



x|news vom 17.11.2009

## x|vise macht fit für morgen

### **Wie ein Logistik-Check in nur einem Tag den Boden für Zukunftsentscheidungen bereitet und was ein individuelles Maßnahmenpaket der Logistik bringen kann.**

Wenn es darum geht, die Weichen in Richtung Zukunft zu stellen, müssen wirtschaftliche Entscheidungsträger auf eine solide Basis bauen können. Auch und gerade in der Logistik. x|vise bietet deshalb seit Jahresbeginn ein wirkungsvolles Instrument für eine genaue Bestimmung des Status Quo und in der Folge für gezielte Optimierungsmaßnahmen: den Logistik-Check.

#### **Erkenntnisreicher Praxistest**

Unternehmen wie Röfix, Omicron, die Schmidt's Handelsgesellschaft oder Kastner & Öhler haben den Praxistest bereits gemacht. Im Rahmen eines Consulting-Tages durchleuchteten jeweils zwei Logistikberater von x|vise die Prozesse und die Infrastruktur der Betriebe vor Ort. Dabei kamen Stärken und Schwächen, Chancen und Gefahren der Logistikorganisation ans Licht. Und es wurde deutlich, ob ein strategisches Problem existiert, weil beispielsweise die Beschaffung oder Distribution nicht optimal gelöst ist, oder ob Handlungsbedarf im operativen Bereich besteht, etwa wenn Lagerkosten explodieren. Kurt Wohlgenannt, Leiter IT & Logistik bei der Schmidt's Handelsgesellschaft: „Mich hat wirklich überrascht, was die externen Berater innerhalb nur eines Tages alles aufzeigen konnten – und dies in einem Bereich, in dem wir uns tagtäglich bewegen.“

#### **Individuelle Maßnahmenpakete**

Aber natürlich blieb es nicht bei theoretischen Informationen darüber, wo der Schuh drückt. „Aus Erfahrung wissen wir, dass Unternehmen von uns in erster Linie praktische Unterstützung wünschen“, hält x|vise-Berater Philipp Wessiak fest. Deshalb steht beim Logistik-Check im Vordergrund, aktuelle Themenstellungen – auch schrittweise – für die teilnehmenden Unternehmen bearbeitbar zu machen. Zum einen erstellen wir ein aktuelles Stärken-Schwächen-Profil des Unternehmens, so Wessiak. „Und auf Basis dieser gewonnenen Erkenntnisse erarbeiten wir schließlich einen konkreten Maßnahmenkatalog, in welchem die Möglichkeiten zur Produktivitätssteigerung gesammelt und priorisiert aufgelistet werden.“

Ob Transportkostenreduzierung, Bestandsmanagement, Anpassung von Qualitäts- und Servicelevels oder Optimierung von Durchlaufzeiten, Auslastung und Kapazitäten: Wird an den richtigen Rädchen gedreht, ergeben sich nicht nur mittel- und langfristige Verbesserungen in der Logistik, die Unternehmen erfahren gleichzeitig auch viele Quick-Wins. „Speziell solche ‚schnellen Einsparungen‘ fokussieren momentan viele Logistiker“, weiß der Consultant. So verwundert es auch nicht, dass die meisten Firmen gleich im Anschluss an den Logistik-Check entsprechende Maßnahmen und Projekte in Angriff genommen haben.

## Erfolgsfaktor Qualitätsmanagement

**Die systematische Qualitätssicherung hält langsam auch Einzug in die Logistik. Zu Recht. Denn zu erwarten sind optimierte Prozesse, geringere Kosten und nicht zuletzt zufriedener Kunden.**

Angesichts eines wachsenden Qualitätsbewusstseins auf der Verbraucherseite und des verschärften Wettbewerbs unter den Anbietern ist eine systematisch organisierte Qualitätssicherung in der Produktion längst nicht mehr wegzudenken. Im Gegensatz dazu steckt das Qualitätsmanagement in der Logistik bislang noch in den Kinderschuhen. „Sei es, weil entsprechende Zertifikate marktseitig im Augenblick noch wenig gefordert werden oder auch, weil Unternehmen den Nutzen nicht einschätzen können“, berichtet x|vise-Logistikberater Alexander Kieslinger.

### Herausforderung liegt im Detail

Sobald in der Industrie die Maschinen laufen, werden Maß, Oberfläche, etc. stichprobenartig geprüft, um gegebenenfalls prompt gegensteuern zu können. „Das ist ein repetitiver Vorgang, der sich gut beobachten lässt“, sagt Kieslinger. Und in der Logistik sei es grundsätzlich nicht anders. „Der Kommissioniervorgang wiederholt sich ebenfalls. Erschwerend kommt jedoch hinzu, dass die Ware nicht immer dieselbe ist.“ Sperrige Güter, Kleinteile oder Gefahrgut verlangen zudem eine unterschiedliche Handhabung. Darüber hinaus nimmt die Logistik eine Querschnittsfunktion in und zwischen Unternehmen ein. Über die gesamte Lieferkette nehmen deshalb zahlreiche externe wie auch interne Kunden-Lieferanten-Beziehungen Einfluss auf den Prozessablauf. Dies stellt mitunter höhere Anforderungen an die Qualitätssicherung.

