

Systematische Durchführung eines Odette-GMMOG-Audits mit dem MITO-Methoden-Tool

Hartmut F. Binner, Hannover

Vorgestellt wird in diesem Beitrag eine methodentoolgestützte Vorgehensweise zur Durchführung eines Odette-GMMOG-Audits in Form einer Selbstbewertung durch den Automobilzulieferer. MMOG/LE ist der globale Standard für Supply Chain Management-Prozesse, der eine branchenführende Vorgehensweise bietet. Angestrebt wird eine gemeinsame Definition von Materialmanagementpraktiken, um eine effektive Kommunikation zwischen den Handelspartnern zu erleichtern.

Einleitung

Unter der Bezeichnung MMOG/LE (Materialmanagement Operations Guideline/Logistics Evaluation) wurde von der Automotive Industry Action Group (AIAG) ein Selbstbewertungswerkzeug entwickelt, das inzwischen ein erforderlicher Bestandteil vieler Automobilzuliefererprogramme, wie z.B. bei Ford, GM, Chrysler, JLR, PSA, Volvo-Auto und Volvo Truck, für die Bewertung von Automobilzulieferer ist. Die AIAG [1] ist eine 1982 gegründete gemeinnützige Vereinigung, in der Fachleute aus vielen Bereichen, wie z.B. Autohersteller, Dienstleister, Zulieferer aller Größen, Einzelhändler, Hochschulen und Regierungen, auf den Gebieten der Normenentwicklung, Prozessoptimierung und Harmonisierung in Bezug auf Produktentwicklung, Fertigungs- und Serviceaktivitäten zusammenarbeiten.

Die Selbstbefragung und -bewertung soll gewährleisten, dass der Lieferant über robuste Materialplanungs- und Lieferprozesse verfügt, um die allgemeinen Geschäftsziele seiner Kunden zu unterstützen. Auch alle europäischen Autohersteller sind dabei, diesen Standard einzuführen. An der Entwicklung des Global MMOG war Odette beteiligt. Hierbei handelt es sich um eine Non-profit-Organisation mehrerer Automobilverbände mit dem Sitz in London [2]. Odette setzt sich mit Standards im Bereich Materialplanung und Logistik, EDI (elektronischer Datenaustausch) und Partner-Relationships auseinander. Der VDA [3] verwaltet

gemeinsam in Deutschland und Österreich einen Odette-Organisationscode, der ein wesentlicher Bestandteil der EDI-Nachrichten ist, wobei die internationale Standardisierung von EDI-Nachrichten im Bereich CAD und CAM nicht innerhalb von Odette, sondern über die SASIG (Stategic Automotive product data Standards Industry Group) stattfindet.

Die Prof. Binner Akademie (PBAKA) in Hannover hat in enger Zusammenarbeit mit der ITA Automotive Partnership Association [4] ein MITO-Odette-GMMOG-Template erstellt, das die Anwender in die Lage versetzt, über Referenz-Portfolio-Matrizen mit dem MITO-Methoden-Tool sehr strukturiert und schnell ein GMMOG-Audit digital durchzuführen.

Inhalte des GMMOG-Audits

Das GMMOG-Audit bezieht sich aus Materialplanungs- und Logistiksicht (MP&L) auf die Optimierung der Prozesse zwischen Automobilherstellern und Zulieferern und ist ein Bestandteil in einer globalen „Best Practice“-Sammlung von Werkzeugen und Empfehlungen für Materialmanagement und Logistikprozesse. Diese Sammlung soll bei der Einführung und Anwendung hochkarätiger MP&L-Prozesse helfen. Unternehmen werden angehalten, sich gezielt gegen „Best Practice“ zu messen, um verbesserungswürdige Bereiche zu identifizieren. Die Werkzeuge sind vollständig mit Prinzipien der „Lean Production“ abgestimmt. Sie stellen ein Mittel zur Identifikation und Beseitigung von

Verschwendung und zur Anwendung von effizienten und effektiven Prozessen zur Verfügung.

Die Schwerpunkte des GMMOG/LE liegen auf:

- Stetiger Verbesserung (KVP),
- Kollaboration mit Lieferanten,
- Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter,
- Verbessertes Kommunikation innerhalb der Lieferkette durch Einsatz von IT-Systemen,
- Management von Logistikprozessen,
- Prozessorientiertes Verfahren.

