



## TURNAROUND EINES LOGISTIKDIENSTLEISTERS (TEIL 2)

# Reif für den Serienanlauf

Hubert Vogl, Karlskron

Logistikdienstleister benötigen zur Entwicklung und Überwachung ihrer Anlaufreife eine klare Wegbeschreibung mit messbaren Kriterien. Nur so wird die Wirksamkeit der implementierten QM-Systeme unter Berücksichtigung spezifischer Automotive-Anforderungen in den Bereichen Systeme, Prozesse und Mitarbeiter gesteigert. Mit dem Logistics Service Maturity Model (LSMM) erkennt Scherm Tyre frühzeitig Defizite und kann einen reibungslosen Serienanlauf garantieren.

Zur Steigerung der Leistungsfähigkeit von Unternehmen existieren mittlerweile eine Vielzahl unterschiedlichster Ansätze, Modelle und Methoden. Allen gemeinsam ist die Zielsetzung, eine nachhaltige Verbesserung der Unternehmensperformance in den wesentlichen Kernprozessen durch die Bewertung und Entwicklung unterschied-

lichster Erfolgsfaktoren zu erreichen. Allen gemeinsam ist aber auch, dass sie Anlaufmanagement weder als ganzheitliches, über alle Unternehmensebenen wirkendes Themenfeld betrachten noch die Rolle eines mittelständischen Logistikdienstleisters (mLDL) analysieren. Hinzu kommt, dass gängige Reifemodelle wie CMMI, OPM3 oder EFQM schon allein

deshalb nicht zur Anwendung kommen, weil sie der Geschäftsleitung eines kleineren Unternehmens meist zu komplex und umfangreich erscheinen.

Bei der Scherm Tyre & Projekt Logistik GmbH entschied sich die Führung bewusst dafür, ein ganzheitliches, aber einfach strukturiertes Reifemodell zur nachhaltigen Steigerung der Leistungsfähigkeit

in Serienanläufen zu entwickeln. Das Ergebnis dieser Überlegungen ist das Logistics Service Maturity Model (LSMM), das sich seit drei Jahren bewährt. Im Vergleich zu den gängigen Reifemodellen liegen die wesentlichen Unterschiede des LSMM in der inhaltlichen Ausgestaltung und Verknüpfung der Modellelemente sowie in der spezifischen Art und Weise der Reifegradbewertung.

### EFQM-Modell als Orientierungsrahmen

Das EFQM-Modell eignet sich mit seinen systemimmanenten Prinzipien und Grundkonzepten als ganzheitlicher Bewertungsmaßstab für mLDL auf ihrem Weg zur Anlaufreife. Die Radar-Logik bietet die Möglichkeit, auf Basis von Leistungskennzahlen die Handlungskompetenz zu überprüfen und zu gewährleisten (Bild 1).

Am wichtigsten für die Zielerreichung im Serienanlauf sind die EFQM-Prinzipien Ergebnisorientierung, Ausrichtung auf den Kunden sowie Führung. Dies ist damit zu erklären, dass Serienanläufe insbesondere in der Hochlaufphase einem hohen Termindruck ausgesetzt sind und nur durch ein konsequentes Führungsmanagement zu bewerkstelligen sind.

Durch die Verknüpfung der Reifegrade mit der Radar-Logik wird eine grundlegende Schwäche gängiger Reifegradmodelle für KMU behoben: Im Regelfall laufen auf Level 2 bereits grundlegende Pro-

Prinzipien / Zielgrößen	Qualität	Kosten	Termine	Zusammenarbeit	Vertrauen
Ergebnisorientierung	+++	+++	+++	+++	+++
Ausrichtung auf den Kunden	+++	+++	+++	+++	+++
Führung und Zielkonsequenz	+++	+++	+++	+++	+++
Management mittels Ergebnis und Fakten	++	++	++	++	++
Mitarbeiterentwicklung und -beteiligung	+++	++	++	++	++
kontinuierliches Lernen und Verbessern	+++	+++	+++	++	++
Entwicklung von Partnerschaften	++	++	++	+++	+++
Politik und Strategie	+	+	+	++	++

Legende: + unterstützt ++ mittelbar wirksam +++ unmittelbar wirksam

**Bild 1. Die Zielgrößen im Serienanlauf werden durch die Excellence-Grundprinzipien beeinflusst.**

zesse, jedoch ist noch keine Stabilität erreicht. Auf Level 3 werden dann die fehlenden Kernprozesse definiert und als Standardprozesse im Unternehmen umgesetzt (Bild 2).

