

Gute Karten mit Tequila Oder spielen Sie immer noch „Schwarzer Peter“?

TEQUILA spiegelt die Erfahrungen aus einer Vielzahl von Projekten, die ich in den letzten Jahren durchgeführt habe. TEQUILA fasst dabei die aus meiner Sicht entscheidenden Faktoren zusammen:

- Transparenz herstellen
- Effizienz verbessern
- Qualität gewährleisten
- Umsetzung sicherstellen
- Innovation fördern
- Leistung monitoren
- Auswirkungen zeigen

Entscheidend ist hierbei die vollständige Berücksichtigung aller sieben Grundsätze.

- Ohne Transparenz werden Sie kaum in der Lage sein, die jeweilige Situation richtig zu beurteilen.
- Wenn Sie nicht ständig Ihre Effizienz verbessern, werden Sie im harten Wettbewerb über kurz oder lang nicht mehr konkurrenzfähig sein.
- Trotz Kostendrucks erwartet Ihr Kunde selbstverständlich die Einhaltung der vereinbarten Qualitätsnormen.
- Papier ist geduldig, an der konsequenten Umsetzung von Maßnahmen scheitern viele Projekte.
- Ohne innovative Ideen gibt es keine Weiterentwicklung Ihres einmal erreichten Standards.
- Unterliegt die Entwicklung Ihres operativen Geschäfts keinem Monitoring, fehlen Ihnen die Erfolgskontrolle und das Frühwarnsystem.
- Wenn Sie Ihren Mitarbeitern nicht frühzeitig zeigen, wie sich die Durchführung oder Nichtdurchführung eines Reorganisationsprojekts auswirkt, werden Sie Ihre Belegschaft nicht für den notwendigen Veränderungsprozess gewinnen.

Das beste mit Beratern erarbeitete Konzept nutzt nichts, wenn die Umsetzung nicht stimmt. Von meinen Kunden habe ich oft den Satz gehört: „Wir sind Planungsriesen, aber Umsetzungszwerge.“ Eine gute Qualität bringt wenig, wenn man mangels Effizienz das Unternehmen in Richtung Konkurs steuert und letztlich die Transparenz fehlt, um Maßnahmen gezielt und erfolgversprechend einzuleiten. Auch deshalb habe ich das TEQUILA-Konzept ins Leben gerufen. Mit TEQUILA haben Sie immer ein gutes Blatt in der Hand, um den nächsten Stich zu machen. Es hat sich in meiner Arbeit als Erfolgsfaktor erwiesen und wird auch Ihnen als Leitfaden gute Dienste tun.

Was Sie in den einzelnen Kapiteln erwartet und wie diese inhaltlich aufeinander aufbauen, wird nachfolgend kurz erläutert.

Die Grundlage: Transparenz herstellen, Auswirkungen aufzeigen

Im **ersten Kapitel** des Buchs werden die Grundgedanken von TEQUILA erläutert und aufgezeigt, welcher konkrete Mehrwert sich hierdurch für Ihr Unternehmen ergibt. Ein gemeinsames Verständnis für die Themen Wertschöpfung, Kundenorientierung und Projektmanagement ist die Basis für die weiteren Kapitel. Sie erfahren Schritt für Schritt, welche Methoden und Prozesse am Beginn eines Projekts stehen und wie ein mögliches Zielszenario aussehen könnte. Mit den beiden TEQUILA-Grundsätzen „Transparenz herstellen“ und „Auswirkungen aufzeigen“ werden die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Umsetzung geschaffen.

