

Steuert die Logistik das Unternehmen? Umdenken ist angesagt.

Reinald Wolff

Sind die Logistiker nun vollends übergeschnappt? Erst mutierte die Logistik im Zuge der Globalisierung zum *Supply Chain Management*. Demnächst fordert sie auch noch die besten Köpfe. Vom Kistenschieber zum Knowledge Worker? Mit hoher Sicherheit, ja!

Am Beispiel der Computerindustrie lässt sich der Wandel gut verfolgen. In den 1980er Jahren hatte die Entwicklungsabteilung das Sagen; die Produktion wurde als ausgeprägte Kernkompetenz verstanden, verbunden mit einer hohen Fertigungstiefe. Heute bestimmt vielfach das Marketing den Erfolg, bestes Beispiel Apple Computer. Knapp gefolgt von der Logistik bzw. dem Supply Chain Management, Beispiel Dell Computer oder HP Drucker. Die Produktion wird von weitgehend anonymen Auftragsfertigern erledigt. Sie ist nur noch ein Knotenpunkt im komplexen Liefernetzwerk. Die stolze Autoindustrie versteht sich noch als sehr produktionslastig, aber auch dort verschieben sich die Gewichte. Es muss ja auch nicht überall so weit gehen wie in der Sportartikelbranche oder der Computerindustrie.

Drei Entwicklungsstufen beschreiben den (erforderlichen) Wandel:

Die traditionelle Sicht – Logistik kann man sehen

Logistik ist Warentransport (Kistenschieber).

Teile werden angeliefert, Fertigungsbereiche werden mit Material versorgt, Teile und Produkte gelagert, Fertigprodukte an die Kunden ausgeliefert.

Logistik ist Kundenservice (Auftragssteuerer).

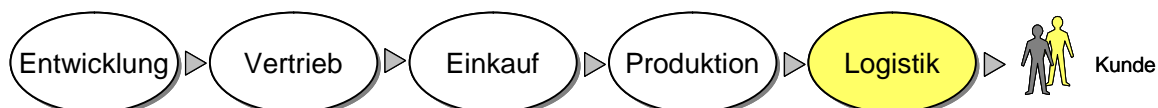
Aufträge werden entgegen genommen, die erforderlichen Bauteile disponiert, Fertigungsaufträge ausgelöst, Termine überwacht, Kunden pünktlich beliefert.

Logistik ist Problemlösung (Feuerwehr).

Terminjäger retten, was zu retten ist, um Lieferprobleme zu vermeiden. Qualitätseinbruch bei einem Lieferanten, verzögerte Freigabe neuer Komponenten durch die Entwicklung, Unwetter irgendwo in Asien, völlig unerwarteter Auftragschub für ein schon tot geglaubtes Produkt.

Dieses eher traditionelle Verständnis der Funktion Logistik in der Wertschöpfungskette verdeutlicht Abbildung 1.

Abbildung 1: Traditionelles Verständnis der Logistik in der Wertschöpfungskette



In der Wahrnehmung vieler Top Manager ist die Logistik eine Art Restgröße. Im Vordergrund stehen die Erreichung der Umsatzziele, die optimale Auslastung der Produktion, die Senkung der Materialeinstandskosten, die schnelle Markteinführung des neuesten Produktes. Die Logistik kommt ins Spiel, wenn etwas aus dem Ruder läuft. Jetzt schlägt die

Stunde der Helden. Mit viel Einsatz und hohen Zusatzkosten werden wichtige Aufträge doch noch halbwegs rechtzeitig fertig. Ansonsten bleibt alles beim Alten.