### Kenntnis der Reifestufen bringt den Erfolg

In der Praxis wird man hierbei oftmals mit dem Problem konfrontiert, dass die Einführung der definierten Standardprozes-

se von den Führungskräften nicht intensiv genug angegangen wird, also nicht mit ausreichender Systematik und Strukturierung. Der Schwerpunkt liegt aber bei der tatsächlichen Umsetzung. Die Vorbereitung und Begleitung des Umsetzungsprozesses durch effektive Implementierungspläne wird vielfach vernachlässigt. Die Folge sind instabile Prozesse, da aufgrund der zu kurzen Umsetzungsphase den Führungskräften, Key Playern und Mitarbeitern nicht genug Zeit zur Verfügung ▷

**Literatur**

■ Zink, K. J.: TQM als integratives Managementkonzept. Das EFQM-Modell und seine Umsetzung. Carl Hanser Verlag, München 2004

**Autor**

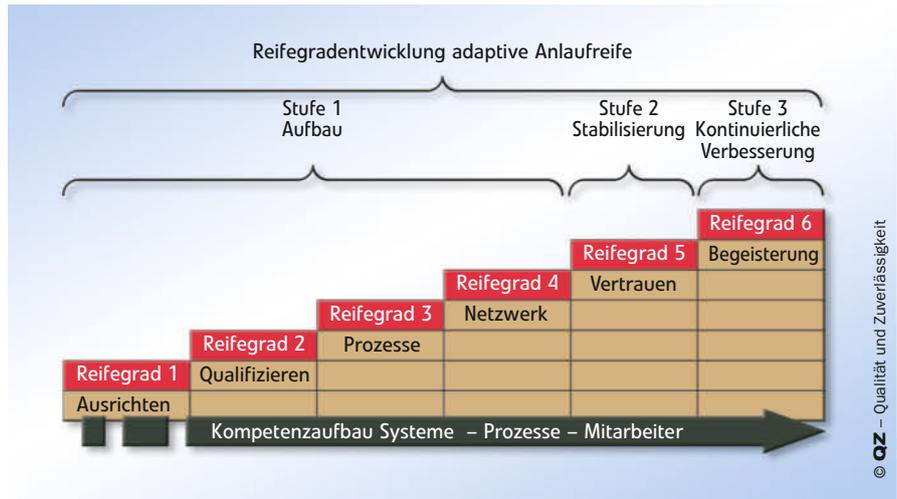
**Dipl.-Kfm. Hubert Vogl**, geb. 1966, ist Geschäftsführer der Scherm Tyre & Projekt Logistik GmbH in Karlskron. Im Rahmen seiner Dissertation zum Thema „Anlaufreifegrad-Management in der Kontraktlogistik“ erforscht er am Lehrstuhl Industrielle Informationstechnik an der Brandenburgischen Technischen Universität Cottbus (BTU) diese Problematik.

