

Impuls-Apéro 1999

Erschienen: Erste Schweizerische Fachzeitschrift für das Material-Management, Oktober 1999 (Nr. 375)

Veranstalter: Dr. Acél & Partner AG

Chance – unser Know-how, Ihr Wettbewerbsvorteil und die Erfahrung und Kontinuität zeichnen das Internationale Beratungsunternehmen für Logistik Management Dr. Acél & Partner AG Zürich aus. In seiner Begrüssung weist Dr. Peter P. Acél, Mitinhaber und Geschäftsführer der Firma Dr. Acél & Partner AG, auf die drei Impuls-Apéro-Kurzreferate hin, Strategieverfolgung Effekte am Markt, Prozesscontrolling in der Papierindustrie und Multiprojektmanagement -Kakophonie oder magische Lösung?

Zum 1. Thema erläuterte André Witschi, lic. Oec., die Strategieverfolgung Effekte am Markt, in einem Kundenbeispiel eines Autobusbetriebs. Ausgehend von der Voraussetzung der gesetzlichen Ordnung (Regionalisierung, Eigenwirtschaftlichkeit) und dem Förderungsauftrag (mehr Leistung) – Sparauftrag (weniger Mittel) sind die Vorgaben für die strategische Umsetzung des Prozesses. Einbezogen werden müssen dabei auch die Situation der Märkte und Produkte sowie die Marktpartner.

Der zweite Schritt ist das Inventar der Mittel wie, sind Leitbild, Strategie, Unternehmensziele, der kostendeckende Betrieb/gewinnbringend, Leistung, moderner Fahrzeugpark und die Personalkapazitäten vorhanden. Das sind Indikatoren, um ein solches Projekt zu gestalten. Weitere Indikatoren dazu sind die Ziele/Absicht, Mittel/Massnahmen, Ausführung, Ergebnis und Wirkungen. Im Beispiel »Autobusbetrieb« stellen sich die Fragen: Bereit sein für die Zukunft (Bus zu teuer, zu leer, zu selten). Dann muss das Angebot stimmen (Fahrplan, Route, Halte), und schliesslich die Leistungen (andere Route, neue Linie, andere Kadenz). Das ganze Bus-Projekt ist zu gestalten und zu steuern über Mengen, Qualitäten, Leistungen und Prozesse. Das »Geld« (Kosten/Erträge) ist als Folge zu sehen: Wenn alles andere stimmt muss auch das Geld stimmen [Bild 1].