Die Ergebnisse helfen dabei, Optimierungspotenziale zu erkennen und Maßnahmen für die Durchführung zu definieren. Im Zuge von Assessments werden daraufhin Lieferanten in A-, B- oder C-Lieferanten eingestuft. Diese Kategorisierung wirkt sich auf die zukünftige Zusammenarbeit und Gestaltung der Verträge aus.

MITO-gestützte Odette-GMMOG-Evaluierung

Das Odette GMMOG-Audit wurde als MITO-Template im MITO-Methoden-Tool hinterlegt. Die Audit-Durchführung erfolgt in den drei in Bild 1 gezeigten Detaillierungsstufen:

- Stufe 1:
GMMOG/LE = Hauptaudit,
- Stufe 2:
MITO-GMMOG-Detailaudit und
- Stufe 3:
MITO-Referenz-Portfoliomatrizen.

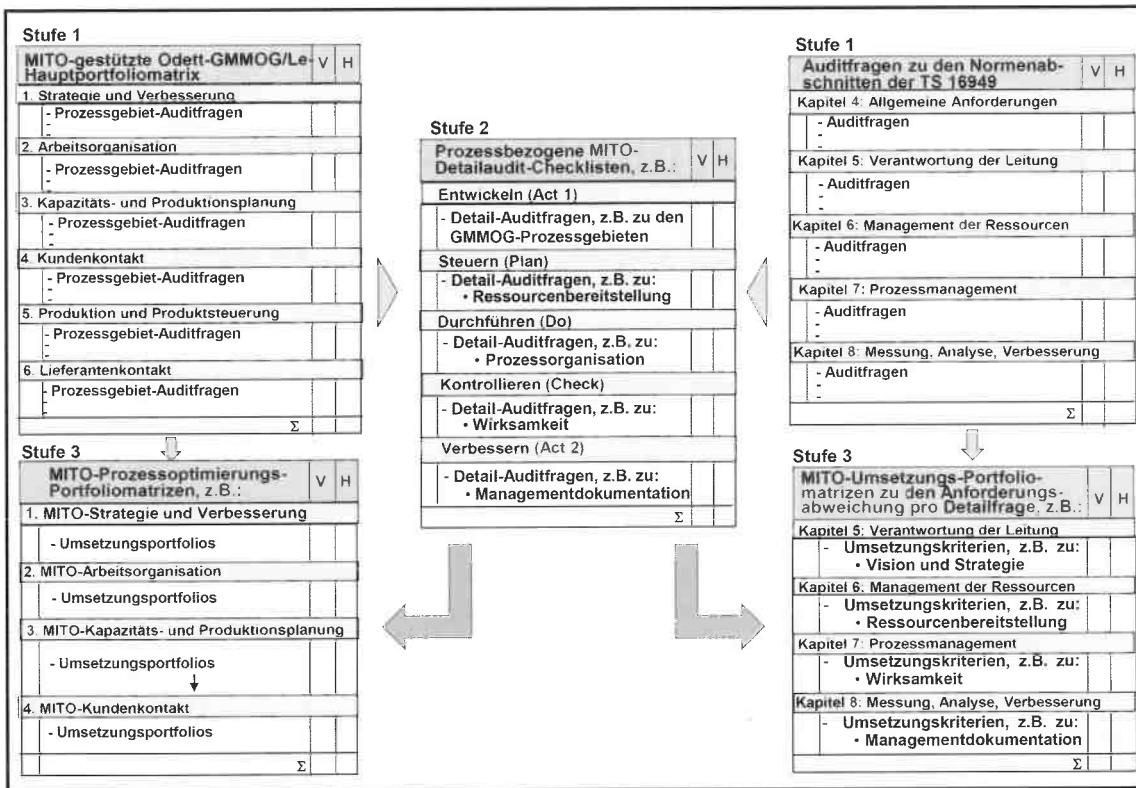


Bild 1. MITO-gestützte Odette- und TS 16949-Auditierung

In der ersten Stufe im MITO-Odette-Template sind alle Odette-Audit-Fragen in der Reihenfolge der vorgegebenen Odette-Struktur hinterlegt. Wie von Odette vorgegeben, erfolgt die Bewertung nach den folgenden sechs Hauptprozessgebieten:

- Strategie,
- Arbeitsorganisation,
- Kapazitäts- und Funktionsplanung,
- Kundenkontakt,
- Produktion und Produktsteuerung,
- Lieferantenkontakt.