**Kontakt**

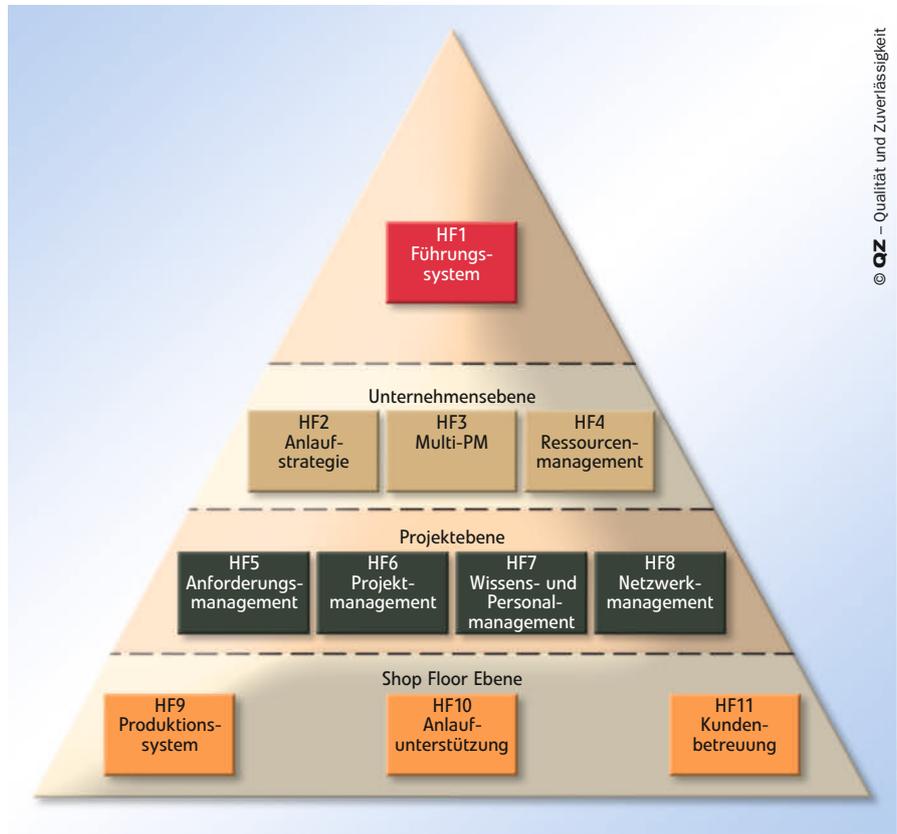
**Hubert Vogl**  
**T 08431 64911011**  
**hubert.vogl@scherm.com**

**www.qm-infocenter.de**

Diesen Beitrag finden Sie online unter der Dokumentennummer: **QZ110457**



**Bild 2. Entwicklung der adaptiven Anlaufreife**



**Bild 3. Die Handlungsfelder auf den verschiedenen Unternehmensebenen**

steht, um in ihre Aufgabenbereiche entsprechend hineinzuwachsen. Durch die Verbindung der Reifegrade mit der Radar-Logik wird exakt diese strukturierte und systematische Implementierung hervor-gehoben und explizit bewertet.

**Reifegrad 1: Bewusstseinsbildung als Multiplikator**

Das gesamte Unternehmen – von der Geschäftsleitung bis zum einzelnen Mitarbeiter – wird auf die Vision und Strategie

ausgerichtet und auf den gemeinsamen Weg „Wachstum durch exzellente Leistungen im Serienanlauf“ eingeschworen. Es gilt das Bewusstsein zu schaffen, dass Serienanläufe ein großes Potenzial für die strategische Weiterentwicklung des Unternehmens darstellen.

**Reifegrad 2: Qualifizieren vermeidet Überforderung**

Alle Mitarbeiter auf den verschiedenen Ebenen erhalten das notwendige Basis-

© 2011 Carl Hanser Verlag, München www.qm-infocenter.de/QZ-Archiv Nicht zur Verwendung in Intranet- und Internet-Angeboten sowie elektronischen Vertriebskanälen.

