

Impuls-Apéro 2000 Dr. Acél & Partner AG

Erschienen: »Einkauf Materialwirtschaft Logistik« Oktober 2000

Verfasser: Engelbert Hollenstein

Die Logistik ist auch in Zukunft mit steigenden Anforderungen konfrontiert. Sie umfasst heute die Planung und Steuerung sämtlicher Beschaffungs-, Produktions- und Distributionsprozesse. Die Logistik ist zum strategischen Element der Unternehmensführung geworden, das zum Nutzen des Unternehmens und der Kunden eingesetzt werden muss.

So hat kürzlich das internationale Beratungsunternehmen für Logistik-Management Dr. Acél & Partner AG wiederum den alljährlichen informativen Impuls-Apéro 2000 in Zürich durchgeführt. Dr. Peter Acél informierte einleitend über das aktuelle Thema »Was heisst Logistik-Leader-ship«? Das Kurzreferat basiert auf dem Marktweg vom Client & Markets zum Stakeholder bis zum Shareholder. Die Unternehmensstrategie und Marktinformierungen sind die Voraussetzung. Diese beinhalten z.B. die Verfügbarkeit, Lieferfrist, Termintreue, Lieferqualität und Lieferpräzision. Ebenso wichtig ist die Liefermenge, die Informationsbereitschaft, die administrative Zuverlässigkeit, E-Commerce und ev. Zusatzleistungen. Die Erfüllung all dieser Bedingungen ergeben die Kundenzufriedenheit.

Die Methode des Logistik-Leadership basiert auf dem Zweck der Unternehmens-Zielausrichtung, den Messgrössen und der Logistik-Management Umsetzung. Für die Unternehmens-Zielausrichtung ist die Effizienz des Durchsatzes, des Kapitalbedarfs inkl. Bestände massgebend. Die Messgrössen werden geprägt aus der Logistikkette, der Unternehmens-Zielsetzung und des Kundennutzens und geben die Kundenzufriedenheit zu erkennen. Das Logistik-Leadership, nach Dr. Acél & Partner AG, beinhaltet Module wie Logistik-Audit, -Controlling, -Qualität und -Leistung. Die Methode Logistik-Leadership wird durch einen methodischen Raster unterstützt. In einem ersten Schritt wird das Logistik-Potenzial durch die Massnahmen wie DLZ, Bestände, Overhead und Umsatzerhöhung bewertet woraus dann das Einsparpotenzial und die Rentabilität resultieren. Das Logistik-Leadership, d.h. die Methoden, die Erfahrung und die Ergebnisse sind das Unternehmenspotenzial der Zukunft, d.h. agieren statt reagieren. Praktische Beispiele zeigten die Unternehmenserfolge.

Dr. Michael Hartschen behandelte in einem zweiten Kurzvortrag das Thema »Produktion/Logistik und Technologie-Management – eine neue Dimension«. Das Technologie-Management ist dabei auf verschiedene Zielpunkte ausgerichtet: Gestaltung, Lenkung und Entwicklung des Technologie-Potenzials, sowie Optimierung, Einsatz und Bewertung von Technologien.

Es verknüpft die Betrachtung aus Forschung, Entwicklung, Produktion, Logistik und Marketing und orientiert sich an den Unternehmenszielen. Schliesslich unterstützt das Technologie-Management die Wettbewerbs- und Geschäftsstrategie sowie die Kernkompetenzen. Eine Abstimmung von Technologie- und Bedarfspotenzialen bildet die Grundlage für erfolgreiche Innovationen. Die Innovationszyklen werden durch die Wettbewerbs-Dynamik, den Trend der Produktinnovationen der Funktionen, der Prozessinnovationen durch die kostengerechte Herstellung und Logistikkinnovationen der effizienten Abläufe geprägt.

Das Technologie-Management in der Produktion und Logistik hat einerseits die Erneuerung, den Ausbau und Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit und Kernkompetenzen zum Ziel. Durch die Nutzung von Potenzialen wird neues Added-Value geschaffen. Das Technologie-Management fördert somit die Kompatibilität und Homogenität von Strategien, sowie die Evaluierung von zukünftigen Projekten. Es ermöglicht die Substitutionsgefahren und -potenziale zu erkennen und Strukturen und Prozesse zu optimieren bzw. anzupassen.