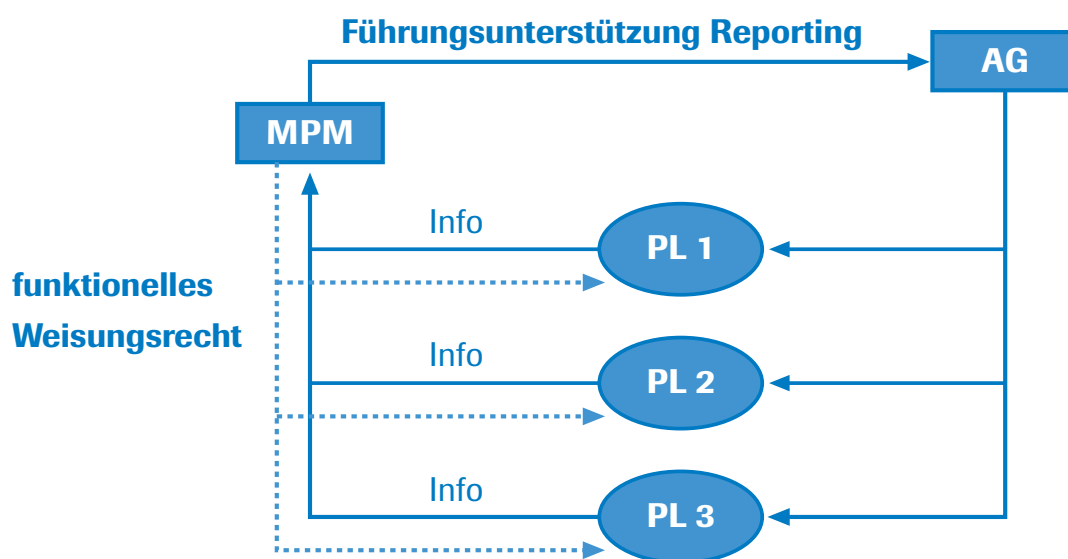


Bild 1

Über das zweite Thema Prozess-Controlling in der Papier-Industrie informierte Dr. Dieter Bass, Dipl.-Ing. In einem Praxis-Beispiel wird das Prozess-Controlling in der Papierindustrie des Unternehmens Sihl AG, Werk Manegg, Zürich behandelt. Die Aufgabe war, sichtbare und spürbare Verbesserungen, das Re-Engineering des Haupt-Geschäftsprozesses zu realisieren. Die Methodik war, die Kennzahlen aus der Sicht des Kunden mit den am Prozess beteiligten Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen zu vereinbaren. Um die Effizienz zu erhöhen, sind die Prozessabläufe und die Verantwortlichkeiten aufzunehmen, zu visualisieren und neu zu ordnen. Beim Unternehmen Sihl AG konnten ideale Voraussetzungen für die rasche Einführung eines Mess-Systems angetroffen werden. Mit Knopfdruck konnten die aktuellen Data-Warehouse für den heutigen Vortrag gesammelt werden, so die Prozessdaten aus SAP, Produktionsdatenband und E-Mail. Das benutzerfreundliche Informations-System erlaubt schnelle Analysen »Top-down«. Der schwierigste Schritt ist, das Vertrauen der Mitarbeiter/innen zu gewinnen (Change Management). Es gehören dazu vier Voraussetzungen. Dazu braucht es Mut, die alten Zöpfe abzuschneiden und das Wissen und die Erfahrung in die Arbeitsgruppen einzubringen. Ein weiterer wichtiger Faktor ist auch die Zuversicht, dass das Arbeitsteam schneller die beste Lösung findet. Die Motivation mehr zu geben und sich zu engagieren, als in der Stellenbeschreibung steht. Und schliesslich geht auch das Management voran, was sehr wichtig ist.

Der Auftragsprozess und das Mess-System-Layout haben folgende effiziente und relevante Veränderungen gebracht: Die Durchlaufzeiten der Aufträge und Auftragsbestätigungen konnten um 60 Prozent reduziert werden. Dadurch erhöhte sich die Liefertreue auf über 90 Prozent. Ebenfalls konnte die Lieferbereitschaft stark erhöht werden. Durch die Verbesserung des Geschäfts-Prozesses ist die Kundenzufriedenheit gewachsen und die Motivation des Personals gestiegen [Bild 2].

