

## Organisation und Logistik – ein untrennbares Paar

**Ziel von Betriebsorganisation und Logistik ist die erfolgreiche und kostengünstige Erfüllung von Kundenaufträgen. Vielfältige Planungs- und Steuerungsaufgaben entlang der Wertschöpfung, der Informations- und Materialflüsse vom und zum Kunden, werden dazu von Spezialisten gestaltet und verantwortet.**

Durch Reduzieren der Fertigungstiefe vieler Betriebe sind heute in der Regel mehrere Betriebe bzw. Lieferanten für die Herstellung eines Produktes notwendig. Die Arbeitsteilung ist damit zu organisieren und der logistische Fluss an Material und Information ist zu regeln. Auch muss das Produkt zu einem attraktiven Preis am Markt angeboten werden, damit es Abnehmer findet. Dazu sind Logistik und Organisation eines Betriebes effizient zu gestalten, um alle wirtschaftlichen Interessen der Partner des Unternehmens wie Mitarbeitende, Kunden und Lieferanten erfüllen zu können. Die Betriebsorganisation und Logistik muss im Spannungsfeld der Ziele von Kosten, Qualität, Lieferzeit und Flexibilität ein Optimum anstreben.

### Wertstrom gestalten

Schwerpunkt der Betriebsorganisation und Logistik ist die Gestaltung des Wertstroms vom und zum Kunden. Vom Kunden kommen die Aufträge und zum Kunden gehen die Leistungen resp. Endprodukte. Der Wertstrom besteht somit aus Informationsflüssen, wie Kundenaufträge, Lieferantenbestellungen oder Fertigungsaufträge und aus Materialflüssen, wie Rohmaterialien, Halbfabrikaten oder Fertigwaren. Die erfolgreichsten und wichtigsten Methoden zur wirtschaftlichen Gestaltung von Unternehmen werden heute betriebsspezifisch in Form eines „Ganzheitlichen Produktionssystems“ zusammengestellt. Es gehören dazu Methoden wie Just in Time, KaiZen, Kanban, Qualitätsregelkarten, Nullfehler Strategie wie 6 Sigma, u.a.m. Zahlreiche Firmen versuchen durch Schulung und kontinuierliche Umsetzung der gesammelten Methoden ihres Produktionssystems Wettbewerbsvorteile auszubauen.

### Aller Anfang heisst Analyse

Bei der grundlegenden Neugestaltung von Prozessen z.B. zur Sanierung oder deutlichen Ertragssteigerung fallen eine

Vielzahl von Planungsaufgaben der Betriebsorganisation an. Am Anfang ist viel Überzeugungsarbeit bei den Mitarbeitenden zu leisten. Workshops wie Projekt-Kickoff, Zielfindungs-Workshop, SWOT- Analyse, Wertstrom-Analyse des Betriebes, Ist-Analyse von Aufträgen, Materialflüssen und EDV-Abläufe führen zur ausführlichen Diskussionen von Verbesserungspotentialen und Schwachstellen im Unternehmen. Mit Hilfe einer einfachen Wertstromdarstellung des Ist-Zustandes kann eine ganzheitliche Zustandsanalyse von Material- und Informationsflüssen einer Produktfamilie durchgeführt werden.

### Weiter mit 5 A

Aus der neutralen Betrachtung von Schwächen und Stärken wächst der Wille, Prozesse besser zu gestalten. Ein erster Schritt ist ein kurzfristiger Massnahmenplan, der in der Regel mit einer 5 A – Aktion beginnt. Die 5 A – Aktion heisst: Aussortieren und Aufräumen, An den Platz stellen, Alles zur Regel machen, und Alles immer wieder zu verbessern. Überflüssige Einrichtungen, Maschinen, Materialien werden damit aus dem Fertigungsumfeld entfernt. Die Kennzeichnung von Regalen, die systematische und strukturierte Anordnung von Rüstwerkzeug, Material und andere Hilfsmittel, reduziert Suchzeiten und verbessert die Ordnung und Sauberkeit im Betrieb.

### Der mittelfristige Weg

Für die mittelfristige Reorganisation wird das Werkzeug Wertstrom-Design eingesetzt. Mit einem Soll-Zustand des Wertstroms wird ein Ausblick auf die Betriebsabläufe in etwa einem Jahr gegeben. Ziel eines idealen Betriebsablaufs ist in den meisten Fällen die Einführung einer auftragsorientierten Produktion (mindestens am Ende der Wertschöpfungskette) mit JIT, geringen Beständen, hoher Liefertreue und sichergestellter Qualität. Dazu sind die geplanten Vorhaben im Wertstrom Sollzustand zu priorisieren und in einer zeitlichen Umsetzungsreihenfolge anzuordnen. Exemplarische Aufgaben sind dabei die Segmentierung der Fertigung in Fertigungslinien, die Gestaltung von Supermärkten zwischen Fertigung und Montage, das Einführen von Ein-Stück-Fließfertigung in der Montage. Oft sind auch Anpassungen im PPS-System (PPS-Tuning) für die Disposition und Terminsteuerung von

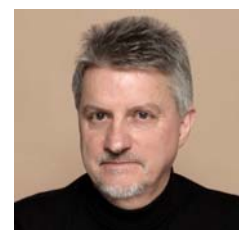
Fertigungsaufträgen notwendig. Mitarbeiterorientierte Massnahmen sind z.B. das Einführen eines Kennzahlensystems für die Arbeitsgruppen und einer neuen Prämienentlohnung. Die letzteren Massnahmen zählen eher zu den mittel- bis langfristigen Aufgaben, da sie inklusive Vorbereitungen einen Zeitraum von mindestens 1,5 bis 2 Jahre benötigen.

Um Abläufe in einem Unternehmen ganzheitlich zu beurteilen und deren Kosten zu reduzieren, werden moderne Verfahren der Kostenrechnung und –analyse eingesetzt. Hierzu gehören flexible Grenzplankostenrechnung, Prozesskostenrechnung und die Gesamtkostenwertanalyse. Kostensenkungen von 10% und mehr lassen sich in vielen Projekten erreichen.

### Standort sichern durch Logistik

Mit der genannten Methode ist schnell erkennbar, welche Schritte in der Wertschöpfungskette sinnvoll in der Schweiz und der EU stattfinden können. Der Standort Europa kann mittel- und langfristig besonders dann gesichert werden, wenn es gelingt, Produktion und Logistik hochflexibel zu machen. Dies bedeutet, dass weitgehendst ohne Kapitalbindung durch Bestände oder überdimensionierte Produktionseinrichtungen auf nahezu beliebige Kundenwünsche reagiert werden kann. In dieser Konstellation ist es häufig unabdingbar, dass grosse Mengen einfacher Vorprodukte aus Niedriglohnländern importiert werden. Saubere Hilfsmittel für Logistik und Betriebsorganisation sind daher extrem wichtig für den Standort Europa, sowohl was dessen internationale Wettbewerbsfähigkeit, als auch den Erhalt von Arbeitsplätzen angeht.

**"Philosophien können nicht gekauft und eingeführt werden - Philosophien müssen gelernt, verstanden und gelebt werden."**



Urs Laubscher Unternehmensberater  
CH-4410 Liestal Tel. ++41(0)61 922 19 40  
E-mail: [laubscher@ibl-gmbh.ch](mailto:laubscher@ibl-gmbh.ch)  
Homepage: [www.ibl-gmbh.ch](http://www.ibl-gmbh.ch)