Die von Kundenseite geforderte Dienstleistungsqualität im Hinblick auf logistische Ziele wie Liefertreue oder Beschädigungen gilt es dennoch, wirtschaftlich zu erfüllen. Für Alexander Kieslinger ist dabei vor allem entscheidend, dass all jene, die tagtäglich logistische Aufgaben ausführen, von der Notwendigkeit und dem Nutzen einer Qualitätssicherung überzeugt sind. Genauso wie das Top-Management. „Denn um ein Logistik-Qualitätsmanagement langfristig zu etablieren, muss dieses von der Unternehmensspitze gefordert und gefördert werden.“

### Fehlerquellen aufspüren

Wenn es darum geht, die Logistikqualität zu steigern, sollte man aber auch auf die heutigen Möglichkeiten der Technik nicht außer Acht lassen. So lassen sich beispielsweise anhand der Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse (FMEA), ein in der Betriebswirtschaft weit verbreitetes Werkzeug, potenzielle Schwachstellen in einem System aufdecken. Eine innovative Weiterentwicklung davon ist die Logistik-FMEA: eine ganzheitliche Methode, um die Kernprozesse innerhalb der Supply Chain bereits in der Prozessentwicklung auf mögliche Fehlerquellen hin zu untersuchen. „Logistikfehler lassen sich somit nicht erst im laufenden Betrieb erkennen, sondern frühzeitig ausräumen“, erklärt Kieslinger. Vorteile der Einführung einer Logistik-FMEA seien neben der Reduzierung von Fehlern unter anderem auch eine Steigerung der Qualität logistischer Dienstleistungen, die Optimierung logistischer Abläufe, eine Erhöhung der Lieferfähigkeit sowie Bestandsreduzierungen.

## Von sauberen Prozessen und sauberen Daten

**In der Gestaltung wirtschaftlicher und durchgängiger logistischer Abläufe liegt eine der größten Herausforderungen – aktuell wie künftig. x|news beleuchtet, welche Rolle dabei die Technik spielt und warum an konsequenter Datenpflege kein Weg vorbei führt.**

Logistik ist Tagesgeschäft. Entscheidungen werden nicht in den Chefetagen getroffen und später in Lager und Umschlag umgesetzt, sondern müssen zeitgerecht eben dort fallen. An oberster Stelle steht deshalb, logistische Systeme so zu gestalten, dass generell wenig Spielraum für unwirtschaftliches Handeln oder Fehler bleibt. Denn sind beispielsweise Waren aufgrund unzureichender Kennzeichnung über einen längeren Zeitraum nicht auffindbar, so hat dies auf Dauer gravierende Auswirkungen auf die Produktivität.

Die Gefahr schleichender Ineffizienz geht aber vor allem von logistischen Prozessen aus, die nicht kontinuierlich auf das modifizierte Artikelsortiment hin adaptiert werden. So stellen für einen Betrieb, dessen Regale auf große, sperrige Güter ausgelegt sind, kleine Produkte mit steigender Zahl über kurz oder lang ein Problem dar: Folgt auf die Veränderungen im Sortiment keine angemessene Veränderung in der Lagerhaltung, wird wertvolle Lagerfläche verschwendet.

### **Technik kein Selbstzweck**

Unterstützung bei der Prozessoptimierung bietet die Technik: von Planungs- und Steuerungssoftware für die Supply Chain Execution hin zu umfassenden Automatisierungssystemen. „Es sind zahlreiche sehr innovative Produkte am Markt erhältlich“, sagt Andreas Dür. Der x|vise-Logistikberater gibt aber zugleich zu bedenken, dass „Technik kein Selbstzweck“ sein dürfe. Wird ein Automatisierungssystem nicht exakt auf das Geschäft abgestimmt, kann dies statt zu den erhofften Produktivitätssteigerungen ins Chaos führen. Solange die logistischen Prozesse nicht rund laufen, macht auch die Einführung von RFID, der berührungslosen Identifikation per Funk, wenig Sinn. Im Gegenteil: Es würden auf diese Weise viele Daten produziert, die entweder nicht verarbeitet werden können oder nicht relevant sind, so dass die Stärken der Technologie gar nicht zum Tragen kämen.

Vor der Implementierung neuer technischer Systeme gelte es deshalb, in einem ersten Schritt die Abläufe zu strukturieren und schließlich das Personal entsprechend zu schulen, empfiehlt Dür. „Erst dann sollte man sich mit der Frage auseinandersetzen, welche Produkte die Prozesse gezielt unterstützen können.“

### **Datensammlung für Zukunftsentscheidungen**

Die tägliche Beraterarbeit zeige jedoch, dass vielerorts noch die Grundlage fehlt, „um überhaupt fundierte Entscheidungen über die Einführung neuer Technologien und damit auch über die zukünftige Logistikstrategie fällen zu können“, sagt der Consultant. Um das Geschäft steuern und in einem weiteren Schritt optimieren zu können, seien verlässliche Angaben über Lagermengen, kommissionierte Artikel, Fehlerquoten, die täglichen LKW-Bewegungen oder Sendungsinformationen unerlässlich. Wie und welche Daten gepflegt werden müssen, ist branchenabhängig. Fest steht aber, dass die gesammelten Informationen jederzeit aktuell und vollständig zur Verfügung stehen müssen. „Nur wenn der Datenstamm korrekt, nachvollziehbar und eindeutig ist, lassen sich auf dieser Basis auch die richtigen Zukunftsentscheidungen treffen“, so Andreas Dür abschließend.