Das Mess-System-Layout

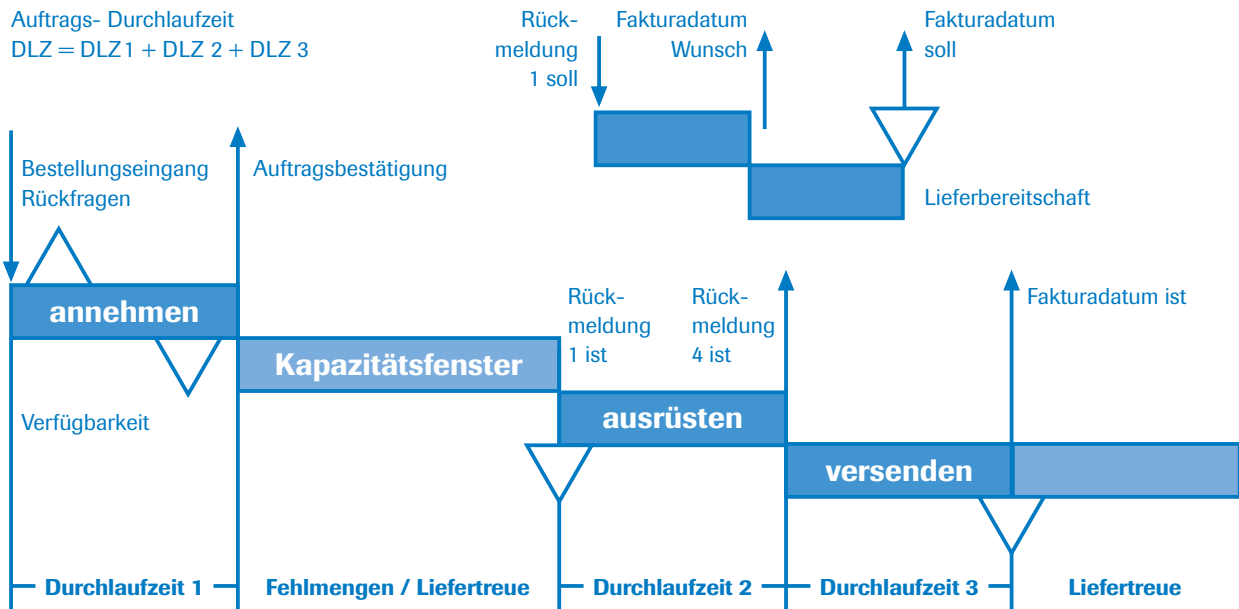


Bild 2

Das dritte Thema Multiprojektmanagement schilderte Renzo Biagini, Dipl.-Ing. ETH. In einem Beispiel wird die Bedeutung des Multiprojektmanagements (MPM) in einem Unternehmen vorgestellt. Ein Unternehmen hat betriebsinterne Projekte, die koordiniert werden müssen, um ein Optimum der Leistung zu realisieren. Das Kriterium, um dieses Ziel zu erreichen, ist die Optimierung des Stellenplans im Unternehmen. Um diese Koordinationsbedürfnisse wahrzunehmen ist eine verantwortliche Stellung des MPM notwendig. Das MPM/PM ist ein Führungssystem, das den Rahmen für die Durchführung von Firmenprojekten absteckt, und dessen Aufgaben sich nach den Koordinationsbedürfnissen richten.

Die Aufgaben und die Funktion des MPM sind:

- Möglichkeit einer methodisch einwandfreien Projektabwicklung durch Zurverfügungstellung der nötigen Tools sowie durch Betreuung (Schulung, Beratung usw.)
- Entlastung der Geschäftsleitung (Führungsunterstützung) durch Eingliederung des MPM als Stabsfunktion in die Aufbauorganisation.
- Steuerung beim Starten neuer Projekte, insbesondere im Hinblick auf die verfügbaren Ressourcen.
- Erfassen und Beurteilen aller projektwürdigen Vorgaben (Führen der Projektorganisation).
- Überwachung aller durch die Unternehmensführung abzuwickelnden Projekte und Korrektur von Fehlentwicklungen (Controllingfunktion).

Das MPM ist also ein wesentliches Führungsinstrument, das der Geschäftsleitung ermöglicht, die Weichen zu stellen, um die Aufgaben zielgerichtet, koordiniert, termingetreu und effizient mit richtigen Prioritäten zu gewährleisten [Bild 3].

Das Mess-System-Layout

<p>Meinungsbildung / Entscheidung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Thesen / Leitbild • Ziele • Strategie • Ressourcen • Programm • Märkte • Strat. Erfolgsfaktoren • Massnahmen • Fester Rahmen <p>Zielkonformität</p>	<p>Ausführung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Auftrag / Projekt • Verantwortung • Organisation • System • Verfahren • Normen • Kommunikation • Professionalität • Make or buy <p>Effizienz</p>	<p>Leistung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Messen / Folgen • Feedback gezielt • Überdenken • Führungsinfos • MIS • Abw. Analyse • Neue Erfawerte • Standards • Lernen <p>Wirksamkeit</p>
---	--	---

Bild 3