Bei den Fragen wird nach F1-, F2- und F3-Fragen unterschieden, welche auch farblich gekennzeichnet sind.

- **F1-Frage:**
Wenn nicht erfüllt, ist die Wettbewerbsfähigkeit beeinträchtigt.
- **F2-Frage:**
Wenn nicht erfüllt, ist die Kundenzufriedenheit erheblich gestört.
- **F3-Frage:**
Wenn nicht erfüllt, besteht Gefahr der Unterbrechung der Belieferung mit kurzfristig entstehenden Mehrkosten. Sollte eine F3-Frage nicht erfüllt sein, so wird Zulieferer automatisch ein C-Lieferant.

In der zweiten Stufe werden zusätzlich zu den einzelnen Hauptkapiteln entsprechend der dort vorgenommenen Unterteilungen und Fragestellungen die dazugehörigen Prozessgebiete definiert und

zugeordnet. Diese Prozessgebiete werden über eine Prozessgebietsdefinition beschrieben. Die Odette-Fragestellungen beziehen sich dann jeweils auf das ausgewählte Prozessgebiet mit einer detaillierten Auditfragestellung. Hierfür wurden die vorgegebenen Odette-Auditfragen, die häufig mehrere Anforderungen gleichzeitig beinhalten, in einzelne Teilfragen zerlegt, um eine eindeutige Bewertung vornehmen zu können. Bild 3 zeigt dazu ein Beispiel.

Die spaltenbezogenen Bewertungsdimensionen in der Portfoliomatrix (Bild 3) – hier mit Wichtigkeit/Dringlichkeit vorgegeben – sind vom Anwender frei wählbar, wie z. B. Relevanz/Häufigkeit für die Relevanzbewertung, Anforderung/Umsetzung für die Anforderungsbewertung, Bedeutung/Machbarkeit für die Machbarkeitsbewertung oder Aufwand/Nutzung für die Nutzenbewertung.

Das Bewertungsergebnis wird in RADAR- oder Portfoliodiagrammen gra-

Odette-GMMOG-Beispiel (Stufe 1)	
Das Unternehmen sollte Leistungskennzahlen (sogenannte Key Performance Indicators = KPI's) für Schlüsselbereiche der MP&L definiert und eingeführt haben, die sowohl Geschäftsziele des Unternehmens als auch Kundenanforderungen erfüllen.	
1.2.2	
Warum?	KPI's zu definieren, zu sammeln und zu analysieren unterstützt das Unternehmen, die Wirksamkeit des MP&L Prozesses zu erkennen. Zusätzlich hilft der Prozess Bereiche zu identifizieren, in denen durch kontinuierliche Verbesserung die Geschäftsziele und/oder Kundenanforderungen erreicht werden.
Kriterien:	Lieferleistung
F3	Liefererfüllung gegenüber dem Kunden. (z.B. Kundenlieferreue, Versand-nach-Lieferplan, Lieferabweichungen) muss definiert und gemessen werden.
F3	Liefererfüllungskennzahlen vom Lieferanten (z.B. Lieferreue, Wareneingangabweichungen, Genauigkeit der Liefervoranzeigen) müssen definiert und gemessen werden.
F3	Interne Leistungskennzahlen (z.B. Erfüllung Produktionsprogramm, Leistungsgrad, Wirkungsgrad) müssen definiert und gemessen werden.
F2	Durchlaufzeit aller Logistik-Prozesse in der Verantwortung des Unternehmens (z.B. Beschaffung, Herstellung, Transport, Programmplanung) müssen definiert und gemessen werden.
F2	Qualität KPI's zur Messung der Qualität im MP&L Prozess sind definiert (z. B. unrichtiger/fehlende Dokumentation, EDI Systemausfälle, EDI Fehlermeldungen, Verpackung und Etikettierung)
F2	Kosten KPI's für gewöhnliche MP&L-Kosten werden definiert und gemessen (z.B. Fracht, Handling, Verpackung) sowie außergewöhnliche Kosten wegen Störungen (z. B. Sonderfahrkosten, Überstunden, beschädigte Behälter)
F1	Bestände / Lagerumschlag aufgeteilt nach Rohmaterial, Werte im Betrieb, Fertigware.

