

## Zunehmender Druck in der internationalen Logistik

Erschienen: Organisator, 12/2011

Autor: Dr. Peter Acél



Die Schweiz ist längst keine Insel der Glückseligkeit mehr. Wie stark unser Land von globalen Entwicklungen betroffen ist, zeigt sich Tag für Tag. Die internationalen Abhängigkeiten werden weiter zunehmen. Für Unternehmen bedeutet dies: Es braucht immer neue, angepasste Logistik-Strategien.

Der Währungsdruck aus dem Euro- und Dollarraum setzt unsere Wirtschaft unter grossen Handlungsdruck. Zunehmend verstärken Unternehmen ihre Aktivitäten zwecks Verlagerung der Wertschöpfung in den näheren oder ferneren Osten und nach Amerika. In der Schweizer Industrieproduktion stammen 70% der Vorleistungen aus dem Ausland. Dieser Anteil wird in den nächsten zwei Jahren weiter stark zunehmen, während die Exportquote in etwa stagniert.

### Logistik als Basis für den Erfolg

Logistikkosten belaufen sich auf durchschnittlich 7 % der Aufwendungen. Diese 7% sind bei einer ersten Betrachtung weniger im Fokus als Beschaffungs- und Herstellkosten mit je rund 30%. Ist eine Beschaffung oder Produktion erst einmal verlagert, hängt der Erfolg stark von einer guten Logistik ab, da Ersparnisse daraus direkt in den Gewinn fliessen.

### **KMU: auf Spezialwissen angewiesen**

Während grosse multinationale Unternehmen bereits international erfahren sind, müssen unter dem aktuellen Druck auch KMU mit der Internationalisierung von Beschaffung und Produktion reagieren. Grossbetriebe verfügen über viel eigenes Know-how; KMU hingegen sind beim Aufbau der Logistik auf die Hilfe neutraler Spezialisten angewiesen. Herausforderungen sind: rechtliche Kenntnisse (Zoll, Sicherheitsbestimmungen, Lizenzen, Rechtssicherheit), Mentalitätsunterschiede (Zuverlässigkeit nach unserem Verständnis, Korruption etc.), das Wissen um Kosteneinflüsse wie Verpackung, Transport-Routen, -mittel, Notfallkonzepte, Variabilisierung der Kosten, Steuern und zusätzliche Prozess-Schnittstellen. Dabei sind die Einsparungen bezüglich einfacher, gut eingeführter Produkte und Baugruppen mit viel manueller Arbeit auf längere Zeit gesichert. Hingegen bei komplexen, problembehafteten Teilen – wie bei neuen Produkten – ist der Weg oft steiniger und die Bilanz der End-to-End-Kosten fällt negativer aus.

### **Verlagerung bringt Gewinn**

Der Druck, Produktionen zu verlagern, bleibt. Dies auch unabhängig von der aktuellen Wirtschaftslage. Eine Verlagerung nach Osteuropa reduziert die Herstellkosten um 20 – 30%; nach Fernost um 65 bis 80%. Dem wirken die verteuerten Logistikaufwendungen sowie neue Opportunitätskosten entgegen. Zukünftige Hemmnisse einer Internationalisierung sind überproportional steigende Personal- und Transportkosten, wobei die Kosten beim Transport weitgehend durch den Energieaufwand bestimmt werden. In den nächsten 20 Jahren werden die Energiekosten steigen, während der durchschnittliche Energiebedarf der Logistik rund 66% sinken wird.

### **Kreativität gefordert**

Globale Supply-Chain-Prozesse bergen grosses Optimierungs-Potenzial. Wer diese Entwicklungsmöglichkeit ausschöpfen und sich erfolgreich verändern will, braucht aktuelles Wissen und eine geballte Ladung Kreativität.

#### **Fallbeispiel**

Ziel war, die Produktionskosten zu senken und eine verbesserte Steuerbarkeit des internationalen Werkverbundes mit der dazugehörenden Logistik zu erreichen.

Das Unternehmen besteht aus mehreren Werken in Europa, Amerika und Asien. Der Ansatz war, die Anzahl der produzierenden Werke zu reduzieren und alle Ländergesellschaften des Verkaufs über die zentralen Produktionsstandorte weiter zu beliefern. Gemeinsam mit dem Kunden wurde deshalb folgender Projektinhalt definiert: Entwicklung eines Werkverbund-Konzeptes in Europa – als Pilotprojekt zur weltweiten Umsetzung in der Gruppe.

Im Rahmen des Pilotprojekts wurde das Konzept zur Konsolidierung der Gruppe entwickelt. Z. B. wurden zwei europäische Produktionsgesellschaften zusammengefasst. Dafür wurden auch die zukünftige Logistikstrategie für die Distribution und die damit verbundenen Geschäftsprozesse ausgearbeitet. Diese Reorganisation der Prozesse gilt für die anderen Gesellschaften als Pilot. Für den weltweit verteilten Kundenstamm darf sich an der Qualität nichts ändern.

Das Kostenziel wurde erreicht. Die Ländergesellschaften im Vertrieb blieben bestehen. Die logistischen Prozesse wurden eingeführt und die Frachtabwicklung optimiert. Ausserdem wurden sämtliche nationalen und internationalen Transporte neu ausgeschrieben und mit Mitteln wie beispielsweise einer optimierten Containerfüllung weitere Kosten reduziert.



Dr. Peter Acél (1959)  
CEO der Dr. Acél & Partner AG.

Seine Kompetenzfelder sind: Logistikstrategien, Produktionsoptimierung, Fabrikplanung und Betriebsorganisation. Studium Maschinenbau, Abschluss 1986 als Dr. sc. techn. ETH. Seit 1996 ist er Mitinhaber und Gründer der Dr. Acél & Partner AG. Daneben hat er seit 1993 an der ETH Zürich einen Lehrauftrag für «Betriebliche Simulation». Dr. Peter Acél ist Autor von mehreren Publikationen im Fachbereich Logistik.