© QZ – Qualität und Zuverlässigkeit

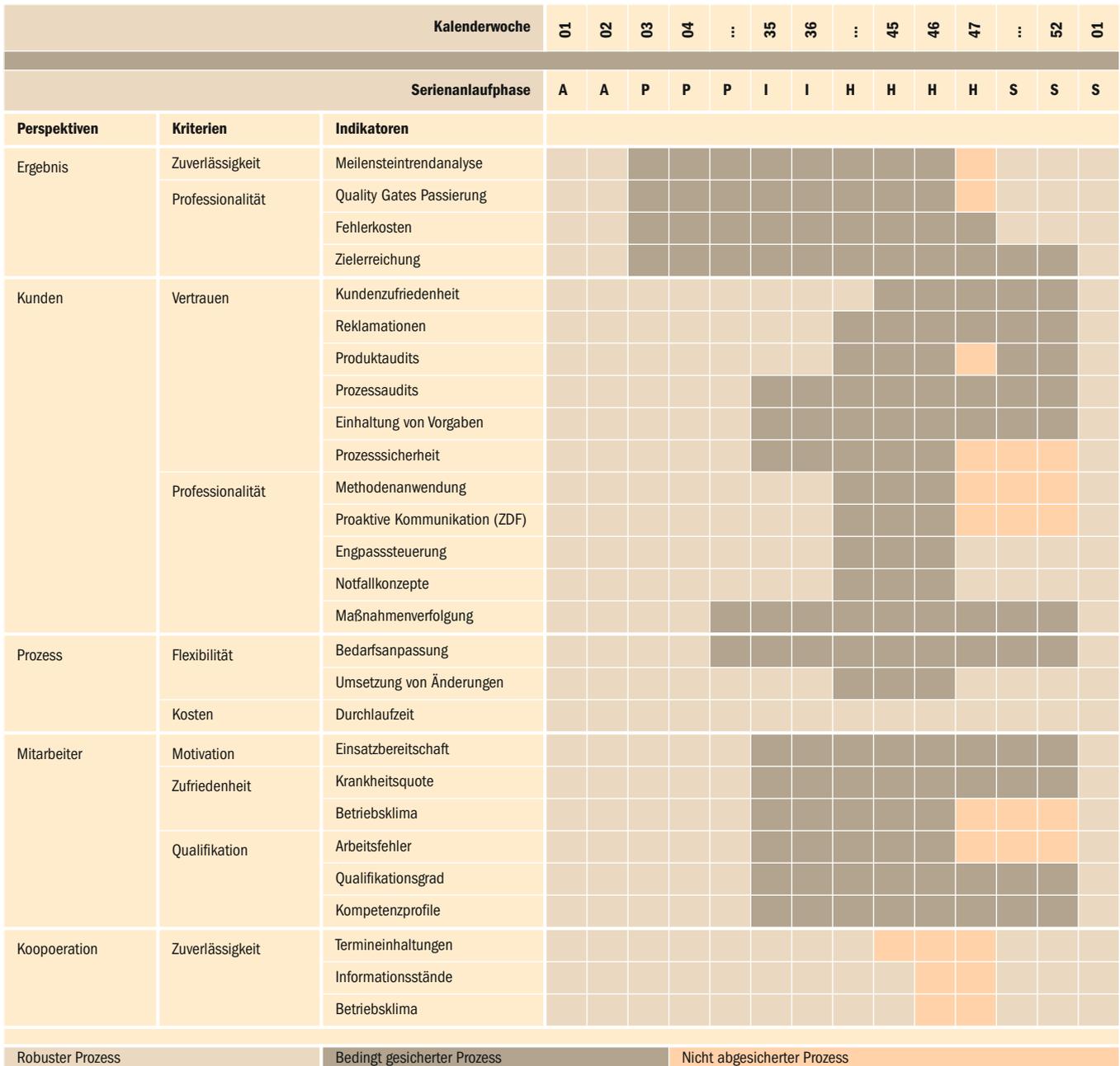


Bild 4. Das Reife-Radar zeigt den aktuellen Stand der Prozesssicherheit im Unternehmen.

wissen und Handwerkszeug zur Erledigung ihrer rollenspezifischen Aufgaben in bevorstehenden und laufenden Serienanläufen. Branchen-Know-how, Methodenkenntnisse, Projekt- und Qualitätsmanagement, Planung und Controlling sowie Auftragssteuerung sind Beispiele für Kompetenzen, die anlaufspezifisch und unter Berücksichtigung der Automotive-Richtlinien betrachtet und entwickelt werden müssen.

**Reifegrad 3: Startschuss für die Prozessorganisation**

Die für Serienanläufe notwendigen Prozesse werden nun auf Unternehmens-

Projekt- und Shop-Floor-Ebene definiert, miteinander verknüpft und innerhalb der Organisationsstruktur implementiert. Wichtig dabei ist, dass diese Prozesse für alle Phasen im Serienanlauf, von der Ausschreibung und Planung über die Implementierung und den anschließenden Hochlauf bis zur stabilen Übergabe an den Serienbetrieb definiert werden, intern wie extern.

