

Funktion und Nutzen von QM am Beispiel eines Logistikdienstleisters

-
-
-
-
-
-

Warum also QM und was fordert Transped von QM?

- Konkurrenzfähigkeit (Betonung qualitativer Faktoren)
- Kundendruck (verschärfte Bedingungen für Angebotszulassungen)
- Verstärkt gewünschter Zugang zu Direktkunden
- Gemeinsamer Standard bei vielfältiger Mitarbeiterstruktur

Für ein Unternehmen wie Transped ist die Ausgangslage für die Einführung eines Management Systems recht günstig. Zum einen konzentriert sich der Logistikdienstleister auf die Organisation und Vermittlung von Transportkapazitäten und muss damit Bereiche wie eigene Fahrzeuge, Fahrer und deren Administration nicht berücksichtigen. Zum zweiten führen wir Transporte auf Standardaufliegern durch, üblicherweise einem Planenaufleger (Tautliner) mit einer Länge von 13,60 m. Unsere Aufgabe ist also „nur“ die kompetente Organisation und Kommunikation des Transports, ohne eigenen Fuhrpark.

Günstige Faktoren für QM-System (geringer Aufwand):

- konzentriertes Tätigkeitsfeld auf „Transportkommunikation“
- standardisierte Transportaufgaben auf genormten Fahrzeugen
- gleichgerichtete Tätigkeit eine Mehrheit der Mitarbeiter

Auf der Gegenseite ergeben sich für den Logistikdienstleister aber auch erhöhte Anforderungen an die Transportabwicklung selbst, da der Aufwand im Vergleich zum ausschließlichen Eigenfuhrparkbetreiber für die Akquise und Prüfung sowie die Betreuung und Disposition seiner Subfrächter sehr hoch ist.

Im internationalen Frachtgeschäft sind langkettige Weitergaben von Transportleistungen leider nicht unüblich. Auch wenn man diese grundsätzlich vermeiden will, wird damit eine Optimierung von Transportwegen und –zeiten erreicht (jede günstige Entfernung von Laderaum zur Ladestelle soll ja genutzt werden), andererseits muss man sich vermehrt vor professionellen kriminellen Playern schützen (Ladungsunterschlagungen werden immer häufiger und speisen einen Schattenmarkt von mittlerweile ansehnlicher Größe).

Ebenso wichtig ist es, sich vor qualitativ ungeeigneten Frächtern und schließlich kundenseitig vor ungeeigneter Fracht zu schützen (sprich mangelhaft verpackte bzw. verstaute Ware).

Ungünstige Faktoren für QM-System:

- hohe Forderungen an Akquise von Laderaum
- intensive Transportbegleitung
- hohe sprachliche Vorgaben
- naturgemäß geringerer „Durchgriff“ auf Subfrächter

Dazu noch eine kurze Bemerkung zur Position des Logistikdienstleisters im Zusammenspiel mit Kunde und Subfrächter. Über die übliche Verantwortung eines Frachtführers hinaus wird dem Logistikdienstleister als „Herr über den Transportvorgang“ eine erhöhte Serviceerwartung und eine erhöhte – nicht zuletzt haftungsrechtliche – Sonderstellung zuteil. Einerseits wird dem Kunden innerhalb der Rahmenbedingungen möglichst viel von der gesamten Logistik abgenommen, andererseits auch die Leistung des durchführenden Frachtführers in hohem Maße mitbestimmt (und hat daher auch eine stärkere Verantwortung für Fehler)

Wie setzt Transped QM im Unternehmen um?

Die Basis ist die Erfassung von „Fehlern“ als Abweichungen (als Bezeichnung der datentechnisch erfassten Unregelmäßigkeiten bei Transped), unabhängig davon, ob diese vom Kunden, Verlager, Frachtführer, vom Fahrer, durch Warenmankos, interne Fehlleistungen etc. verursacht werden.

Mit so vielen Beteiligten ergibt sich für den Logistikdienstleister eine Fülle an Einzelforderungen an jeden Transport. Wir haben vor kurzem eine Routine überlegt, die Einhaltung der Vorgaben für einen Geschäftsfall, also einen Transport, zu prüfen und haben nicht weniger als 59 Einzel-Checks gefunden, spezielle Kundenanforderungen sind dabei noch gar nicht berücksichtigt. (nicht jeder Transport erfordert natürlich alle Checks, aber wenn man das Glück hat, einen ADR Transport im kombinierten Verkehr mit Benutzung einer Fährverbindung zu disponieren und ein Schaden auftritt, ist man nicht weit von dieser Zahl entfernt).

Dieses Projekt der Entwicklung einer Prüfroutine ist Ergebnis des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses bei Transped und wird mit der Einführung erneut Abweichungen und Korrekturmaßnahmen produzieren. So bringt jeder Qualitätsschritt den nächsten, und man kommt dem Wunschziel, QM zu einem Selbstläufer zu machen, immer näher.