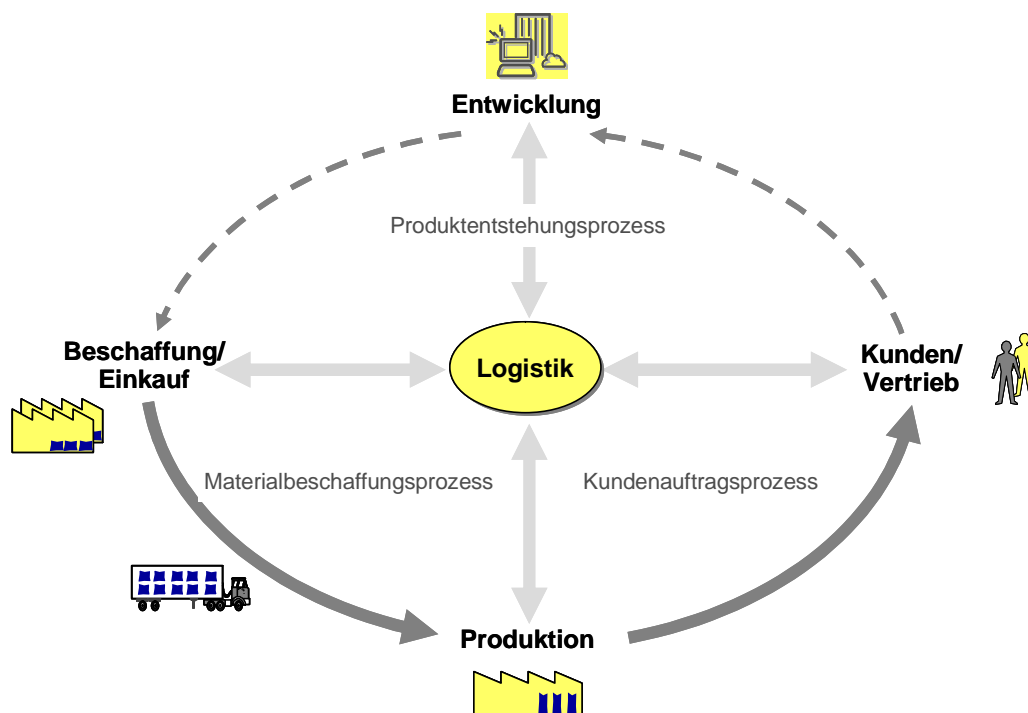
Zeit, umzudenken!

Die Prozess-Sicht – Der Kern der Logistik bleibt weitgehend unsichtbar

Was man sieht sind der Gabelstaplerfahrer, der LKW am Werkstor oder das Hochregallager. Das Zentrum des Geschehens liegt jedoch anderswo. Die Logistik koordiniert die Einführung neuer Produkte in die Produktion, betreibt ein weltweites Lieferantennetzwerk, plant das Produktionsprogramm, disponiert die nötigen Materialien, steuert den Auftragsfluss und verantwortet die termingerechte Auslieferung an den Kunden. Und im Idealfall schafft sie die Randbedingungen, um das auch in einem äußerst dynamischen Umfeld und unter teils widersprüchlichen Ansprüchen, sehr erfolgreich zu leisten. Doch dazu später.

Die „Logistik zieht sich als roter Faden durch unser Unternehmen“ (Bosch). Die nachstehende Grafik (Abbildung 2) zeigt die Logistik als Dreh- und Angelpunkt in drei operativen Kernprozessen: Produktentstehung, Materialbeschaffung und Kundenauftragerfüllung. Teils ist sie Dienstleister, teils Macher. Die wesentliche Rolle liegt jedoch darin, diese drei Welten in Einklang zu bringen.

Abbildung 2: Die Logistik steuert die Wertschöpfungskette*



* Die gestrichelten Pfeile bezeichnen Informationsflüsse, die dicken Pfeile Materialströme, die Doppelpfeile zeigen Steuerungsprozesse

Die Logistik steuert den Übergang von der Entwicklung in die Produktion

Natürlich werden innovative Produkte nach wie vor von Entwicklern gemacht. Aber nicht unbedingt die Termine. Technologisch anspruchsvolle Komponenten benötigen monatelange Vorlaufzeiten bis das erste serienreife Teil verarbeitet werden kann. Werkzeugmacher bauen komplexe Vorrichtungen, Lieferanten optimieren Maschinen und Fertigungsprozesse, Mitarbeiter lernen den Umgang mit neuen Herstelltechniken. Und das alles muss nicht nur im Labormaßstab laufen, sondern in vielen Fällen im Rund-um-die-Uhr-Betrieb.

