

Kapitel 1:
LogistikDesign
Die neue Königsdisziplin

„Viele Unternehmen beginnen erst dann, ihre Strategie zu entwickeln, wenn ihr Niedergang durch Umstrukturierung nicht mehr aufzuhalten ist. Werden die Ergebnisse schlechter, so vermutet man, habe das Unternehmen zu viel Speck angesetzt. Also setzt man bei Kosten und den Beschäftigtenzahlen an. Das führt aber oft zu undurchdachten und kurzfristigen Lösungen. Stellen Sie sich besser die Frage: Was hilft uns in der jetzigen Situation und auch mittel- und langfristig weiter? Welche Maßnahmen sind nachhaltig?“

1.1 Vom Rohstoff zum Kunden: Logistik wirkt

„Logistische Aufgaben sind so alt wie die Menschheit“ (Bichler 2004). Sei es nun das Sammeln und Jagen in grauer Vorzeit, sei es der Bau von Pyramiden – immer und überall waren logistische Aufgaben zu lösen. Hannibal kam mit Hilfe der Logistik über die Alpen, Alexander der Große über den Euphrat und Julius Cäsar über den Rubikon. Die Logistik hat ihren Ursprung im Militärwesen. Seinerzeit handelte es sich nur um den Nachschub für die Kämpfer. Zuständig für die Versorgung der Legionäre war der wenig bewaffnete Tross. Dieser sorgte nicht nur für Verpflegung, Kleidung, Übernachtung und Waffen, sondern beispielsweise auch für Sanitätsdienste. Die Zerstörung oder Erbeutung eines Trosses konnte über die Schlacht oder sogar den Kriegsausgang entscheiden. Bemerkenswert ist außerdem, dass der Tross und *nicht* das Heer die Marschgeschwindigkeit bestimmte – ein wesentlicher Einflussfaktor für den Sieg. Ohne den Tross ging gar nichts. Denn ohne Waffen, Nahrung etc. konnten die Legionäre nicht kämpfen, konnte niemand eine Schlacht gewinnen. Damals schien die Bedeutung klar gewesen zu sein. Heute ist es all denen klar, die viel mit Logistik zu tun haben oder aber über deren Beitrag nachdenken.

Grundsätze des Wirtschaftens

Unternehmen stellen Produkte oder Dienstleistungen her und befriedigen damit die Bedürfnisse ihrer Kunden. So schaffen Unternehmen Nutzen und damit Mehrwert. Die Logistik ist das Bindeglied zwischen dem Ort der Gütererstellung und dem Ort des Bedarfs. Im Unternehmen drückt sich der geschaffene Wert in Gewinnen aus: je höher der Gewinn, desto höher der Wertbeitrag des Unternehmens. Deswegen ist ein Grundsatz allen Wirtschaftens, den Gewinn durch Nutzenschaffung zu maximieren.

Führungskräfte in Unternehmen müssen sich daran messen lassen, ob sie mit ihren Leistungen in diesem Sinne einen Beitrag erbringen oder nicht. In der internen Betrachtung versteht man unter Gewinn das Ergebnis aus den erzielten Umsatzerlösen abzüglich der in dem Unternehmen verursachten Kosten. An den einzelnen Elementen dieser Gleichung (wie Erlös oder Kosten) können die Unternehmen und Führungskräfte arbeiten.

Die Rendite, als Maß des finanziellen Gewinns, hat zwei Komponenten: einen Zähler (den Nettoertrag) und einen Nenner (Investitionen, Betriebskapital). Viele Unternehmer und Manager wissen, dass es ein härteres Stück Arbeit ist, die Umsatzerlöse zu steigern als Einsparungen zu erzielen. Um den Zähler zu vergrößern, muss das Management wissen, wo die Chancen liegen. Es muss in der Lage sein, Veränderungen in den Kundenbedarfen zu erahnen oder auch Bedarfe zu wecken. Es muss weitblickend in die Entwicklung neuer Produkte und Kompetenzen investiert haben. Deshalb setzt so manche Führungsetage, sobald sie unter massiven Druck gerät, um die Rendite zu steigern, bei jener Komponente an, die die schnellste und sicherste Verbesserung der

Rendite verspricht: beim Nenner. Um ihn zu senken, benötigt das Management nicht viel mehr als einen Rotstift. Wirkt sich der Druck bereits in rückläufigen Umsätzen aus, ist der Rotstift zudem vergleichsweise einfach anzusetzen, weil mengenvariable Kosten gesenkt werden können.