Der Kern: Effizienz verbessern, Qualität gewährleisten, Umsetzung sicherstellen

Das **zweite Kapitel** bildet den inhaltlichen Schwerpunkt von TEQUILA. Es beschreibt den Weg zu durchgängigen Referenzprozessen und mit welchen Kenngrößen diese zu steuern sind. Die Bewertung der einzelnen Prozessschritte mit Vorgabezeiten nach der REFA-Methode (Verband für Arbeitsgestaltung, Betriebsorganisation und Unternehmensentwicklung) ist ein entscheidender Schritt und nimmt breiten Raum in diesem Kapitel ein. Sie erfahren die Vorteile einer prozessbezogenen Ausrichtung Ihrer Fehlersystematik und wie Prozesse, Kennzahlen, Ressourcen, Zeit und Qualität zu einem integrierten Gesamtsystem zusammenwachsen. „Effizienz verbessern“, „Qualität gewährleisten“ und „Umsetzung sicherstellen“ sind die TEQUILA-Schwerpunkte in diesem Kapitel.

Das Ziel: Innovation fördern, Leistung monitoren

Kapitel 3 zeigt auf, welche weiteren Vorteile und Möglichkeiten sich für Ihr Business auftun, nachdem Sie das Modell Ihrer Referenzprozesse aufgebaut haben, wie in Kapitel 2 beschrieben. Sie erhalten Anregungen, wie Sie dieses für eine schnellere Integration neuer Kundenanforderungen, für die Erstellung von Angeboten oder die Planung neuer Standorte nutzen können. Sie erkennen, dass die Stärken des Systems darin liegen, das Datenmodell sowohl für die operative als auch für die strategische Steuerung zu nutzen. „Innovation fördern“ und „Leistung monitoren“ stehen hier im Fokus.

Der Weg: TEQUILA ... was sonst!

Kapitel 4 Kapitel vier fasst nochmals die sieben TEQUILA Kriterien zusammen. TEQUILA ist der Schlüssel für mehr Transparenz und Wertschöpfung in ihrer logistischen Dienstleistung durch eine konsequente Prozessorientierung.



Ein Szenario ... Es könnte so einfach sein

Um unser Logistiksystem als Ganzes zu erfassen, genügt es nicht, nur einzelne Details der Prozesse aufzunehmen. Damit erkennen Sie zwar sehr detailliert, welche Kontrollaktivitäten im Wareneingang vorzunehmen sind oder wie das Umpacken des Materials vor der Einlagerung stattfindet. Sie erfahren aber nichts über das Gesamtsystem als solches und die Abhängigkeiten der einzelnen Prozesse untereinander. Um diese Wechselbeziehungen aufzuzeigen, ist es wichtig, die Komplexität auf wesentliche Schlüsselkomponenten herunter zu brechen und die Verknüpfung dieser Komponenten aufzuzeigen. Es könnte so einfach sein, wenn Sie Ihre vielschichtigen logistischen Dienstleistungen konkret und verständlich vor Augen hätten.

Genau hier setzt das TEQUILA-Konzept an. Sie brauchen die Transparenz, um die Stellhebel in Ihrem Logistikprozess und deren Wirkung zu kennen. Wie dieses Konzept aussehen könnte, wird nachfolgend beschrieben. Die Darstellungen sind lediglich rein schematisch, um den schichtweisen Aufbau des Systems zu veranschaulichen, und stellen keine vollständige Abbildung der logistischen Dienstleistungen dar.

Stellen Sie sich vor, folgendes Szenario trifft auf Sie zu:

Alle Haupt- und Teilprozesse Ihrer Logistik-Dienstleistungen sind in einem notwendigen Detaillierungsgrad beschrieben und in einem leicht zu bedienenden Tool modelliert. Wie in Abbildung 4 dargestellt, besteht Ihre Logistik-Dienstleistung aus den Hauptprozessen Wareneingang (WE), Lagerung (LA) und Warenausgang (WA). Jeder Hauptprozess ist in seine Teilprozesse aufgegliedert. Im Beispiel besteht der Hauptprozess Wareneingang aus den vier Teilprozessen Warenannahme, Kontrolle und Buchung, Ware umpacken und Einlagerung.