Die Logistik ist Taktgeber im Kundenauftragsprozess

Den Impuls gibt der Kunde. Sein Auftrag setzt die Lieferkette in Gang. Am besten erkennt man das bei kundenspezifisch konfigurierten Produkten, beim Premium-Fahrzeug oder der Hochleistungsmaschine. Hier herrscht das PULL-Prinzip. Die Nachfrage zieht die benötigten Komponenten und Teile – und setzt entsprechende Nachfüllmechanismen oder Aktivitäten in Gang. Solche Prozesse müssen clever gestaltet und effizient betrieben werden. Die Logistik organisiert diesen „Takt“ und steuert so alle beteiligten Unternehmensfunktionen bis zur Auslieferung an den Kunden.

Die Logistik sichert Risiken ab – die Kunst des Planens und Beschaffens

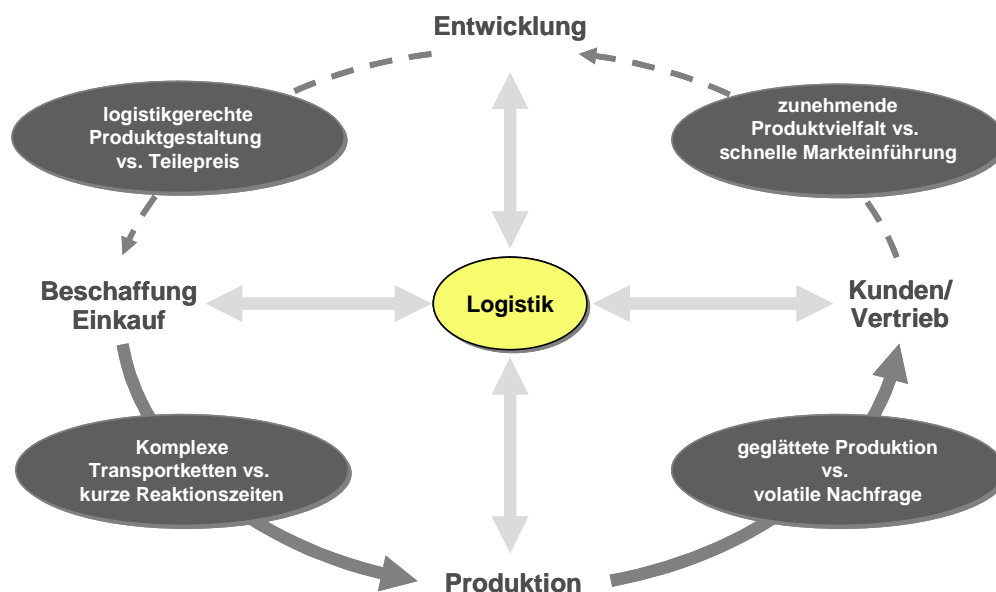
Im Idealfall wirkt der vom Kunden initiierte „Takt“ direkt und ohne Störung bis zum letzten Vorlieferanten am Ende der Lieferkette. Erfahrungsgemäß gibt es jedoch viele Randbedingungen und Probleme, die das verhindern. Lieferanten benötigen längere Vorlaufzeiten, Transporte kosten wertvolle Zeit, Naturkatastrophen, Streiks oder politische Unsicherheiten gefährden den normalen Gang der Dinge. Und auch der Kunde verhält sich nicht nach Plan – der Auftragsmix ändert sich, Bestellungen ballen sich oder bleiben mal ganz aus. Die Kunst der Logistik ist es, die möglichen Auswirkungen dieser Risiken gering zu halten und gleichzeitig mit wenig Einsatz an Kosten und gebundenem Kapital auszukommen. Die Mittel klingen einfach: Prozesse stabilisieren, Ablaufzeiten reduzieren, Materialpuffer einbauen oder Transport- und Verarbeitungskapazitäten flexibilisieren. Die Komplexität liegt darin, dass sich das über alle Stufen des Wertschöpfungsprozesses, unter Einschluss der Lieferanten, erstreckt.