In vielen Unternehmen gibt es ‚Nennermanager‘, wie sie bei Prahalad und Hamel genannt werden (Prahalad, Hamel 2003). Sie sind die besten der Welt, wenn es darum geht, kurzfristig einzusparen und abzustoßen. In der Logistik beobachtet man dann fast reflexartig den Griff zum Outsourcing, um Kosten zu externalisieren und zu flexibilisieren. Oder aber man streicht radikal Stellen zusammen. Da Logistik eine oft eingespielte Kette von Ereignissen und Prozessen ist, sinken mit den schnellen und einschneidenden Maßnahmen Qualität und der Service, Kunden wandern ab und der Umsatz geht weiter zurück. Das Produkt ist vielleicht gut, aber aus Sparaktionismus entsteht Flurschaden.

Damit wir uns allerdings nicht falsch verstehen: Ich habe nicht das Geringste gegen Effizienz und Produktivität. Denn bei vielen Unternehmen geht es beim Thema Produktivität und Effizienz um nicht weniger als um das Überleben am Markt – um nichts anderes. Nicht produktiv zu sein, können sich nur noch wenige Monopolisten bedingt leisten. Das allein ist aber nicht die unternehmerische Aufgabe von Führungskräften. Sie müssen – auch in einer Krise – die Langfristigkeit ihrer Aktivitäten im Auge behalten und manchmal sogar Investitionen forcieren, um danach umso erfolgreicher am Markt zu sein.

Aber nicht nur der Nenner ist wichtig. Haben Sie sich schon einmal die Frage gestellt, ob Logistik etwas dazu beitragen kann, um die Umsatzerlöse zu steigern? Was ist also mit dem ‚Zähler‘? Auch hier gibt es Wege, den Nutzen für den Kunden zu steigern – und das durch Logistik. In der Konsequenz wird dann auch der Umsatz steigen. In dem einen Fall, weil jemand die reine logistische Leistung besonders schätzt und mehr von ihr einkauft, im anderen Fall, weil der Kunde aufgrund eines guten Gesamtleistungsbildes, zu dem die Logistik beiträgt, mehr mit Ihrem Unternehmen umsetzt.

Kommen wir zurück zum Thema. Die Rendite eines Unternehmens kann auf verschiedenen Wegen verbessert werden:

Die Erlösseite

Für den Erlös spielt der Markt die wichtigste Rolle (wie Kundenwünsche, Vertriebstätigkeiten, Produktdesign, Anzahl der Produkte, Wettbewerber etc.). Bezüglich der Logistik spielen Fragen des Servicegrades, der Lieferfähigkeit eine wesentliche Rolle. Der Vertrieb hat gerne viele Varianten und Produkte für den Kunden zur Auswahl, weil die Kunden es so verlangen. Dem Logistiker hingegen ist sehr daran gelegen, Varianten und Bestände zu reduzieren. Mehr Varianten und Produkte bedeuten mehr Zulieferer, mehr Transporte und natürlich eine höhere Komplexität. Bestände bedeuten in der Regel Kapitalbindung und Kosten. Da liegt einiger Zündstoff.

Die Kostenseite

Bei Kosten gilt das Hauptaugenmerk der Frage, wie Produktionskosten gesenkt werden können und welches Produktdesign welche Art von Herstellkosten verursacht. In der Logistik spielen Fragen der Transport- und Netzwerkstruktur, der technischen Ausgestaltung der Lager, des Servicegrades und der Bestandsführung eine wesentliche Rolle.

In diesem Buch will ich Antworten auf drei Fragestellungen geben (siehe Bild 1-1):

Erstens: Wie kann in der Logistik und durch die Logistik aufgrund entsprechender Servicegrade und Dienstleistungen der Umsatzerlös gesteigert werden? Dies ist eine entscheidende Größe insbesondere für Unternehmen, in denen die Logistik die Kernkompetenz darstellt.

Zweitens: Was kann getan werden, um die Effizienz zu steigern und die Logistikkosten in den Unternehmen bei einem möglichst hohen Servicegrad so gering wie möglich zu halten?

Drittens: Wenn wir schließlich wissen, *was* wir tun wollen, lautet die Frage: *Wie* können wir das erreichen? Worauf müssen wir uns konzentrieren und wie wird der Weg zur Umsetzung beschriftet?