Bild 2. Stufe 1 des GMMOG-Audits

1.2.2 MITO-KPI-Leistungskennzahlen-Kundenanforderungsprozess-Auditfragen (Stufe 2)

Nr.	Bewertungsfragen:	G	Dimensionen	
			Wichtig-keit	Dringlich-keit
1	Liefererfüllung (Kundenliefertreue) gegenüber dem Kunden muss gemessen werden.		6,00	5,00
2	Liefererfüllung (Versand-nach-Lieferplan) gegenüber dem Kunden muss gemessen werden.		6,00	3,00
3	Lieferabweichungen (Liefererfüllung) gegenüber dem Kunden muss gemessen werden.		6,00	4,00
4	Interne Leistungskennzahlen (Erfüllung Produktionsprogramm) müssen gemessen werden.		6,00	4,00
5	Interne Leistungskennzahlen (Leistungsgrad) müssen gemessen werden.		5,00	6,00
6	Interne Leistungskennzahlen (Wirkungsgrad) müssen gemessen werden.		6,00	4,00
7	Liefererfüllung gegenüber dem Kunden muss definiert werden.		5,00	5,00
8	Liefererfüllung (Versand-nach-Lieferplan) gegenüber dem Kunden muss definiert werden.		5,00	4,00
9	Lieferabweichungen (Liefererfüllung) gegenüber dem Kunden muss definiert werden.		6,00	4,00
10	Interne Leistungskennzahlen (Erfüllung Produktionsprogramm) müssen definiert werden.		6,00	3,00
11	Interne Leistungskennzahlen (Leistungsgrad) müssen definiert werden.		6,00	1,00
12	Interne Leistungskennzahlen (Wirkungsgrad) müssen definiert werden.		6,00	1,00
13	Durchlaufzeit aller Beschaffungs-Prozesse in der Verantwortung des Unternehmens müssen definiert und gemessen werden.		5,00	3,00
14	Durchlaufzeit aller Herstellungs-Prozesse in der Verantwortung des Unternehmens müssen definiert und gemessen werden.		5,00	4,00
15	Durchlaufzeit aller Transport-Prozesse in der Verantwortung des Unternehmens für müssen definiert und gemessen werden.		6,00	5,00
16	Durchlaufzeit aller Programmplanungs-Prozesse in der Verantwortung des Unternehmens müssen definiert/gemessen werden.		5,00	6,00
17	KPI's zur Messung der Qualität im MP&L Prozess unrichtige/fehlende Dokumentation sind definiert.		5,00	5,00
18	KPI's zur Messung der Qualität im MP&L Prozess EDI Systemausfälle sind definiert.		6,00	6,00
19	KPI's zur Messung der Qualität im MP&L Prozess EDI Fehlermeldungen sind definiert.		6,00	4,00
20	KPI's zur Messung der Qualität im MP&L Prozess-Verpackung /-Etikettierung sind definiert.		5,00	4,00
21	KPI's für gewöhnliche Frachtkosten werden definiert und gemessen.		6,00	4,00
22	KPI's für gewöhnliche Handlungskosten werden definiert und gemessen.		4,00	5,00
23	KPI's für gewöhnliche Verpackungskosten werden definiert und gemessen.		4,00	3,00
24	Außergewöhnliche Sonderfahrkosten auf Grund von Störungen werden definiert und gemessen.		5,00	4,00
25	Außergewöhnliche Kosten für Überstunden auf Grund von Störungen werden definiert und gemessen.		5,00	2,00
26	Außergewöhnliche Kosten für beschädigte Behälter auf Grund von Störungen werden definiert und gemessen.		6,00	4,00
27	Bestände / Lagerumschlag aufgeteilt nach Rohmaterial, Werte im Betrieb, Fertigung.		6,00	2,00
Skala: 1=niedrig 6=hoch				
Gesamt			148,00	105,00
			5,48	3,89

