

Logistik als Treiber für gute Prozesse Bericht vom Impuls-Apéro 2007

Erschienen: EML (Einkauf/Materialwirtschaft/Logistik) 8/07
und Logistik & Fördertechnik 8/07

Verfasser: Erich Deschwanden

Der Impuls-Apéro des international tätigen Beratungsunternehmens für Logistik Management, Dr. Acél & Partner AG, Zürich, gehört längst zu den unverzichtbaren Terminen auf der Jahresagenda der Produktions- und Materialwirtschaftsbranche. Zum elften Male lud die Zürcher Consultingfirma in diesem Frühjahr zu ihrer traditionellen Vorabendveranstaltung mit drei lehrreichen und zugleich unterhaltsamen Kurzvorträgen von Partnern und Mitarbeitern ein. Deren Motto lautete: «Logistik als Treiber für gute Prozesse».

Lean Administration

«Warum sollten sich Logistiker mit dem Thema Administration auseinandersetzen?», fragte Dr. Norbert Spirig das Publikum zu Beginn seines Referates «Schlanke Prozesse in der Administration». Der Vortragende verwies dazu auf seine praktischen Erfahrungen aus einem Beratungsprojekt bei einer mittelständischen Pharmafirma. Das betreffende Unternehmen beschäftige 250 Mitarbeiter, wovon aber nur 40 in der Produktion arbeiten würden. Im Rahmen einer Reorganisation hätten die Prozesse zwischen Produktion, Logistik und Administration in ihrer ganzen Vernetzung betrachtet werden müssen. Nur so hätten die Veränderungsmassnahmen genügend Wirkung entfalten können. Im Rückgriff auf die Prinzipien der Lean Production bei Toyota in den fünfziger Jahren zeigte der Referent auf, wie diese auf eine «Lean Administration» zu erweitern sind: Informationen müssten gleichmässig fließen, Arbeitsschritte sollten immer von der nachgelagerten Stelle ausgelöst werden und ständig sei ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) anzustreben.

Layout-Planung

Jean Philippe Burkhalter stellte an einem Beispiel aus der Praxis die von Dr. Acél & Partner AG entwickelte Methode «Layplan» vor. Ein Handelsbetrieb im Berner Mittelland unterhielt nebenbei auch eigene Fertigungslinien. Im Laufe der Zeit war die Firma gewachsen; die mittlerweile 80 Mitarbeiter waren in vier Gebäuden, verteilt auf zwei Ortschaften, untergebracht worden. Die Geschäftsleitung entschied, die geographische Zerstreung durch einen Neubau aufzuheben und gleichzeitig die Prozesse zu vereinfachen. Zuerst erfassten die externen Berater in Zusammenarbeit mit dem Kunden Basisdaten wie Flächenbedürfnisse und damit verbundene Beziehungen. Zur Ausarbeitung von Layoutvarianten für das neue Fabrikgebäude benutzten sie Hilfsmittel wie einen Grundstücksraster oder ein Sankey-Diagramm. Die ausgearbeiteten Vorschläge bewerteten sie mit einer Nutzwertanalyse und auf der Basis von Investitionsrechnungen. Mit «Layplan» wurde eine Methode entwickelt, die sich nicht für die Planung von Fabrikgebäuden, sondern auch für Bürobauten eignet.

Performance-Transparenz

Mit der Messbarkeit von Prozessen und Projekten beschäftigte sich Daniele Lardi. Im Rahmen eines systematischen Vorgehens müsse zunächst eruiert werden, wie die betreffenden Prozesse aussähen. Darnach sei zu bestimmen, was gemessen werden soll und welche Ziele zu erreichen seien. Wenn regelmässig Fehler entstünden und Prozesse schief liefen, dann seien die Ursachen durch bohrendes Nachfragen schonungslos zu erforschen. Das Gleiche gelte für Projekte. Vor allem sei es wichtig, die Dauer von Projekten auf weniger als vier Wochen zu veranschlagen. Am Beispiel eines Automobilzulieferers zeigte der Referent auf, dass sich bei kurz gewählten Zeithorizonten sowohl der Endtermin und die Durchlaufzeit des Projektes als auch die zu erwartende Qualität und die Menge der erreichbaren Resultate sowie die Kosten zuverlässig prognostizieren liessen. Er resümierte, «nur was gemessen werde, werde auch getan». Messungen sollten zudem möglichst einfach und leicht verständlich sein, damit sie als Grundlage für Diskussionen mit den Mitarbeitern dienen könnten.