

Impuls-Apéro 2001

Kundenbedürfnisse und Logistik

Erschienen: Einkauf Materialwirtschaft Logistik – September 2001

Veranstalter: Dr. Acél & Partner AG

Internationale Unternehmensberatung für Logistik-Management

Ideen vermitteln und Denkanstösse geben, das ist das Ziel des Impulsapéros, zu dem die internationale Logistikberatungsfirma Dr. Acél & Partner AG, Zürich, einmal jährlich einlädt. Auch in diesem Frühling enthielten die Kurzvorträge zahlreiche Anregungen, die in der einen oder anderen Form in manchen Arbeitsalltag einfließen werden – jedenfalls dann, wenn es nach dem ausdrücklichen Wunsch der Veranstalter geht.

Vier Stufen der Logistik

In seinen einleitenden Worten umriss Dr. Peter Acél, wie Logistik zu verstehen sei. In ihrer einfachsten Definition gehe es um nichts mehr als um einen Materialtransport, um eine physische Abwicklung der raumzeitlichen Überbrückung. Weiterentwickelte Logistikkonzepte verbänden Material und Information. Sie würden im Sinne einer Querschnittfunktion die Aktivitäten der betroffenen Bereiche an ihren Schnittstellen koordinieren und die Verfügbarkeit von Gütern sicherstellen. Logistik in der dritten Stufe beinhalte einen ganzheitlichen Ansatz zur fluss- und prozessorientierten Entwicklung. Material, Information, Werte, Personen und Energie seien so zu lenken und zu gestalten, dass das Unternehmen aus durchgängigen Prozessen von der Beschaffung bis zur Verteilung an den Kunden bestehe.

Die vierte und ausgereifteste Konzeption der Logistik sei erreicht, wenn sie übernehmensübergreifende Versorgungsketten integrierte. »Wir haben in unserer Firma darüber diskutiert, wie wir diese Stufe benennen sollten«, erklärte Acél. Er und seine Mitarbeiter seien zum Schluss gekommen, dass ein Supply Chain Management allein heute nicht mehr genüge. Entscheidend sei der Einbezug der Kunden in die Logistikkette, weshalb er den Begriff »Demand and Supply Chain Management« vorschlage.

Neuer Optimierungsansatz

Ralph Kappelar von der Münchner Beratungsfirma ROI Management – Partner von Dr. Acél & Partner AG – erläuterte, was das Neue am Demand and Supply Chain Management ist. Zwar bemühten sich viele Unternehmen, ihre Logistik laufend zu optimieren, führte der Vortragende aus. Sie gingen aber meistens auf eine traditionelle Weise vor und verbesserten nur einzelne Funktionen wie Beschaffung, Produktion, Auftragsabwicklung oder die Distribution an die Kunden. Die Folge: Die partiellen Optimierungsansätze führten zu unterschiedlichen Planungslogiken, nicht integrierten Systemen, zahlreichen Schnittstellen und hohen Prozesskosten. Die Gestaltung der Demand and Supply Chain werde vom Ziel der optimalen Bedürfnisbefriedigung der Kunden geleitet. »Ist es sinnvoll, allen Kunden den mehr oder weniger identischen Service anzubieten?«, fragte der Redner rhetorisch in die Runde. Allerdings, so räumte er ein, müssten viele Voraussetzungen erfüllt sein, um funktionsfähige Supply Chains mit kundenorientierten Produkten und Dienstleistungen zu installieren. Die Netzwerkgestaltung, Informationstechnologien und Planungsabläufe sowie das Beschaffungs- und Bestandsmanagement seien aufeinander abzustimmen und schliesslich seien auch tragfähige Partnerschaften mit Kunden und Lieferanten aufzubauen. Gerade bei Letzterem sei die Praxis aber noch am weitesten von der Theorie entfernt.

Gibt es E-Logistics ?

Dr. Michael Hartschen widmete sich der Frage, ob sich E-Commerce zu E-Logistics entwickeln lässt. Er zeigte auf, über welche Stufen eine Firma von einer einfachen Darstellung im Internet über die Installation von Abfrage- und Zugriffsmöglichkeiten zu einem integrierten Auftragsabwicklungssystem, wie es im Electronic Banking angeboten wird, gelangt. Der Referent wies darauf hin, dass der Weg in aller Regel steinig sei. Projekte zur Entwicklung von E-Logistics implizierten vor allem organisatorische Veränderungen. Unter die Lupe zu nehmen seien in erster Linie Geschäftsprozesse und weniger die Elektronik.

Hartschen meinte, »theoretisch« seien E-Logistics machbar. In der Praxis zeigten sich jedoch Redundanzen in der Datenerfassung. Dies führe zu einem hohen Abschreibungsaufwand und hohen Fehlerquoten in der Datenerfassung, lange dauernden Durchlaufzeiten für Informationen und zu einer ineffizienten Informationsweitergabe und -verarbeitung. Die Folgerung: E-Logistics könnten dann erfolgreich genutzt werden, wenn Prozesse sich einfach und transparent beschreiben und die Systeme sich über die Unternehmensgrenzen hinaus miteinander verbinden liessen. Und wörtlich: »E-Logistics ist kein Allheilmittel, sondern ein Hilfsmittel, welches bei sinnvoller Anwendung zu einer eindeutig geschlossenen Logistikkette führt.«

Die vier Stufen der Logistik

1. Inhalt der Logistik ist die physische Abwicklung der raumzeitlichen Überbrückung (Materialtransport).
2. Logistik als Querschnittsfunktion zur Sicherstellung der Güterverfügbarkeit durch Koordination der betroffenen Bereiche bzw. Schnittstellen (Material und Information).
3. Logistik als ganzheitlicher Ansatz zu fluss-/prozessorientierten Entwicklung, Gestaltung und Lenkung des Unternehmens inkl. Beschaffung und Verteilung zu Kunden (Material, Information, Werte, Personen, Energie).
4. Logistik zur Integration ganzer Versorgungsketten, unternehmensübergreifend (Demand Chain-Management).

Erkenntnisse

- **E-Logistics** heisst elektronische Kommunikation bzgl. Logistik-Informationen/-Daten.
- **E-Logistics** bewegt keine »Ware«.
- **E-Logistics** steht in Kombination mit einer »Ware«.
- **E-Logistics** geht über die Unternehmensgrenzen hinaus, muss offen mit anderen Systemen verbunden werden können.
- **E-Logistics** kann erfolgreich genutzt werden, wenn Prozesse einfach, transparent eindeutig beschrieben werden können.
- **E-Logistics** ist kein Allheilmittel, sondern ein Hilfsmittel, welches bei sinnvoller Anwendung zu einer eindeutig geschlossenen Logistikkette führt.

Integrationsstufen eBusiness / eCommerce