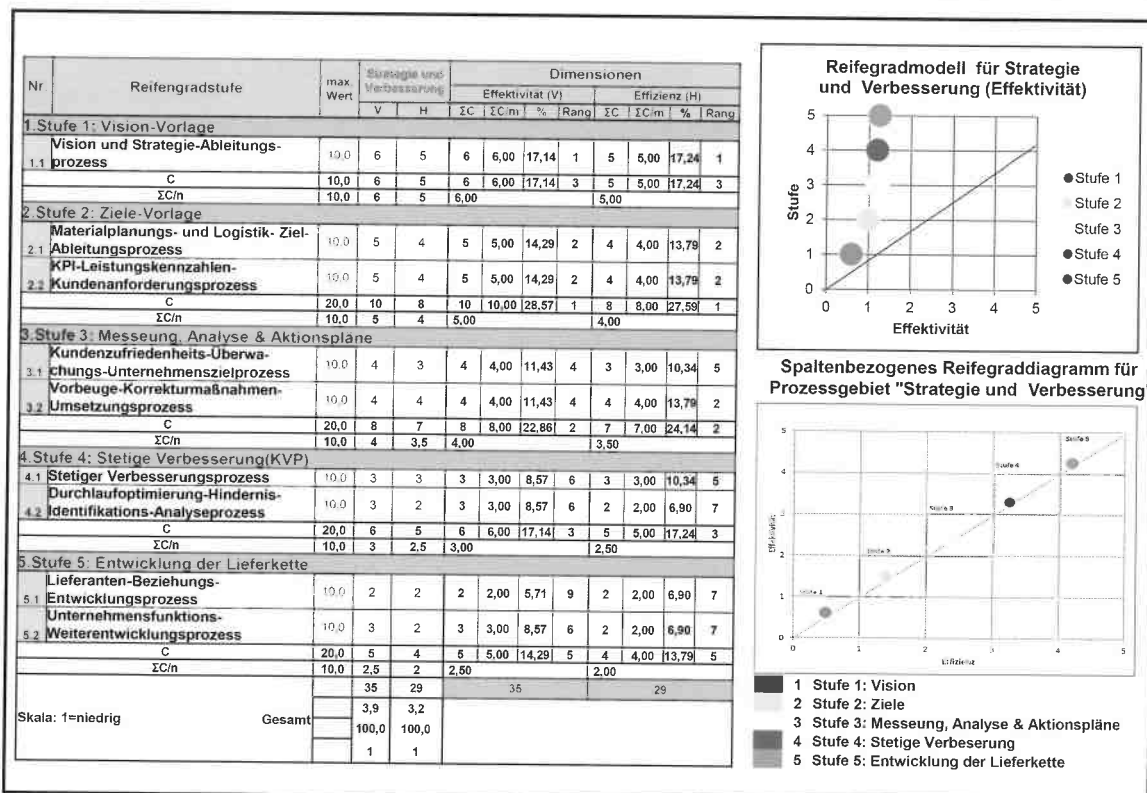
Bild 3. Stufe 2 des GMMOG-Audits

fisch abgebildet. Der Anwender kann sofort erkennen, wo Handlungsbedarf besteht. Es folgt die Therapieumsetzung über eine durchgängige Ursachen/Wirkungsketten- bzw. Ziele/ Maßnahmenbildung über mehrere Zuordnungsmatrizen in Form einer Umsetzungskaskade. Das

Ergebnis wird als Relationsbaum optional in Verbindung mit einer BSC (Balanced-Scorecard) dargestellt. Alle relevanten bzw. kritischen Ergebnisse, Merkmale oder Kriterien können in Bezug auf Einfluss-, Wirkungs-, Hebelwirkungs- oder Komplexitätsbeziehungen weiter

analysiert werden. Über die Rangberechnungen werden auch Six Sigma und ABC- sowie Pareto-Auswertungen sofort abgebildet. Den Abschluss bildet eine GMMOG-Reifegradevaluierung, wie in Bild 4 gezeigt. Auch hier wird das Bewertungsergebnis, d. h. der Reifegrad digitalisiert,

