben wir gemeinsam mit den betroffenen Abteilungsleitern acht Standardprozessblöcke definiert, die sich kunden- und güterartenspezifisch variieren lassen.

Lösung

Rein rechnerisch ergab unsere Prozessaufnahme, dass sich die Auslastung der Mitarbeiter um maximal 35 % erhöhen ließ. In der Praxis ist ein solches Maximum zu etwa zwei Dritteln realisierbar. Da der Kunde die vorgeschlagenen Struktur- und Prozessanpassungen selbst durchgeführt hat, liegen uns keine konkreten Zahlen dazu vor, wie stark das realisierbare Potenzial inzwischen ausgeschöpft wird. Dass der Seehafenbetrieb seine Auslastung spürbar verbessert hat, zeigt jedoch die Tatsache, dass der Geschäftsbereich Breakbulk bereits im Folgejahr unserer Beratungstätigkeit in die Gewinnzone zurückgekehrt ist.