

Wie lange braucht es für die Unterschrift des Chefs?

Erschienen: Organisator, 10/2011

Interview: Thomas Berner mit Dr. Peter Acél

In der Administration jeder Firma gibt es mehr logistische Abläufe, als man denkt. Optimieren spart mehr, als es kostet.



Dr. Peter Acél

Dr. Peter Acél ist CEO der Dr. Acél & Partner AG. Seine Kompetenzfelder sind Logistikstrategien, Produktionsoptimierung, Fabrikplanung und Betriebsorganisation. Der studierte Maschinenbauer, Abschluss 1986 als Dr. sc. techn. ETH, ist seit 1996 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.

Was ist der wichtigste Erfolgsfaktor für eine funktionierende Logistik?

Peter Acél: Zur richtigen Zeit das richtige Produkt bzw. die richtige Dienstleistung in der richtigen Menge am richtigen Ort haben oder anders gesagt: Einhaltung der Servicelevels. Dies ist jedoch eine Kunst, vor allem wenn am Markt eine grosse Flexibilität gefragt ist. Denn niemand besitzt eine Kristallkugel und kann in die Zukunft schauen, und zudem klappt auch heute die beste Planung nicht immer. Zu früh oder in zu grosser Menge geliefert ist ebenso falsch und teuer. Erfolgreich Logistik-Ketten zu betreiben, bedeutet, diese so zu gestalten, wie der Kunde sie braucht und wofür er zu zahlen bereit

ist. Dafür gibt es sehr unterschiedliche Lösungsansätze. Das Ziel besteht darin, kreative und praxistaugliche Konzepte zu realisieren, um kostenoptimal eine gute Logistik zu erbringen.

Logistik in KMU: Wo sehen Sie Nachholbedarf?

Logistik ist mehr als transportieren und lagern. Auch Unternehmensprozesse, historisch gewachsen, müssen sich erneuern. Oft wird die Logistik als zentrale verbindende Aufgabe zu wenig beachtet. Gute Abläufe, welche flexibel und robust sind, brauchen Transparenz und Steuerung. Eine Chance für Unternehmen, in solche neuen Ideen Einblick zu erhalten, ist unsere Logistik-Tagung vom 27. Oktober 2011. Dort werden verschiedene Blickwinkel auf die Logistik beleuchtet. Ein sehr grosser und vernachlässigter Bereich ist die Administration. Dort gibt es mehr logistische Abläufe, als man denkt. Wie lange braucht es für eine Unterschrift des Chefs? Wie läuft der Prozess ab? Die Optimierung der Administration wird oft vernachlässigt oder ignoriert. Es gilt, mehr Effektivität und dann mehr Effizienz zu erreichen. In erfolgreich durchgeführten Projekten für eine leane Administration sehe ich, dass als Ergebnis neben der Einsparung die Zufriedenheit steigt.

Logistik kostet Geld. Was sind derzeit die grössten Kostentreiber?

Der mit Abstand grösste Kostenblock sind Bestände. Sie binden Geld und liegen brach, füllen Platz, müssen zusätzlich gehandelt werden, gehen verloren oder kaputt und müssen zum Schluss gegebenenfalls noch mit zusätzlichem Aufwand entsorgt werden.

Ein weiterer Kostenblock ist der Transport. Sehr oft sind es unklare Vorgaben – Servicelevels des Auftraggebers. Zudem erschweren häufig nicht nachvollziehbare Preis- und Kostenkalkulationen der Anbieter die Vergleichbarkeit. Ein externer Check aus einer neutralen Sicht bietet Unterstützung. Grundsätzlich: Eine gute Logistik spart mehr, als sie kostet; z. B. Umrufe wie suchen, Kunden verträsten oder andere Reibungsverluste. Ungenutzte Potenziale haben ihre Ursache sehr häufig in der mangelnden Übersicht bzw. Transparenz. Der Stellenwert des Logistikmanagements als Hebel in und über Unternehmen hinweg wird oft unterschätzt.

Logistikprozesse outsourcen oder nicht: Welche entscheidenden Argumente müssen Unternehmen in Erwägung ziehen?

Die Angst, die vermeintliche Kontrolle über das aktuelle Geschehen zu verlieren, steht guten Lösungen häufig im Weg. Hier kann eine professionelle Prüfung wichtige Entscheidungsgrundlagen liefern. Häufig betrachtet ein Betroffener die Situation nicht wertfrei. Aus Erfahrung kann ich sagen, dass eine externe Unterstützung zu klaren Massstäben zwingt. D. h., was ist gut, was ist überflüssig? Auch bringt eine solche Analyse oft Ansätze zur Komplexitäts-Reduktion. Das spart Kosten, egal ob die Arbeit dann intern oder extern erbracht wird. Gleichzeitig kann ein Pflichtenheft für potenzielle Outtasking-Partner erstellt werden. Beim Outtasking im Gegensatz zum Outsourcing behält man die entscheidenden Fäden in der Hand.

Verlagerung von Produktionsstätten ins Ausland: Welche Punkte betreffend Logistik müssen Unternehmen bei diesem Unterfangen besonders beachten?

Da sprechen Sie ein heisses Eisen an. Der tiefe Euro bewirkt, dass sehr viele mittlere und grosse Firmen Teile ihrer Vorleistungen Richtung Osten verlagern müssen. D. h. viele kleinere und mittlere Zulieferanten aus der Schweiz werden in sechs bis 24 Monaten Teile ihrer Aufträge verlieren. Die Logistik steht bei solchen Entscheidungen oft hinten an. Sie muss dann mit der daraus entstehenden Situation leben; u. a. unterschiedliche Kulturen, Qualitätsprobleme und zu lange Transportzeiten. Auch entstehen durch das Auslagern zusätzliche versteckte Logistik- und Administrations-Kosten, welche oft unterschätzt werden. Der Trend zur globalen Beschaffung ist stark. Eine langfristig ausgerichtete Zusammenarbeit mit ausländischen Produktionsstätten sichert in der Regel Qualität, Effizienz sowie ein hohes Leistungsvermögen und damit letztlich Arbeitsplätze in der Schweiz.