

## Logistikberatung: Zurück zu den Wurzeln

Erschienen: Beitrag zum Schweizer Logistikführer 2004 / Logistik Markt 2004

Verfasser: Peter P. Acél, Dr. sc. tech. ETH

Auch bei den Beratern wachsen die Bäume nicht in den Himmel. Laut der »European Federation of Management Consulting Associations« (feaco) stagniert seit 2002 die europaweite Zahl der Unternehmensberater bei ca. 300 000, derweil die Umsätze sogar leicht schrumpften. Es traf vor allem die mittelgrossen Consultingfirmen, legten doch die Kleinen und angeblich auch die ganz Grossen weiterhin leicht zu.

### Hilfe zur Selbsthilfe

Im Gegensatz zum Gesamttrend in der Unternehmensberatung steigt die Nachfrage im Sektor Logistikberatung nach wie vor. Allerdings sind die Zeiten, in denen die Berater gleich im Dutzend in die Kundenfirma einfielen und radikal aufräumten, vorerst vorüber. Der Trend geht hin zu kleinen Projekten, zur Beratung in ihrem ursprünglichen Sinne als Hilfe zur Selbsthilfe. Gefragt ist wieder vermehrt eine Begleitung der Geschäftsleitung und nicht die temporäre Übernahme unangenehmer Managementaufgaben oder von Manpower. Zudem sind die Kunden kostenbewusster geworden: Beratungserfolge müssen vermehrt mess- und überprüfbar sein.

Damit ändern sich auch die Anforderungen an den Berater. Der heutige Consultant hat unbefangen zu sein, die Sicht von aussen einzubringen, einen effizienten Weg zur Lösung der Probleme vorzuschlagen und den Mut zum Neuen zu verkörpern. Er muss über umfassende Kompetenzen in sozialer, organisatorischer und – besonders bei der Logistik – in fachlicher und methodischer Hinsicht verfügen. Solche Qualitäten können aber nur dann zum Tragen kommen, wenn auch die Kunden sich darauf einlassen, Neuland zu bestreiten. Eine Pose der Überheblichkeit ist genauso wie ein Drücken vor der Verantwortung fehl am Platz. Beides garantiert das Scheitern von Beratungsprojekten.

### Potentiale nutzen

Veränderungen sind auch im Gange, was die Beratungsinhalte betrifft. Zur Zeit suchen viele Unternehmen Rat in der Frage, wie sich mit Hilfe der Logistik Kosten senken und die Rentabilität erhöhen lassen. Das ist nur folgerichtig, wenn man bedenkt, dass in erster Linie nicht der Abbau von Personal und der damit verbundene Motivationseinbruch, sondern die Reduktion der Lagerbestände und die Verkürzung der Durchlaufzeiten rasche Erfolge bringt. Wenn es das Management zudem noch schafft, die Unternehmenskultur auf eine konsequente Kundenorientierung auszurichten, dann stehen auch auf längere Frist wieder bessere Zeiten in Aussicht.

Logistikberatung ist mehr als Hardware-Konfiguration. Der Grundsatz, die Form folgt der Funktion, gilt auch hier. Die Fragestellungen, welche die Logistikberatung zu lösen hilft, sind vielfältig und nicht alltäglich. Geht es bei einer Kundenfirma im einen Jahr darum, die Einkaufsstrategie zu erneuern, so wird es vielleicht im Folgejahr erforderlich sein, ein Logistikzentrum zu errichten oder eine neue Distributionskonzeption zu entwickeln. Für die Beratungsunternehmen in der Logistik gehören derartige Aufgaben zum täglichen Brot. Für ihre Klienten heisst es fast immer, sich mit Ungewohntem auseinanderzusetzen und dabei auf das Wissen und Können externer Fachleute zu vertrauen.