**Reifegrad 4: Netzwerke gilt es zu managen**

In vielen Fällen kommt es trotz der implementierten, gelebten und gemessenen Prozesse zu Problemen, Krisen und Un-

zufriedenheit bei Kunden, Management und Mitarbeitern. Im Kern geht es darum, dass der mLDL in den Serienanläufen als „informeller“ Netzwerkmanager agieren muss. Er sollte also imstande sein, das Projektmanagement proaktiv für seine Kunden, aber auch teilweise für dessen Kunden und Lieferanten auszuüben.

**Reifegrad 5 und 6: Vertrauen führt zur Begeisterung**

Jetzt müssen die Kunden durch stabile, professionelle und zuverlässige Leistung in den Serienanläufen von der erreichten Anlauffähigkeit überzeugt werden. Führungs- und Handlungskompeten- ▶

zen gekoppelt mit robusten Prozessen sind hierfür in der gesamten Anlauforganisation nachzuweisen.

Nichts schadet einer Kundenbeziehung mehr als berechtigte Zweifel an der Stabilität eines Partners, die durch immer wieder auftretende Problem- und Krisenzeiten während der Serienanläufe ihre Bestätigung finden. Der Zeitraum, um Vertrauen zu fördern und zu festigen, kann sich über mehrere Jahre erstrecken und ist stark kundenabhängig. Begeisterung wird dann entstehen, wenn der mLDL im Vergleich zu seinen direkten Wettbewerbern nachweislich zu den Besten gehört und seine Wettbewerbsfähigkeit regelmäßig unter Beweis stellt.

### Automotive-Standards immer im Visier

Gängige Reifemodelle sprechen die spezifischen Normen und Kundenanforderungen aus der Automobilindustrie nicht gesondert an. Die Folge ist, dass die Beherrschung der Automotive-Standards beim Erreichen von Reifegradstufen nicht explizit nachgewiesen werden muss. Im LSMM werden die wesentlichen Inhalte relevanter Normen und Kundenanforderungen identifiziert, auf die Aufgaben eines mLDL heruntergebrochen und punktuell als Anforderungskriterien in die Reifestufen integriert.

Bei Scherm Tyre wurden für das Anlaufmanagement elf Handlungsfelder auf vier Ebenen identifiziert (Bild 3). Durch die explizite Einbettung des Anlaufmanagementsystems auf allen Ebenen der Unternehmensorganisation wird eine wesentliche Schwäche gängiger Reifegradmodelle behoben und ein durchgängiger Prozessfluss mit einer optimalen Hebelwirkung der einzelnen Handlungsfelder auf der betreffenden Ebene sichergestellt.

Ganz oben auf der Pyramide steht das Handlungsfeld „Führungssystem“ als übergeordnete normative Ebene im Anlaufmanagementsystem. Anlaufpolitik, Leitsätze, Standards und Methoden werden hier festgelegt. Die Hauptaufgabe liegt im permanenten Monitoring der definierten Grundsätze und Vorgaben in allen Handlungsfeldern.

Auf strategischer Ebene stehen die Handlungsfelder „Anlaufstrategie“, „Multi-Projektmanagement“ und „Ressourcenmanagement“. Auf dieser Ebene werden Vorgehensweisen erarbeitet, um die im normativen Bereich definierten Leit-

sätze und Ziele zu verfolgen.

Auf taktischer und somit Projektebene sind die Handlungsfelder „Anforderungsmanagement“, „Projektmanagement“, „Wissens- und Personalmanagement“ sowie „Netzwerkmanagement“ positioniert. Ziel ist es, die strategischen Zielsetzungen im operativen Bereich mittels einer optimalen Planungs- und Steuerungssystematik umzusetzen.

Übertragen auf das Anlaufmanagement implementiert der mLDL zunächst ein an den Kunden und sonstigen Interessengruppen ausgerichtetes Anforderungsmanagement. Deren Ergebnisse liefern den entscheidenden Input für das anschließende Projektmanagement, wobei

der Schwerpunkt auf der Verfolgung und Steuerung der definierten Meilensteine und Quality Gates im Serienanlaufprozess liegt. Auf Shop-Floor-Ebene befinden sich die Handlungsfelder „Produktionssystem“, „Anlaufunterstützung“ und „Kundenbetreuung“. Im Fokus stehen die Realisierung, Steuerung und Überwachung der geplanten Prozesse sowie die Führung und Qualifizierung der eingesetzten Mitarbeiter.