Primäre Maßnahme bei Transped Aufwand gering zu halten, ist der umfassende Einsatz der Datentechnik. Zum Beispiel verdichten wir Einzelinputs (Abweichungen) und bewerten diese gebündelt.

Ein Beispiel dafür ist die Kundenbefragung

Wichtigste Beteiligte für unsere Qualitätsbeurteilung sind Personen von außen, in erster Linie der Kunde, aber auch interne und externe Auditoren.

Seit vielen Jahren holt Transped jährlich die Meinung seiner Kunden ein. Die Fragestellung ist gleichbleibend, sodass eine Vergleichbarkeit über die Jahre gegeben ist. Per Zufallsgenerator ausgewählte Kunden und Key Accounts, deren Meinung uns jedes Jahr interessiert, werden befragt. Der Zufriedenheitsgrad wird mit einer vierteiligen Skala gemessen, um anders als etwa beim Schulnotensystem dem Kunden den bequemen Mittelwert nicht zu gestatten.

Die Befragung für 2013 hat beispielsweise die Notwendigkeit verbesserter Schadensbearbeitung ergeben. Es gibt daher seit heuer mehr Ressourcen für den Bereich, ein Konzept zu verbesserter Kundenkommunikation und eine verbesserte Schadensverwaltung.

Der Ablauf der Befragung bindet vergleichsweise wenig Zeit und Mitarbeiter. Auswahl und Versand erfolgen automatisiert, es wird die Teilnahme einmal urgiert, das Ergebnis kann nach Ablauf der Frist unmittelbar gesehen werden. Einmal erstellt erfordert sie kaum mehr

Arbeitsaufwand und liefert wertvolle Verlaufszahlen über unsere Qualitätsentwicklung. Und natürlich Ansatzpunkte für den KVP.

Beispiel !ieferantenbewertung

Bei unseren !ieferanten geht es zu" überwiegenden #eil u" die von uns eingesetzten \$rachtführer. %azu besteht ein \$rachtführer' ating(ein) erzstück i" e" ühen u" Qualitätsverbesserung. *n diese" ' ating werden die drei ereiche +usa" " enarbeit(\$rächterausrüstung und , irtschaftlichkeit zu einer -esa" tbewertung zusa" " engefasst. asis sind erneut die erwähnten Abweichungen .in diese" \$all v.a. /ene zur Ochadensperfor" ance1(\$rächterdoku" ente und 0treckenkosten.

Prinzip des ' atings ist erneut die Konzentration von vorliegenden %aten und eine -ewichtung nach ' elevanz. 2s werden hier neben 3ualitativen auch 3uantitative \$aktoren berücksichtigt.

*n diese" Prozess steckt viel Potential für Q4. Viele verschiedene Unterneh" en .#ransped setzt pro 5ahr einige #ausend verschiedene \$rachtführer ein1 sollen angehalten werden(eine trotz verschiedener eigener 0strukturen eine einheitliche -esa" tleistung nach den Vorgaben von #ransped zu erbringen. 0chäden spielen in diese" +usa" " enhang naturge" ä6 eine pro" inente ' olle. %er Ochaden ist /a die Abweichung schlechthin bei" -ütertransport. 0chäden und schadensverwandte Abweichungen gehen daher spürbar in die !ieferantenbewertung ein(der schadensfreie #ransport ist schließlich die -rundforderung des Kunden.

Aus den genannten %aten ergibt sich eine ewertung des \$rächters zwischen 7 und 8(wiederholtes schlechtes ' ating führt i" ersten 0schritt zu Verbesserungs" a6nah" en in Absti" " ung " it betroffenen \$rachtführern und bei fehlenden \$ortschritten zur 2li" inierung aus de" #ransped \$rächterpool.

%a" it verbunden konnten wir in den letzten 5ahren die durchschnittliche Anzahl offener 0chadensfälle bei stetig steigende" !adungsaufko" " en kontinuierlich senken.

Beispiel 4itarbeiterko" " unikation

Auch hier folgen wir de" Prinzip der Verlagerung und der Ko" " unikation der *nhalte des Q4 " ithilfe der %atentechnik. 2in internes Portal er" 9glicht den 4itarbeitern +ugriff auf alle relevanten Anforderungen und Vorgaben von Q4 inklusive der 4 9glichkeit des %ownloads ben9tigter \$or" ulare und sonstiger #ools bei edarf.

, as wir i" " er noch :zu \$u6; erledigen " üssen(ist die 2instellung der %oku" ente und die 4itteilung an die 4itarbeiter. U" diesen Aufwand noch zu senken(gibt es Pläne für ein noch " ächtigeres Ko" " unikationstool(" it de" neue *nhalte und Aufgabenzuweisungen aus esprechungen(neue Unterneh" ensvorgaben(geänderte Prozesse und sonstige 2rgebnisse des KVP noch direkter und zielgerichteter i" Unterneh" en ko" " uniziert werden(d.h. die *dealvorstellung wäre nach 2rstellung der %oku" entation direkt i" Portal das %rückens eines

:*nfo& uttons;(und die richtige *nfo ergeht an die richtigen Personen und wird dort gelesen und verstanden .noch +ukunfts" usik1.