Abb. 4: Schematisches Modell der Wareneingangsprozesse

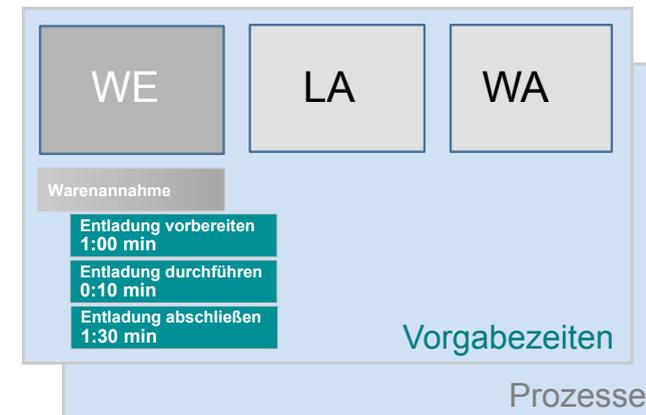


Abb. 5: Schematisches Modell der Vorgabezeiten Warenannahme

Buchung, Ware umpacken und Einlagerung.

Die Teilprozesse wiederum sind noch eine Stufe tiefer mit ihren Aktivitäten gespeichert (Abb. 5). Alle Aktivitäten sind mit einer Vorgabezeit nach der REFA-Methode hinterlegt.

So besteht im Schaubild (Abb. 6) der Teilprozess Warenannahme aus den drei Aktivitäten Entladung vorbereiten, Entladung durchführen und Entladung abschließen. Die Zeitvorgabe, um diesen Vorgang einmal auszuführen, beträgt für die Entladung vorbereiten genau eine Minute. Der eigentliche Verladevorgang ist mit zehn Sekunden hinterlegt. Für den Abschluss der Entladung sind eineinhalb Minuten anzusetzen. Über die drei Ebenen Hauptprozess, Teilprozess und Aktivität haben Sie bis