Übertragen auf das Anlaufmanagement baut der mLDL zunächst die geplante und für die Auftragsabwicklung notwendige Infrastruktur auf und implementiert das dazugehörige Produktionssystem inklusive der logistischen In- und

### ▶ REIFEGRAD-TOOLS

#### Reifegrade müssen präzise ermittelt werden

##### Reifechart – führendes Bewertungsinstrument

Das Reifechart ist bei Scherm Tyre das führende Bewertungsinstrument. Es dient zum einen dazu, den aktuellen Reifegrad „adaptive Anlaufreife“ des Unternehmens im Serienanlauf quantitativ und qualitativ zu bestimmen, aber auch um deren systematische Weiterentwicklung zu steuern und zu monitoren. Im Mittelpunkt stehen die Excellence-Grundkonzepte. Jedes dieser Grundkonzepte wird mit den handlungsfeldspezifischen Erfolgsfaktoren und den serienanlaufspezifischen Ergebniskriterien verknüpft und mündet dadurch in definierte und messbare Ausprägungen innerhalb der sechs Reifegradstufen.

##### Scorecards – Basis der Performancebewertung

Damit der Reifegrad des Unternehmens ermittelt werden kann, wird die Leistungsfähigkeit der einzelnen Handlungsfelder sowie die Qualität der in den Serienanläufen erzielten Ergebnisse mittels LSM-Scorecards bewertet. Für jedes Element mit seinen Attributen wird eine spezifische Bewertungsskala hinterlegt. Dadurch ist gewährleistet, dass bei der Bewertung der einzelnen Attribute in den Handlungsfeldern und Ergebniskriterien die reifegradspezifischen Anforderungen berücksichtigt werden.

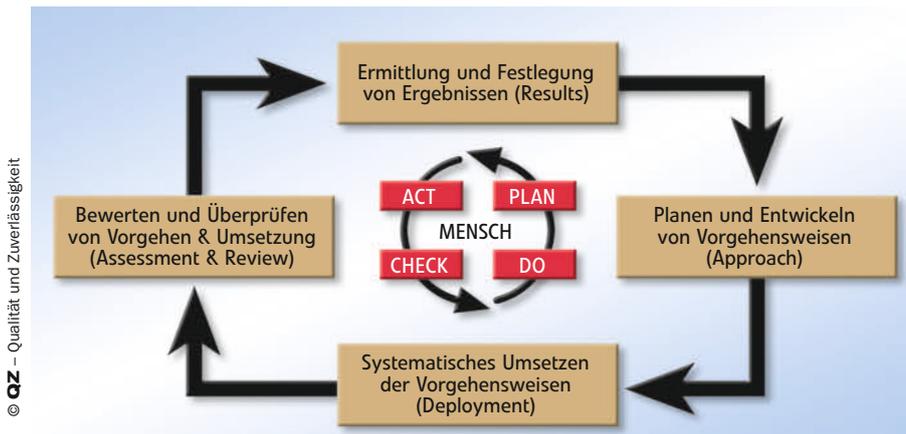
Auf Basis der in der Bewertungstabelle definierten reifegradspezifischen Erfüllungs-

grade gilt es anschließend die für die einzelnen Elemente und deren Attribute geltenden Nachweisstufen mit messbaren Kriterien zu beschreiben. Damit wird es möglich, die Leistungsfähigkeit in jedem einzelnen Handlungsfeld sowie die Qualität der in den Serienanläufen erzielten Ergebnisse durch eine attributspezifische Reifegradzuordnung zu bewerten.

