Discuss – Ergebnisse gemeinsam diskutieren

Example – Discuss:
Based on the M-Q-M analysis and simulation, the company brings together warehouse operations, transport planning, IT, controlling, risk management, quality management and sustainability in a structured workshop. The participants discuss target conflicts—such as delivery speed versus energy consumption, low inventory versus resilience, or high vehicle utilization versus schedule stability—and agree on priorities, thresholds, responsibilities and pilot actions.

Konkretes M-Q-M-Beispiel

Das Unternehmen führt einen **interdisziplinären M-Q-M-Workshop** durch.

Beteiligte Funktionen

- Geschäftsführung,
- Lagerleitung,
- Transportleitung,
- Disposition,
- operative Mitarbeitende,
- IT und Datenmanagement,
- Controlling,
- Risiko- und Qualitätsmanagement,
- Energie- und Nachhaltigkeitsmanagement,
- gegebenenfalls Kunden- oder Dienstleistervertretung.

Grundlage der Diskussion

Präsentiert werden:

- M-Q-M-Systemkarte von H0, T1 und L1,
- Q3-Ziele,
- Q2-Ressourcen und Engpässe,
- Q1-Regeln und Ausnahmeentscheidungen,
- Q4-Ergebnisse und Wirkungen,
- Simulationen der drei Szenarien,
- Datenqualitäts- und Schnittstellenprobleme,
- zeitliche Verzögerungen der Rückkopplungen.

Die Projektunterlagen empfehlen einen Managementworkshop, der mit den vier Fragen nach Zweck und Zielen, Ressourcen und Flüssen, Regeln und Ausnahmen sowie Ergebnissen und Wirkungen beginnt. Anschließend sollen Zielkonflikte, Prioritäten, Eskalationsbedingungen und Rückkehrregeln festgelegt werden.

Beispielhafte Diskussion

Diskussionspunkt	gegensätzliche Ziele
frühe Anlieferung	hohe Versorgungssicherheit versus Rampen- und Lagerüberlastung
geringer Lagerbestand	niedrige Kapitalbindung versus fehlende Resilienz
maximale Fahrzeugauslastung	niedrige Transportkosten versus geringe Reaktionsfähigkeit
Eilaufträge	Kundenservice versus Störung der regulären Sequenz
Energiesparmodus	niedriger Energieverbrauch versus längere Bearbeitungszeit
Automatisierung	schnelle Entscheidungen versus notwendige menschliche Kontrolle

Beispielhaftes Workshop-Ergebnis

Die Beteiligten beschließen:

- Sicherheit und rechtliche Compliance sind nicht übersteuerbare Grenzen.
- Qualitäts- und Bestandsintegrität haben Vorrang vor kurzfristigem Durchsatz.
- Transport- und Lagerkapazität werden gemeinsam geplant.
- Eilaufträge dürfen nur nach einer dokumentierten Prioritätsregel reguläre Aufträge verdrängen.
- Kritische Entscheidungen bleiben zunächst Human-in-the-loop.
- Ein Pilot wird auf eine Transportrelation und einen Lagerbereich begrenzt.
- Alle Regeln, Ausnahmen und manuellen Overrides werden dokumentiert.

Ergebnis des Beispiels

Die Diskussion erzeugt kein weiteres unverbindliches Protokoll, sondern:

- eine bestätigte Systemgrenze,
- einen priorisierten Zielkatalog,
- eine Konflikt- und Eskalationsmatrix,
- einen Datenlückenkatalog,
- eine Liste sofortiger Verbesserungen,
- einen Entwicklungsauftrag,
- einen abgegrenzten Innovationspiloten.

Gesamtablauf des Beispiels

```
ANALYZE
System verstehen, Daten klassifizieren und Szenarien simulieren
        ↓
DISCUSS
Ergebnisse interdisziplinär interpretieren und Prioritäten entscheiden
        ↓
IMPROVE
Bestehende Prozesse, Regeln, ERP-, WMS- und TMS-Nutzung verbessern
        ↓
DEVELOP
```

```
Neue Daten-, Digital-Twin- und Simulationsfähigkeiten aufbauen
        ↓
INNOVATE
Teilautonome Entscheidungsarchitektur beziehungsweise Cognitive Twin
einführen
        ↓
CONTROL
Organisation kontinuierlich und rückgekoppelt steuern
        ↓
Neue Q4-Ergebnisse werden zur Grundlage der nächsten Analyse und Planung
```

Damit bilden die sechs Punkte keinen linearen Einmalprozess, sondern einen lernenden Managementkreislauf. Die Ergebnisse des **Control**-Schrittes werden zu neuen Daten und Erkenntnissen für **Analyze**, wodurch sich Organisation, Regeln und Zielsystem historisch weiterentwickeln.
