

Es braucht eine prozessorientierte Organisation

Erschienen: Mediaplanet, 3/2012

Interview: Christian Lanz mit Dr. Peter Acél

In vielen Produktionsplanungen mangelt es an Mitarbeitenden mit einem guten Überblick. Darum landet die Verantwortung beim ERP-System, sagt Dr. Peter Acél, CEO der Unternehmensberatung Dr. Acél & Partner AG.

Aus welchen Gründen wird das Potenzial in der Logistik zu wenig genutzt?

Dr. Peter Acél: Betroffene Firmen wie ihre Mitarbeitenden haben eine Vergangenheit. Diese unter anderem von früheren Anläufen und Fehlversuchen geprägte Geschichte kann gute Ideen für Verbesserungen verhindern: Die Gedanken kreisen zu isoliert und zu wenig im Gesamtkonzept. Vielfach sind auch die Ansätze einer effizienten Logistik nicht bekannt. Als Verstärkung einen Spezialisten mit einem unverstellten Blick aufs Ganze beizuziehen, kann sinnvoll sein.

Eine perfekte Organisation ist das A und O einer effizienten Logistik. Was braucht es konkret dazu?

Acél: Eine Organisation, die dem Ablauf folgt und sich an den Prozessen orientiert. Das betrifft Ressourcen wie Material, Personal, Geld. Hindernisse und Abteilungsgrenzen zu überwinden, kostet Zeit und Aufwand. Die zentrale Frage lautet: Wie lassen sich gute von suboptimalen Prozessen unterscheiden? Massstab ist die Durchlaufzeit mit ihrer Streuung.

Wo liegen für Sie Verbesserungspotenziale in Planung und Steuerung?

Acél: In der Regel wird heute IT-unterstützt geplant. ERP-Systeme sind für alle möglichen Unternehmen und Fälle ausgelegt. Und genau das macht sie komplex. In vielen Produktionsplanungen mangelt es an Mitarbeitenden mit einem guten Überblick, und die Verantwortung landet statt beim Menschen beim ERP-System. Dabei ist es sinnlos, alles bis ins Detail zu planen. Gefragt ist mehr Flexibilität.

Weshalb lagern viele Firmen die Logistik ganz oder teilweise aus?

Acél: Das Management zählt seine Logistik häufig nicht zu den Kernkompetenzen, sondern betrachtet sie als notwendiges Übel. Viele Unternehmen versprechen sich von der Auslagerung eine Kosten- und Ressourcenersparnis. Wichtig ist in diesem Zusammenhang der Unterschied zwischen Outsourcing und Outtasking. Bei letzterem übernehmen externe Dienstleister einzelne Aufgaben, doch die oberste Verantwortung bleibt im Stammunternehmen.

Welche Effekte erziele ich mit einer optimierten Logistik?

Acél: (lacht) Ganz einfach: einen super Kundenservice. Das richtige Produkt ist zur richtigen Zeit in der richtigen Qualität am richtigen Ort. Eine optimale Logistik reduziert das gebundene Kapital. Ich spare Platz und Geld, habe eine hohe Flexibilität mit kurzer Durchlaufzeit und hoher Terminezuverlässigkeit.



Dr. Peter Acél, CEO der Dr. Acél & Partner AG, CMC-zertifizierter Unternehmensberater und Lehrbeauftragter an der ETH Zürich