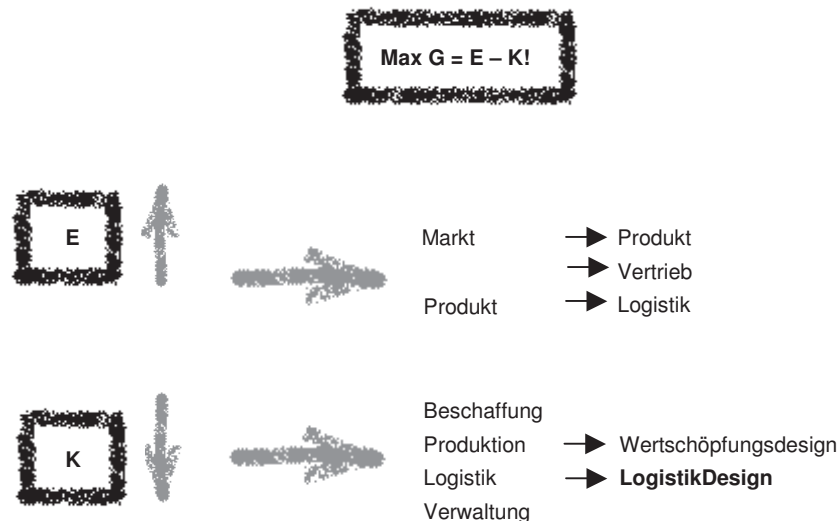


Bild 1-1: Die Aufgabenstellung

Die zentrale Rolle der Logistik

Die Logistik hat tiefgreifende Veränderungen durchgemacht. Die klassische funktionale Strukturierung in Beschaffungs-, Produktions- und Distributionslogistik ist de facto in vielen Unternehmen heute noch zu erkennen. Inzwischen besteht die Aufgabe der Logistik jedoch vielmehr darin, Wertschöpfungsketten durch globale Netzwerke zu integrieren. Auf diese Weise hat sich die Logistik von einer reinen Unternehmensfunktion oder internen Dienstleistung zu einem ganzheitlichen Managementkonzept und Führungsinstrument weiterentwickelt. Damit trägt sie ganz entscheidend zum wirtschaftlichen Erfolg des gesamten Unternehmens bei.

Einen nachhaltigen Einfluss auf die logistische Kette übt die Globalisierung aus. Globalisierung verstehe ich als Ausdruck der Beobachtung, dass Unternehmen nicht mehr nur lokal oder national agieren, sondern überall auf der Welt Produkte einkaufen, verarbeiten und verkaufen – und das flexibel und je nach Bedarfslage sowohl auf den Absatz- als auch auf den Beschaffungsmärkten. Das führt zu Anforderungen an Transport, Lagerung und nicht zuletzt Information.

Zwar kann man sich manchmal des Eindrucks nicht so recht erwehren, dass ‚Globalisierung‘ für alle möglichen Beobachtungen oder Maßnahmen (seien sie nun notwendig oder nicht) erhalten muss. Aber wie dem auch sei: Man kann diese Entwicklung in den Unternehmen und den Ökonomien der Welt beobachten, und so entstehen immer neue, größere Märkte und neue, wettbewerbliche Strukturen. Greifen wir als Beispiel die Öffnung Osteuropas heraus. Die Folge der Entwicklung war, dass Produktionen verlagert wurden und Menschen Produkte in diesen Ländern nachfragten. Gleichzeitig stand günstige Arbeitskraft zur Verfügung. Der Güterverkehr in Europa hat in erheblichem Maße zugenommen. Schauen Sie sich nur die Herkunft der Lkw-Nummernschilder auf den Autobahnen an.

Neben Globalisierungseffekten kommt hinzu, dass in gesättigten Märkten viele Produkte ähnlicher zu werden drohen. Wenn Unternehmen eine Produktdifferenzierung herbeiführen möchten, so kann dies durch Produkteigenschaften oder zusätzliche Dienstleistungen geschehen – beispielsweise im Bereich Logistik und Service. Steigende Produktvielfalt, sei sie nun vom Kunden nachgefragt oder vom Marketing initiiert, bedeutet mehr Varianten – und damit sehr oft auch einen Anstieg der logistischen Vielfalt. Der Trend, die Produkte stärker zu differenzieren, ruft gemeinsam mit einem erhöhten Serviceanspruch automatisch nach vermehrten logistischen Dienstleistungen.