

Wage den Blick über die Grenzen

Erschienen: Schweizer Logistikkatalog, 2012

Interview: Robert Meier mit Dr. Peter Acél

Werden Logistikfragen morgen anders angegangen? Dr. Peter Acél befasst sich als unabhängiger Berater seit über 20 Jahren mit Fragen rund um die Logistik. Tagtäglich setzt er sich mit inner- und überbetrieblicher Logistik auseinander. Robert Meier, Chefredaktor, erfragt seine Meinung zu aktuellen und zukünftigen Logistikthemen.

Ihr Unternehmen organisiert regelmässig Veranstaltungen zum Thema Logistik. Was sind dort die Feedbacks?

Dr. Peter Acél: Wir organisieren pro Jahr zwei Veranstaltungen. Jeweils im April präsentieren wir am Impulsapéro aktuelle Lösungen. Wir stellen Projekte vor und zeigen auf, wie eine gegebene Situation konstruktiv und innovativ gelöst werden kann. Der zweite Schwerpunkt liegt in den Kontakt- und Austauschmöglichkeiten. Wir erleben immer wieder den intensiven Erfahrungs- und Ideenaustausch der Teilnehmenden.

Gemeinsam mit der ETH Zürich führen wir im Herbst das Zürcher Logistik-Kolloquium als Halbtagesveranstaltung durch. Es handelt sich um eine Weiterbildung in Zusammenarbeit mit Professor Dr. Konrad Wegener. Das Kolloquium hat Tradition: 2012 findet es das 29. Mal statt. Hier präsentieren Fachleute aus Unternehmen Praxisbeispiele. Sie illustrieren ihre Aufgabenstellung sowie die erarbeiteten Lösungen ebenso kompetent wie ganzheitlich. Natürlich wird auch hier Gelegenheit zur Netzwerkpflge geboten.

« Der Erfahrungsaustausch wird sehr geschätzt »

Wo klemmt es heute in der Logistik?

Acél: Aus meiner Sicht klemmt es an vier Orten. Erstens herrscht vielerorts die Furcht vor Fehlern und deshalb auch Angst vor neuen Erkenntnissen: Diese könnten ja zum Aufdecken allfälliger bestehender Mängel führen. Gerade darum werden Vorschläge von Mitarbeitenden manchmal nicht ernst genommen oder gar als störend empfunden, geschweige denn umgesetzt. Selbstverständlich ist es für Mitarbeitende unter solchen Bedingungen schwierig, unbeirrt neue Ideen einzubringen. Zudem bremsen Chefs ein besseres Fachwissen ihres Teams, statt es zu fördern. Auch bei diesem Phänomen liegt der Grund darin, dass sich viele Vorgesetzte nicht gerne von einem Untergebenen Verbesserungen aufzeigen lassen.

Ausserdem führen viele Unternehmen ihre Logistikaufwendungen unter den Gemeinkosten. Dabei ist es sinnvoller, diesen Posten separat auszuweisen. So lässt sich besser nachvollziehen, welchen Beitrag die Logistik tatsächlich leistet. Das impliziert auch einen Anreiz zu vermehrter Initiative in Sachen Logistik.

Weiter konzentrieren sich Logistiker oft auf ihre operativen Kernaufgaben und isolieren diese vom Unternehmen als Ganzes. Das Umfeld überblickt jedoch nur, wer die Logistik über diese Grenze hinaus betrachtet.

Nur so lassen sich folgende Fragen beantworten:

- Welche Abhängigkeiten bestehen konkret?
- Gibt es aktuellere Informationen?
- Welche Abläufe sind überflüssig? Und welche fehlen?

Zu guter Letzt wäre auch der Blick über die Unternehmensgrenze hinaus notwendig. Weiterbildung in der Logistik besteht aus Seminaren, Ausbildungen und speziell aus Besuchen bei anderen Firmen. Ein solcher Austausch bringt mehr Offenheit für weiterführende Erfahrungen und gute Lösungen.

Kann ein externer Berater einen Mehrwert bringen?

Acél: Ja, in allen oben aufgeführten Beispielen ist es für Unternehmen ratsam und sehr kosteneffizient, einen externen Spezialisten beizuziehen. Er wirkt als neutrale Person mit Fachwissen, dies ausserhalb der Hierarchie. Nebst der Situationsanalyse nimmt er Anregungen aus dem Mitarbeiterkreis auf, ergänzt diese und wird so zu einem effizienten Brückenbauer innerhalb des Unternehmens. Damit lassen sich interne Blockaden abbauen und wirtschaftlich sehr interessante Lösungen erarbeiten.

Ein weiteres Element ist die Tatsache, dass selbst kompetente Mitarbeitende nicht alltäglich mit der Frage «Was können wir besser machen?» konfrontiert werden. Externe Berater leben tagtäglich neue Situationen in verschiedensten Unternehmen und Branchen. Dies führt zu breiter Sachkenntnis und grosser Routine im Erkennen von Verbesserungspotenzialen.

Welche Herausforderungen erwarten den Schweizer Logistikdienstleister?

Acél: Spediteure, Transportunternehmer & Co. kämpfen mit harten Bandagen. Um erfolgreich zu sein, gilt es, Antworten auf folgende Fragen zu finden:

- Was erwartet mein Kunde von mir?
- Welche Zusatzdienste kann ich ihm nebst meinen Basisleistungen anbieten?
- Wie unterscheide ich mich vom Mitbewerber?

Viele Kunden von Logistikdienstleistern wollen sich auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren. Hier öffnen sich Chancen, was etliche Speditionsunternehmen erkannt haben. Sie bieten nebst der Transportleistung auch Lagerkapazitäten und Serviceleistungen wie Umpacken und Ausrüsten an. Mit genügend Phantasie lassen sich für alle Branchen solche Zusatz-Serviceleistungen anbieten.

Die Beschaffung ist ein weiterer kritischer Punkt: Im Einkauf werden noch immer primär Rabatte mit Sonderbedingungen ausgehandelt. Diese führen jedoch häufig zu Folgekosten, welche diesen Rabatt neutralisieren. Natürlich ist der Einkauf diejenige Stelle, die dem Kostendruck am schnellsten folgen kann. Mit der Auftragsvergabe ist auch die Integration in die Prozesse zu berücksichtigen, idealerweise durch den Einbezug der Logistikfachleute. Ein innovativer Ansatz in der Beschaffung liegt im direkten Austausch zwischen den Produktions- und Logistikverantwortlichen des Lieferanten und des Kunden. Hier gilt es Folgendes zu klären: Wie kann ich den Prozess firmenübergreifend optimieren? Oder anders ausgedrückt: Der Blick über die eigenen Grenzen lohnt sich auch hier!

Über die Dr. Acél & Partner AG

Die Dr. Acél & Partner AG ist eine Unternehmensberatung mit Standort in Zürich. Das Team bilden 12 Mitarbeitende sowie ein Netzwerk aus 65 Beratern in der Schweiz, Deutschland und in Österreich. Logistikberatung durch diesen Spezialisten steht für Produktions-, Beschaffungs- und Distributions-Optimierung. Zudem umfasst sie eine ganzheitliche Unternehmensentwicklung. Zu den über 250 Kunden zählen seit 1996 nationale wie auch internationale Firmen, welche die Begleitung und Unterstützung durch dieses offizielle Nachfolgeunternehmen der Stiftung BWI/ETH von der Konzeptphase bis zur Umsetzung nutzen.



Dr. Peter Acél, CEO der Dr. Acél & Partner AG, CMC-zertifizierter Unternehmensberater und Lehrbeauftragter für «Betriebliche Simulation» an der ETH Zürich