2inhergehen k9nnte da" it auch eine sprachliche :2ntrü" pelung; von Unterlagen(u" sie :eingängiger; zu " achen < auch eine Qualitätssteigerung insbesondere für die vielen fre" dsprachigen 4itarbeiter bei #ransped.

Beispiel 4itarbeiterschulung

Unsere 4itarbeiter sind natürlich das U" und Auf /eder Qualitätsverbesserung(konse3uenterweise ist auch die 4itarbeiterschulung ein zentrales #he" a. =icht nur die -eschäftsführung(auch 4itarbeiter " üssen ein *nteresse daran haben(best" 9glich über das von *hnen -eforderte infor" iert zu werden und 4ittel zur Verfügung zu haben(u" die vereinbarten +iele zu erreichen. 2inige 4itarbeiter k9nnen das aufgrund ihrer gegebenen Ko" petenz(u" aber zu eine" " 9glichst einheitlichen :Produkt; bei #ransped zu ko" " en < insbesondere bei eine" so internationalen 4itarbeiterstab wie bei #ransped <(kann Q4& basierte 0chulung einen großen Beitrag leisten(speziell vor de")intergrund vieler abweichender 2rwartungshaltungen(verschiedenster nationaler)intergründe und 4entalitäten.

, ir schulen daher einheitliche asistechniken für #ransport 4anager in 7> -rundele" enten. *nhalt und , ortwahl integrieren bereits in den ersten Arbeits" onaten von 4itarbeitern die 2le" ente des Q4.

+iel ist einheitliche Qualität. Q4 wandert so in das Arbeitsverständnis des 4itarbeiters ein(was zu einer besseren Akzeptanz der *nstru" ente führt.

+iele der Q4&basierten 0chulung

- 0icherheit(das ' ichtige zu tun
- 2rkentnis der 0innhaftigkeit .durch das , issen über die \$olgend es eigenen #uns1
- Auto" atisierung des Verbesserungsprozesses
- 2inheitliches Qualitätsprodukt

, ie besprochen ist die -rundeinheit des Verbesserungsprozesses bei #ransped die datentechnisch geführte Abweichung. %iese 2intragung " uss unbedingt korrekt sein(weil sich auf diese viele Auswertungen und auto" atisierte Abläufe stützen. *n der 2inführungsphase wurden dabei viele \$ehler ge" acht und für die laufende Prüfung und Korrektur großer Aufwand betrieben werden.

Vor alle" die 2instufung vieler 0ituationen bereitete den 4itarbeitern anfangs offenbar Probleme bei der 2ingabe. 2s " usste daher viel Aufklärung geleistet werden. *n der \$olge wurde i" +uge der 2inschulung ein eigenes 4odul zu diese" #he" a für =eueinsteiger geschaffen(sodass diese !ücke geschlossen werden konnte.

, esentliche *nputs für den Qualitätsprozess entstehen auch aus der efragung der 4itarbeiter. Aufgrund der gewünschten Anon?" ität der efragung ist diese naturge" ä6

aufwendiger als z.B. eine routinemäßige Kundenbefragung. In ähnlicher Weise wie aus der Kundenbefragung ergeben sich daraus ebenfalls Anreize für den KVP bei mehrfach geäußerten Mitarbeiterwünschen oder verbesserungswürdiger Ratings

Zusammenfassung

Die Tätigkeit des Logistikdienstleisters ist eine sehr kommunikationsintensive, die viele verschiedene Hintergründe und Vorgaben berücksichtigen muss. QM ist aus den bisherigen Erfahrungen bei Transped aktuell nicht mehr wegzudenken und hat uns einerseits eine stetige Unternehmensentwicklung ohne nennenswerte Reibungsverluste sowie

Generell positives Feedback & Bestätigung unserer Arbeit durch externe Auditoren und Kundenvertreter gebracht. Dass der Zuspruch der Kunden trotz ordentlicher Preisstruktur anhält und sich die Ladungszahlen sehr positiv entwickeln, ist Bestätigung für unsere Investition in Qualität.

Die zwei wesentlichen Prinzipien für die Umsetzung unseres QM-Systems sind also einerseits die Verschiebung der Verarbeitung, Kommunikation und Dokumentation qualitäts- und umweltrelevanter Inhalte auf die Ebene der automatisierten betrieblichen Kommunikation (bei Transped leicht, da größtenteils Bildschirmarbeitsplätze) sowie

die QM-basierte Schulung der Mitarbeiter. Diese Forderung ist vor dem Hintergrund der vielfältigen Herkunft und Hintergründe unserer MitarbeiterInnen von wesentlicher Bedeutung und bringt klare Richtungsvorgaben und Entscheidungsmuster, damit in der Folge ein einheitliches Qualitätsprodukt