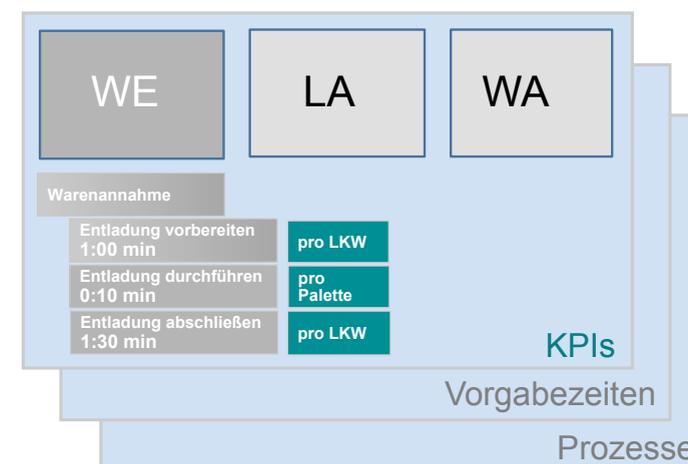


Abb. 6: Schematisches Modell der Key Performance Indikatoren Warenannahme

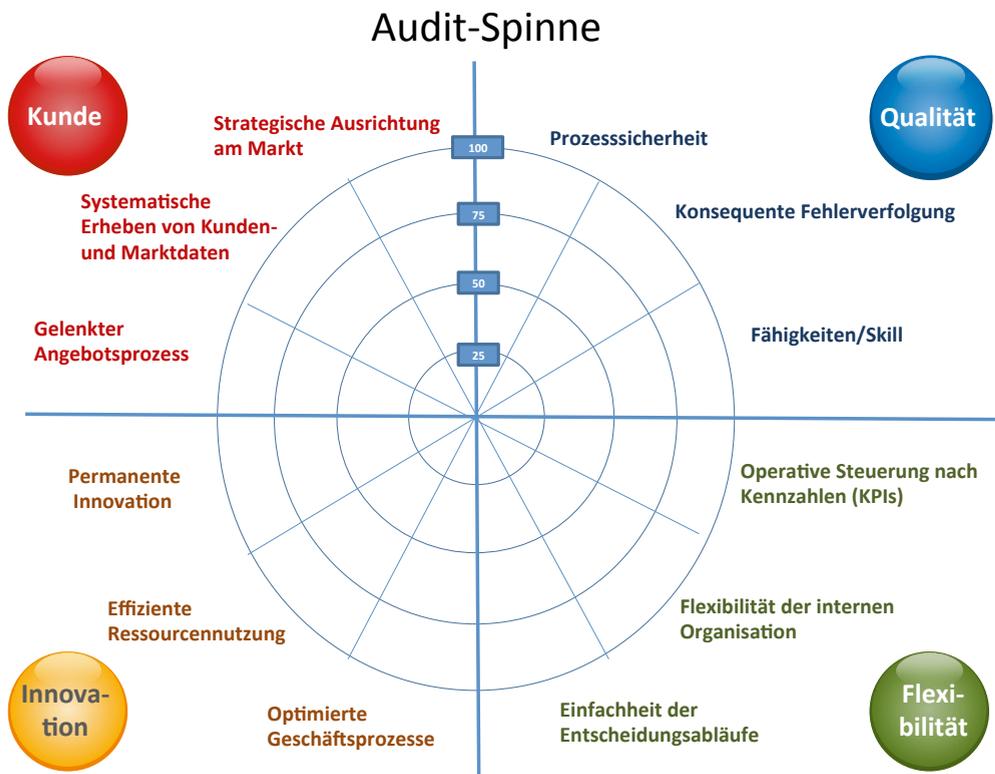


Abb. 11: Audit-Spinne, um die Ausgangssituation zu bestimmen

Zugegebenermaßen ist dies jedoch viel schwerer als eine umfassende Auflistung aller denkbaren Einflussgrößen für ein Wertschöpfungs-feld.

Stellen Sie bereits am Anfang die Weichen, um eine unnötige Komplexität zu vermeiden. Wenn Sie mit wenigen Kriterien Ihre Problematik klar, plausibel und transparent darstellen können, haben Sie bei der Datenerhebung, Auswertung und Analyse Vorteile. Die abgebildete Audit-Spinne soll Ihnen hierbei als Anhaltspunkt dienen, basiert sie doch auf Erfahrungen, die ich bei Logistikdienstleistern gemacht habe. Sie gibt Ihnen Anregung und Hilfestellung, ersetzt aber nicht eigene Analysen und Ermittlungen.

Welche Kriterien bestimmen und beeinflussen die vier Wertschöpfungs-felder?

Aus meinen Erkenntnissen heraus werden für eine hohe **Qualität** der logistischen Dienstleistung folgende Kriterien verantwortlich gemacht:

- Die Gewährleistung der Prozesssicherheit durch aktuelle Arbeitsanweisungen, Prüfpunkte, Schulung oder Monitoring.

- Eine konsequente Fehlerverfolgung, was bedeutet, dass bei Abweichungen nicht nur die Fehler beheben, sondern die Ursachen ermittelt und abgestellt werden. Ein konstruktiver Umgang mit Fehlern im Unternehmen ist dabei notwendig (Lernen aus Fehlern).

- Die Fähigkeiten und Skills der Mitarbeiter, die fast immer an erster Stelle genannt werden, wenn es um das Thema Qualität geht.

Natürlich können bei Ihnen andere Schwerpunkte das Thema Qualität ausmachen. Hinterfragen Sie kritisch, welche zutreffen. Vielleicht gehört in Ihrem Fall die Verfügbarkeit einer Maschine oder eines Transportmittels, die Einhaltung bestimmter Servicelevels oder Durchlaufzeiten dazu.

Neben den beschriebenen Qualitätsmerkmalen treffen für das Thema „**Flexibilität**“ im Allgemeinen folgende Kriterien bei Logistikdienstleistern zu:

- Die operative Steuerung nach Kennzahlen ist ein Gebiet, das in großen Teilen als noch nicht befriedigend beurteilt wird.
- Die Flexibilität der internen Organisation, vor allem im Hinblick auf kurzfristige Einflüsse im Tagesgeschäft.
- Die Einfachheit der Entscheidungsabläufe, die oft als intransparent, zu lange und fachlich nicht immer nachvollziehbar angesehen werden.