##### Steckbriefe – mehr als nur ein Fragebogen

Die Bewertung der Erfolgsfaktoren auf Basis der LSM-Steckbriefe hat den Vorteil, dass die strikte und vielfach ineffiziente Fokussierung allein auf die normenspezifischen Fragenkataloge entfällt und dafür der Blick auf die für das Unternehmen wichtigen Inhalte gelegt wird. Das Unternehmen ist damit weitgehend frei in der Erarbeitung und Umsetzung der Vorgaben und hat die Möglichkeit, gemeinsam ein wirksames, auf die eigenen Strukturen, Mitarbeiter und Regelmechanismen ausgeichtetes Anlaufmanagementsystem aufzubauen. Trotz dieser Gestaltungsfreiheit bleiben die zentralen umzusetzenden Inhalte der automobilspezifischen Normen und Regelwerke durch die Übertragung auf die handlungsfeldspezifischen Erfolgsfaktoren als Soll-Vorgaben bestehen.

(Ausführlich werden diese Tools in Teil 3 dieser Serie behandelt.)



**Bild 5.** Das Logistics Service Maturity Model (LSMM) wird über einen PDCA-Zyklus ständig verbessert.

Outbound-Prozesse. Im Anschluss hieran positioniert der mLDL die nach Anforderungsprofil ausgewählten Mitarbeiter innerhalb der Anlauforganisation. Sobald alle Stellen und Positionen besetzt sind, beginnt der im Rahmen des Ramp-up im Mittelpunkt stehende permanente Leistungsaufbau, der von einer systematischen Prozessüberwachung begleitet wird. Prozesse, Mitarbeiter und Systeme gilt es an die steigenden Anforderungen bis zum Erreichen der Kammlinie stufenweise heranzuführen und bei Erfüllung der Stabilitätskriterien an die Serie zu übergeben.

Um die definierten Ziele hinsichtlich Qualität, Kosten und Termine im Anlaufprozess nicht zu gefährden, müssen Störungen vorausschauend erkannt, auftretende Fehler zügig identifiziert, analysiert und durch wirksame Korrekturmaßnahmen nachhaltig behoben werden. Die Fehleranfälligkeit muss in allen Bereichen reduziert werden, wirksame Notfallkonzepte sind bereitzuhalten. Mit einer spezifischen, auf die besonderen Erwartungen der Auftraggeber zugeschnittenen Kundenbetreuung im operativen Ramp-up wird die Modellstruktur des LSMM vollständig beschrieben.

### Ergebnisse des Serienanlaufs auf dem Reife-Radar

Für die Überwachung der in den Serienanläufen erzielten Ergebnisse müssen wichtige Kennzahlen kontinuierlich verfolgt, analysiert und hinsichtlich der adaptiven Anlaufreife bewertet werden. Hierzu wurde bei Scherm Tyre ein Reife-Radar aufgebaut, mit dem der aktuelle Status in den Serienanlaufprojekten auf-

gezeigt wird (Bild 4). Gleichzeitig kann eine Prognose der Anlaufreife für die nächsten Meilensteine und Quality Gates im Phasenmodell erstellt werden. So werden potenzielle Reifegraddefizite frühzeitig erkannt und man kann rechtzeitig gegensteuern.

### Ständig verbessern lautet das Motto

Die dem LSMM-Modell zugrunde liegende zentrale Bewertungsmethodik basiert auf der Radar-Logik des EFQM-Modells in Verbindung mit dem PDCA-Zyklus (Bild 5). Durch die konsequente Übertragung beider Methoden auf die anlaufreifebestimmenden Faktoren Handlungsfelder und Ergebnisse wird es ermöglicht, nicht nur die Stärken und Schwächen im (Qualitäts-) Managementsystem systematisch zu identifizieren und zu klassifizieren, sondern auch einen gezielten und an der jeweiligen Situation des Unternehmens ausgerichteten Verbesserungsprozess einzuleiten und zu überwachen.

Fokussiert sich die Radar-Methodik in erster Linie auf die Ergebnisse, Systeme und Prozesse im Unternehmen, so stellt der PDCA-Zyklus als Systematik zur kontinuierlichen Verbesserung (Kaizen) vor allem die Mitarbeiter vor Ort mit ihrer exakten Kenntnis der Situation am Arbeitsplatz in den Mittelpunkt der Planung und Umsetzung. Der Mensch als zentraler Erfolgsfaktor eines mittelständischen Logistikdienstleisters im Serienanlauf rückt damit in den Mittelpunkt der systematischen Entwicklung zur adaptiven Anlaufreife auf Unternehmens-, Projekt- und Shop-Floor-Ebene. □