Da das auch finanziell ein großes Rad ist, können die Auswirkungen auf G+V (Transport- und andere operative Logistikkosten) und Bilanz (Kapitalbindung) beträchtlich sein.

Die unternehmerische Sicht – Die Logistik steuert den Wertschöpfungsprozess

Ein Blick auf typische Spannungsfelder zwischen den operativen Unternehmensfunktionen (Abbildung 3) zeigt, dass es einen Koordinator braucht, der gemeinsame Strategien und Prozessregeln einfordert und als Dirigent im Tagesgeschäft für ein optimales Ergebnis sorgt.

Abbildung 3: Herausforderungen an die Logistik (Beispiele)



Die Logistik der Material- und Terminjäger ist passé. Es ist an der Zeit, den Spieß umzudrehen und die Probleme zu lösen, bevor sie auftreten. Die Logistik ist der natürliche „neutrale Mann“ zwischen den Fronten.

Ihre Aufgabe ist es, die funktionalen Prozesse im Unternehmen und mit den Lieferanten zu synchronisieren. Der erste Schritt dahin sind klare Handlungsprinzipien und abgestimmte Strategien zwischen Vertrieb, Entwicklung, Produktion, Einkauf und der Logistik als Bindeglied.

Ein Beispiel soll das verdeutlichen. Die Produktion will ihre Kapazitäten möglichst gut und stabil auslasten, am besten mit wenigen Produkten und Varianten. Das hält die Herstellkosten niedrig. Der Vertrieb bietet ein breites Produktspektrum, greift am liebsten in ein volles Regal oder sagt, im Falle kundenspezifischer Produkte, verlässlich kurze Lieferzeiten zu. Das maximiert den Umsatz. Beides zusammen geht nicht – zumindest nicht mit herkömmlichen Mitteln. Erst wenn man die Perspektive ändert, erkennt man neue Lösungen. Dienst am Kunden als Ziel für Verkäufer und Produzenten. Ausrichtung nach dem PULL-Prinzip. Produkte auftragsbezogen fertigen, den Wertschöpfungsprozess anders strukturieren, Lieferanten früh und umfangreich in den Informationsfluss einbeziehen, sind mögliche Lösungsansätze.

Steuert künftig die Logistik das Unternehmen? Für die operativen Strategien und Prozesse ist das der richtige Ansatz. Die Logistik als Macher? Nein. Die Logistik ist der unternehmensübergreifende Dienstleister, der den Gesamtprozess versteht und dafür sorgt, dass alle Räder ineinander greifen. Die Ziele kommen von der Unternehmensleitung. Aber wenn es um die Umsetzung in Strategien und Prozesse geht, ist die Logistik erste Wahl – als Moderator und als Spezialist für's große Ganze, mit der Fähigkeit komplexe Zusammenhänge zu verstehen und durchschaubare Lösungen zu entwickeln.

In vielen Unternehmen ist das aber noch Zukunftsmusik. Den Einsichten der Chefs muss die Qualifikation der Logistiker entsprechen. Und im Konzert der Bereichsfürsten aus Entwicklung, Vertrieb und Produktion muss sich der Ruf nach der steuernden Querschnittsfunktion durchsetzen. Unternehmen, die dabei heute schon recht weit sind, gehören zu den erfolgreichsten ihrer Branche.

Auch das Umdenken beginnt mit einem ersten Schritt. Und zum Beispiel damit, dass Sie verborgene Supply Chain Talente im eigenen Unternehmen entdecken und fördern.