Bild 4. Integrierte MITO-Evaluierungs- und Reifegradbewertung für das Prozessgebiet „Strategie und Verbesserung“



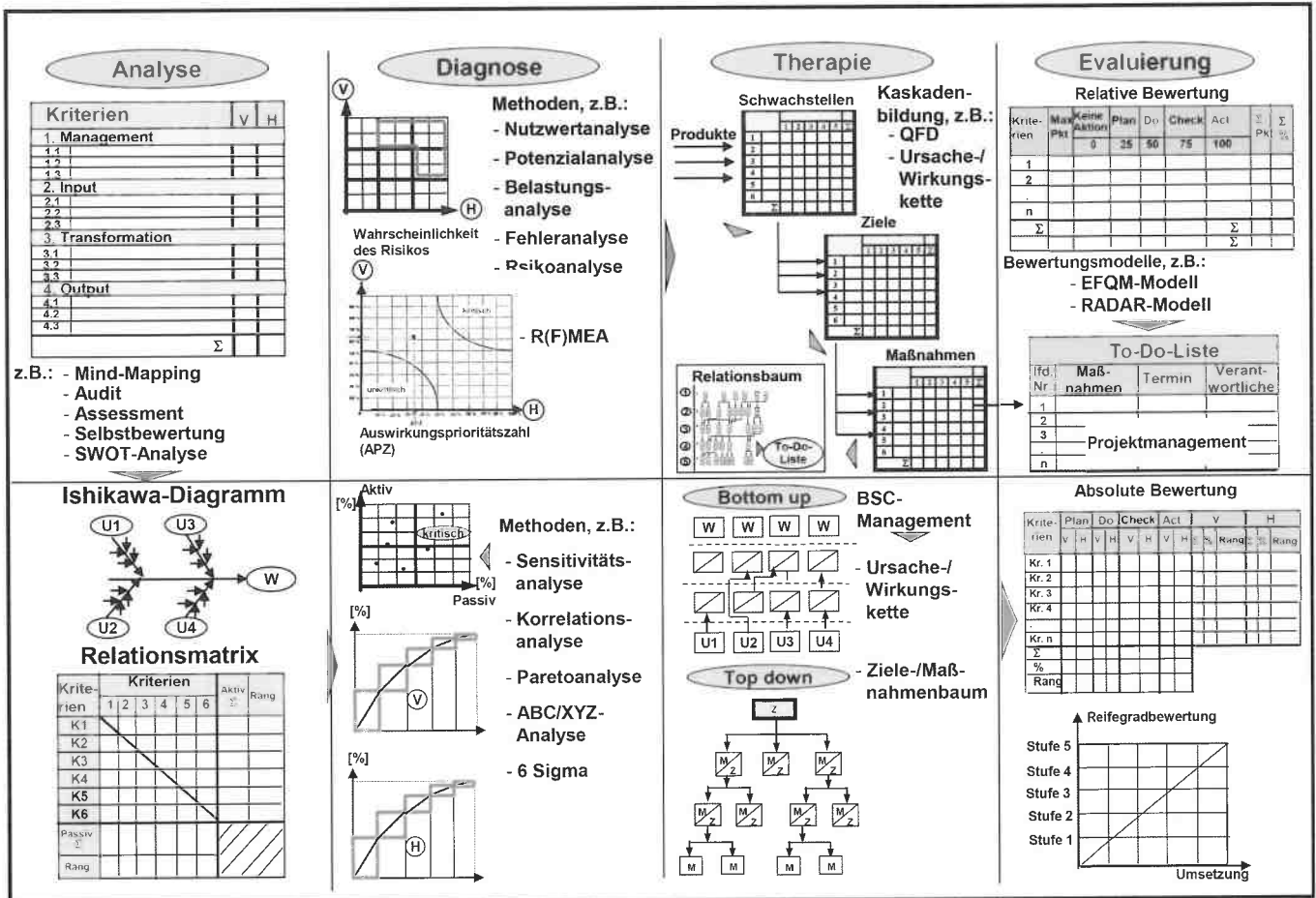


Bild 5. MITO®-Methoden-Tool-Anwendungsfelder

grafisch abgebildet und kann beispielsweise für Benchmarks eingesetzt werden.