Mit einem ebenfalls sehr informativen Beitrag referierte Albert Grossenbacher über das Thema »Schlüssel zur Profit-Produktionsgestaltung«. Die Kommunikation der Ursachen für den Projektanstoß und die Projektzielvereinbarungen mit den Beteiligten sind wichtige Voraussetzungen die zu Rentabilitätsverbesserungen führen. Die Gründe für Gestaltungsprojekte sind offenzulegen und mit den Mitarbeitern zu besprechen, um eine effiziente Mitarbeit zu gewährleisten. Die erreichten Resultate sind gemeinsam zu visualisieren und auf allen Stufen zu kommunizieren. Die Verbesserung der Rentabilität ist zu messen. Damit werden die erreichten Ziele des Projektes gesichert und immer wieder erreicht.

Zur Unterstützung der Projektarbeit stehen heute wirksame Hilfsmittel und Methoden zur Verfügung. Mit Checklisten, Ablaufanalysen und dem Ursachen-Wirkungsdiagramm kann der Ist-Zustand gut abgebildet werden. Soll-Analysen, die Simulation, aber auch mit der Layoutgestaltung wird die Produktion vereinfacht. Ein Fischgratdiagramm (Ursache und Wirkung) erleichtert die Bearbeitung der Problematik. Erfahrungen zeigen, dass mit diesen Hilfsmitteln für die Projektzeit bis zu sechs Prozent Zeiteinsparungen erzielt werden können.

Eine relevante Voraussetzung für den Projektablauf ist das Arbeitsvorgehen. Diese Aufgabe ist mit Einbezug und Information der Belegschaft zu erarbeiten, wobei für die Auswahl der zu gestaltenden Abläufe die Voraussetzung erfasst werden muss. Bei der Analyse der Abläufe schafft das Video und die Videoanalyse eine gute Basis zum diskutieren von Verbesserungsvorschlägen und dessen Massnahmen. Die erkannten Massnahmen sind schliesslich umzusetzen und einzuführen, wobei die Ergebnisse wieder zu messen und zu prüfen sind. Der Wandel in der Arbeitsweise der Mitarbeiter in der Produktion, das heisst die Beratung und die Stützfunktionen sind eine relevante Voraussetzung für den Erfolg. Die Funktionsintegration, die Selbststeuerung und die Eigenverantwortlichkeit tragen ebenfalls wesentlich zum Gelingen der Leistung bei.

Auf das Eliminieren der Produktionsbehinderungen ist speziell zu achten. Diese Behinderungen wirken sich aus z.B. durch Informationsmängel, so dass das Erkennen der Probleme, die Ursachen und Wirkungen durch eine Teamarbeit verbessert werden muss. Es sind Gegenmassnahmen für deren Behebung und geeignete Gestaltungsmassnahmen zu ergreifen. Die Resultate sind alsdann zu bewerten und zu erfassen und der Personaleinsatz entsprechend zu überprüfen. Dadurch soll eine Fertigungsharmonisierung erzielt werden. Alle diese Faktoren wie Zielvereinbarungen, den Einsatz der Hilfsmittel und Methoden, die Ursachenaufdeckung, das Vorgehen und das Eliminieren der Produktionsbehinderungen haben schlussendlich eine effektive Wirkung auf die Prozessverbesserung. Das Ergebnis ist die Reduktion der Aufwandskosten, die Verbesserung der Qualität mit weniger Q-Kosten, wobei auch die Durchlaufzeiten reduziert und dadurch die Warenbestände verkleinert werden können. Die Folge ist eine geringere Kapitalbindung. Weiter werden durch die Prozessverbesserungen die Mitarbeiter zu höheren Arbeitsleistungen motiviert, die Rentabilität des Unternehmens wächst und dadurch wird ein grösserer Profit erreicht. Das internationale Beratungsunternehmen Dr. Acél & Partner AG ist im Logistik-Management tätig. Das Schwergewicht des Unternehmens mit 10 Mitarbeitern ist die Logistik und Produktion sowie die Unternehmensplanung, Technologieanwendung, Prozessoptimierung, Projektleitung und Schulung. Das Unternehmen ist seit 1996 auch offizielles Nachfolgeunternehmen der Stiftung BWI/ETH.