Für das Wertschöpfungs-feld „**Innovation**“ steht an erster Stelle der Wunsch nach Optimierung:

- Die Formulierung „Optimierte Geschäftsprozesse“ klingt zunächst wenig konkret. Sie spiegelt jedoch das Bedürfnis und die Erkenntnis wider: Es ist wichtig, Maßnahmen zu veranlassen, um die Abläufe zu perfektionieren.
- Dazu gehört auch die effiziente Nutzung von Ressourcen in Form von Mitarbeitern, automatisierten Anlagen, IT-Systemen oder Flurfördermitteln ein wichtiges Merkmal. Beide Kriterien haben erheblichen Einfluss auf die Wertschöpfung des Unternehmens.
- Das Kriterium „Permanente Innovation“ ist ein Garant, um auch für künftige Herausforderungen gewappnet zu sein.

Die Zukunft liegt natürlich in der Hand des „**Kunden**“. Die entscheidenden Fragen sind hier:

- Sind gelenkte Angebotsprozesse etabliert, die Ausschreibungen ermöglichen, welche die operative Logistik umsetzen kann und einen positiven Deckungsbeitrag gewährleisten?
- Hat das Unternehmen das Ohr am Markt und erhebt systematisch Kunden- und Marktdaten?

ser Tiefe nicht umsetzen Ein weiterer Schwerpunkt sind die buchenden Systeme (in der Regel SAP), aus denen die KPI-Daten, wie Anzahl Wareneingangsbuchungen, Aufträge oder Rücklieferungen, stammen. Können nicht alle KPI-Mengen maschinell ermittelt werden, so sind manuelle (Übergangs-)Lösungen zu schaffen. Zu jedem Soll-KPI benötigen Sie die korrespondierende Ist-Menge. Exakte Mengendaten sind wichtig, da sie den größten Einfluss auf die Arbeitslast haben.

Die unterschiedlichen Stunden- und **Kalkulationssätze** für Personal- und Betriebskosten sind für alle Ressourcen durch das Controlling festzulegen. Jede Ressource ist in der Datenbank eindeutig verschlüsselt und kann einem Wert zugeordnet werden. Mit diesen Daten können die variablen Ist-Kosten für alle Prozesse berechnet werden.

Alle **Fixkosten**, wie Lagerflächen, Raumkosten oder IT-Aufwendungen, sind über einen Umrechnungsschlüssel anteilmäßig auf die Prozesse aufzuteilen. Die Werte hierfür liefert ebenfalls das Controlling.