In einem weiteren Schritt wurde die bereits im MITO hinterlegte TS 16949, d.h. technische Spezifikation des Qualitätsmanagements für Automobilhersteller und Lieferanten zu den Odette-Fragestellungen referenziert. Ziel dieser Referenzierung ist es zu erkennen, wo gleiche Anforderungen existieren. Die Anwender können dann also sofort erkennen, wenn sie bereits die TS 16949 eingesetzt oder den Odette-Standard haben und welche Fragestellungen damit gleichzeitig in dem anderen Regelwerk bereits mit abgedeckt sind.

In Form eines umfassenden Fallbeispiels werden dann die Odette-Prozessgebiete lokalisiert. Diesen Prozessgebieten werden dann in Stufe 3 als Lösungsansatz die erforderlichen Messgrößen (Kennzahlen) und die bereits entwickelten in MITO-Referenzportfolios zur Umsetzung zugeordnet. Zum einen lernen die Anwender bei der MITO-GMMOG-Audit-Bewertung, welche Anforderungen sie zu erfüllen haben. Zum anderen wird

durch die Bereitstellung einer MITO-Portfolio-Referenzmatrix dann gleich auch der Lösungsansatz vorgegeben und die Dokumentation dieser Lösung automatisch digitalisiert erstellt.

MITO-Methoden-Tool

Für die Durchführung des GMMOG-Audits steht das MITO-Methoden-Tool zur Verfügung, das eine große Anzahl von digitalisierten Methoden für die Auditdurchführung mit anschließender praktischer Umsetzung der notwendigen Maßnahmen bereitstellt, die in einem übergreifenden Problemlösungszyklus bestehend aus „Analyse, Diagnose, Therapie und Evaluierung“ miteinander verknüpft sind (Bild 5) [5].

Beim MITO-Methoden-Tool erfolgt eine Komplexitätsreduzierung durch die Anwendung von Standardmethoden und den dazugehörigen Standardauswertungen bei den oben genannten unterschiedlichen organisations- und prozessbezogenen Aufgabenstellungen. Enthalten sind in der Toolfunktionalität verschiedenartige Portfolio-, Affinitäts-, Matrix-, Sensitivitäts-, Korrelations- und Relationsdiagramme und -bäume, erweiterte Nutzwert- und Wirkungsanalysen, FMEA- und PDCA- sowie Reifegradbewertungsmodelle. Im Mittelpunkt stehen zielführende Problemlösungsvorgaben und die Wissensvermittlung bei der Anwendung dieser verschiedenen Managementmethoden auf der Grundlage von Referenzchecklisten, -Portfolios und -Prozessen. Weiter bildet das MITO-Methoden-Tool unterschiedlichste bereits vorhandene, wie z.B. den GMMOG-Standard, oder auch noch selbst zu entwickelnde Evaluierungs-, Assessments- und Reifegradmodelle ab, die ebenfalls über den PDCA-Zyklus umgesetzt werden. Integriert sind Quick Check-Programme zur Potenzialaktivierung oder Schwachstellenbeseitigung für unterschiedliche betriebliche Aufgaben- und Problemstellungen.

Gleichzeitig wird hierbei datenbankorientiert ein Wissensspeicher aufgebaut, der noch für viele weitere prozessorientierte Arbeitsorganisationsansätze und Gestaltungsmethoden verwendbar ist. Synergien finden beispielsweise bei der Entwicklung von integrierten Ma-

agementsystemen statt. Auch die prozessorientierte Einführung von Informations- und Kommunikationssystemen sowie die Selbstbewertungen nach den EFQM-Kriterien zum Erreichen der Excellence sind in die ganzheitliche Prozessgestaltung mit integriert.

Über die Bereitstellung einer großen Anzahl von Best Practice-Referenzchecklisten zu den unterschiedlichen Prozessgestaltungssichten oder für die Integrierte Managementsystem (IMS)-Implementierung aus hard- und softfactsbezogener Sicht ist eine umfassende ganzheitliche Prozessoptimierung möglich. Diese Optimierung kann auf beliebigen mit unterschiedlichen BPM-Tools durchgeführten Prozessdokumentationen aufsetzen.