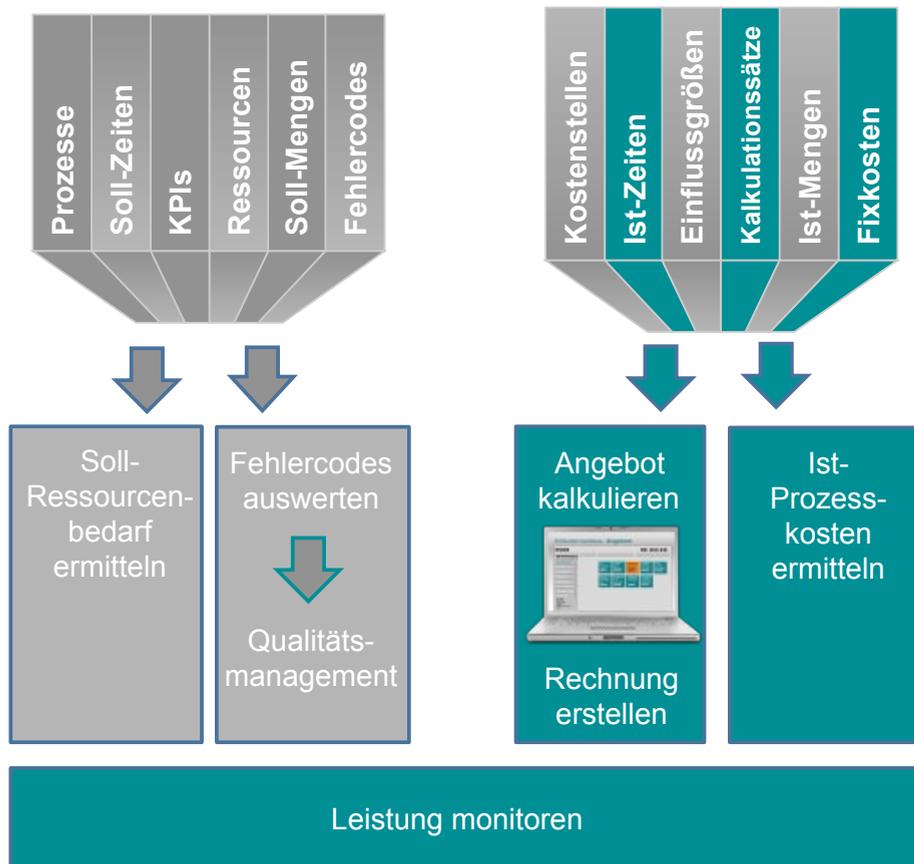


Abb. 64: Schematisches Gesamtmodell mit Umsetzung TEQUILA

Die Grafik (Abb. 64) zeigt schematisch auf der linken Seite Ihre Basisdaten, mit denen Sie Ihr Referenzmodell aufgebaut und in einem Tool für die Modellierung verfügbar haben. Der Vorteil besteht vor allem in der Steigerung Ihrer Effizienz durch Vorgabe von Soll-Zeiten, um den Ressourcenbedarf zu ermitteln. Über das Fehlercode-System haben Sie einen Indikator für die Prozessqualität und unterstützen dadurch nachhaltig Ihr Qualitätsmanagement.

Der rechte petrol/grau Teil zeigt die um Ist-Daten erweiterte Gesamtstruktur. Damit sind Sie in der Lage, Angebote plausibel, schnell und nachvollziehbar zu erstellen. Diese Angebotsdaten sind auch die Grundlage für die Rechnungen an die Kunden. Der wesentliche Part ist aber, dass Sie die Ist-Kosten nach der Systematik Ihres Referenzmodells erfassen und damit ein genaues Bild Ihrer Prozesskosten bekommen. Ein effektives Soll-Ist-Monitoring kann realisiert werden und zeigt Ihnen exakt den Grad der Wertschöpfung für jeden Teilprozess an.

Ein Beispiel für ein prozessbezogenes Monitoring zeigt die Tabelle (Abb. 65). Sie bezieht sich auf die Prozesse, Mengen und Zeiten, die im Angebotstableau im Abschnitt „Die neue Qualität der Angebotsabwicklung“ (ab Seite 110) beschrieben sind.

Monitoring der Leistung	November	Entwicklung			
		SEP	OKT	NOV	DEZ
WEA Warenannahme	93%	73%	84%	93%	#DIV/0!
WEK Kontrolle und Buchung	100%	100%	105%	100%	#DIV/0!
WEU Ware umpacken	70%	50%	50%	70%	#DIV/0!
WEE Einlagerung Bereich 1	90%	78%	90%	90%	#DIV/0!
WEE Einlagerung Bereich 2	94%	96%	86%	94%	#DIV/0!
WAK Kommissionierung 1	98%	99%	97%	98%	#DIV/0!
WAK Kommissionierung 2	100%	92%	100%	100%	#DIV/0!
WAP Verpackung Kleinteile	110%	119%	108%	110%	#DIV/0!
WAP Verpackung Geräte	60%	55%	60%	60%	#DIV/0!
WAP Verpackung Gehäuse	79%	70%	60%	79%	#DIV/0!
WAP Verpackung Pakete	112%	107%	101%	112%	#DIV/0!
WAL Verladung Pakete	100%	100%	100%	100%	#DIV/0!
WAL Verladung Paletten	98%	98%	99%	98%	#DIV/0!
WAZ Export Zoll	100%	100%	100%	100%	#DIV/0!

Abb. 65: Screenshot Beispiel Management-Cockpit