Zusammenfassung

Als Hilfestellung für die Anwender bei der GMMOG-Audit-Durchführung über drei frei auswählbare Detaillierungsstufen stellt das MITO-Methoden-Tool die Auditfragen zusammen mit einer großen Anzahl weiterer hard- und softfactbezogener Lösungs-Templates zur Verfügung.

Das MITO-Methoden-Tool präzisiert den Handlungsbedarf, verkürzt die Umsetzungszeit, verbessert die Problemlösungsqualität, reduziert den Aufwand und erhöht den Nutzen.

Neben der GMMOG-Auditierung wird es für die quantitative und qualitative Gestaltung, Planung, Steuerung und Bewertung einer ganzheitlichen Organisationsentwicklung mit vielen unterschiedlichen

Gestaltungsprinzipien, Anforderungssichten und Aufgabenfeldern eingesetzt. Die Ergebnisse finden zum Beispiel Verwendung bei folgenden Prozessen:

- Evaluierung unterschiedlicher Standards und Regelwerke,
- Ganzheitliche Prozessoptimierung,
- Bedarfsgerechte Automatisierung
- Anforderungsgerechte Integrierte Managementsysteme (IMS)-Einführung,
- Bedarfsgerechte IT-Systemimplementierung,
- Humanbezogene Personalentwicklung sowie
- Nachhaltige Unternehmenssteuerung (CSR).

Das MITO-Methoden-Tool steht den Mitarbeitern zur sofortigen Anwendung zur Verfügung. Damit lassen sich alle organisatorischen, sozialen, personellen, technologischen, ökologischen und ökonomischen Handlungsfelder und Aspekte umfassend und gleichwertig bei der Implementierung des „Prozessorientierten Ansatzes“ und der anschließenden Prozessverbesserung berücksichtigen.

Literatur

1. Automotive Industry Action Group, 26200 Lahser Rd., Suite 200 Southfield, MI 48033-7156 USA
2. Odette International Limited, 71 Great Peter Street, London SW1P 2BN
3. VDA Zentrale, Behrenstr.35, 10117 Berlin
4. ITA Automotive Service Association e. V., Unter den Linden 16, 10117 Berlin
5. Binner, H. F.: Methoden-Baukasten für ganzheitliches Prozessmanagement. (ebook), Springer-Gabler-Verlag, Berlin, Heidelberg 2015

Der Autor dieses Beitrags

Prof. Dr.-Ing. Hartmut F. Binner, geb. 1944, leitet die Prof. Binner Akademie in Hannover (Seminare, Workshops, Coaching). Er studierte nach seiner Ingenieurausbildung an der Fachhochschule Hannover Maschinenbau an der Universität Hannover. Anschließend promovierte Hartmut F. Binner am Institut für Fabrikanlagen bei Herrn Prof. Hans-Peter Wiendahl zum Thema „Anforderungsgerechte Datenermittlung für Fertigungssteuerungssysteme“. Nach mehrjährigen leitender Tätigkeit in der Industrie war er seit 1978 Professor an der Fachhochschule Hannover, Fachbereich Maschinenbau und Bioverfahrenstechnik mit den Schwerpunkten Planung von Werkstätten und Anlagen sowie Prozessmanagement. Seit 2009 ist er Lehrbeauftragter. Von 1999 bis 2003 war Prof. Dr.-Ing. Binner Präsident des Bundesverbandes REFA e. V. Seit September 2007 ist er Geschäftsführender Vorstandsvorsitzender der Gesellschaft für Organisation (gfo). Prof. Dr. Hartmut F. Binner ist Autor von 17 Management- und weiteren Fachbüchern sowie von über 500 Veröffentlichungen in Fachzeitschriften.

Summary

In this article, a method-tool-based approach for carrying out an Odette GMMOG audit in the form of a self-assessment by the automotive supplier is presented. MMOG/LE is the global standard for supply chain management processes, which provides an industry-leading approach. A common definition of material management practices is sought to facilitate effective communication between trading partners.

Den Beitrag als PDF finden Sie unter:
www.zwf-online.de
 Dokumentennummer: ZW 111660