

Logistik ist (k)eine Managementaufgabe

Erschienen: Schweizer Logistik Katalog, 2013
Interview von Robert Meier mit Dr. Peter Acél, CEO

Ist Logistik mehr als nur eine Arbeit für manuell Mitarbeitende? Kann oder muss das Management zum Wohle des Unternehmens mehr aus einer optimalisierten Logistik erarbeiten? Dr. Peter Acél ist Berater für Logistikfragen und beschäftigt sich tagtäglich mit solchen Fragen. Robert Meier sprach mit ihm.

Herr Dr. Acél, wenn Sie Unternehmen beraten, wer ist ihr Gesprächspartner?

Acél: Ich bin mit Logistikverantwortlichen oder Supply-Chain-Managern im Dialog. Dieser Gesprächspartner ist im Idealfall Mitglied der Geschäftsleitung. Der Grund liegt darin, dass diese Hierarchiestufe Produktion und Logistik meist als Ganzes betrachtet. Funktionieren diese beiden Bereiche in sich, entsteht auf Stufe Geschäftsleitung oft das Gefühl, alles sei in bester Ordnung.

Sollten sich die Manager also mehr für Logistikfragen interessieren?

Acél: Grundsätzlich gilt: Die Ware ist von A nach B zu bewegen. Für diesen physischen Vorgang kommen operative Einheiten zum Einsatz: Jemand muss Ware entgegennehmen und sie einlagern, Paletten verschieben, Lastwagen fahren und vieles mehr. Um diese manuellen Tätigkeiten kommt kein Unternehmen herum. Nebst «Machern» sind auch Fachkräfte gefragt – solche, die sich Gedanken über das Wie machen. Genau hier beginnt die Managementaufgabe.

Je nach Branche, zum Beispiel im Handel, gibt es drei wichtige Stellgrößen. Dabei ist die Logistik die wichtigste. Dies, weil sich der Verkaufspreis nicht plötzlich verändern lässt und alle Einkäufer auf dem Weltmarkt beschaffen. Dort erhalten Einkäufer je nach Marktmacht einen besseren oder weniger guten Einkaufspreis. Kann ein Unternehmen also etwas aktiv beeinflussen, so sind es die Logistikkosten. Dabei ist das Management gefordert: Es kann solche Aufgaben mehr oder weniger geschickt angehen. Die Tatsache, dass es zwischen Ein- und Verkauf noch etwas gibt – die Logistik – muss dem oberen Kader bewusst sein.



Neben den «Machern» sind Fachkräfte gefragt, die sich Gedanken über das Wie machen, und hier beginnt eindeutig die Managementaufgabe.

Wo setzen Sie als Berater den Hebel an?

Acél: Idealerweise würde ich am liebsten direkt beim CEO beginnen. In etwa sieben von zehn Unternehmen erachtet er die Logistik noch als notwendiges Übel. CEOs und ihre Kader haben

häufig zu wenig Verständnis für die Chancen der Logistik. Deshalb scheuen sie sich, solch unbekanntes Terrain – mit all dem ungeahnten Potenzial – zu erschliessen. In der Realität nehmen sich CEOs leider keine Zeit dafür.

Sie haben gefragt, wo ich ansetze: Beim Formulieren wichtiger, bislang ungestellt gebliebener Fragen. Sind die den Auftrag betreffenden Tätigkeiten sinnvoll? Steckt zu viel Aktionismus darin? Wie erfolgt die Planung? Existieren geeignete Hilfsmittel? etc. - Selbstverständlich könnte auch das Management diese Fragen stellen.

Warum unterlässt das Management dies? Fehlen heute auf Kaderstufe besser ausgebildete Fachleute?

Acél: Ich stelle fest, dass von der operativen Ebene bis zum mittleren Kader recht gut ausgebildete und sehr kompetente Fachleute zur Verfügung stehen. Anders in den oberen Führungsebenen – hier stelle ich Nachholbedarf fest. Gefragt sind Fachkräfte, welche die Logistik in ihrer Gesamtheit kennen und zugleich willens und fähig sind, neue Ideen einzubringen.

Was würden Sie als neue Ideen sehen?

Acél: Als Extrembeispiel ist eine Logistik beispielsweise dann innovativ, wenn mein Unternehmen sämtliche eigenen Lager eliminiert. Solche Ideen haben gewisse Internet-Plattformen bereits realisiert. Ein Beispiel dazu: Unternehmen X betreibt zwar Handel, überlässt das Lagern, Kommissionieren sowie den Warenversand jedoch einer externen Firma Y.

Ein Unternehmer muss seine Ziele und Kompetenzen – Verkauf oder Logistik – genau definieren und darin top sein.

„Mit einer guten Logistik kann ich nicht bloss Kosten sparen, ich kann mich damit auch am Markt differenzieren.“

Wie kommt zukünftiges höheres Kader zum notwendigen Fachwissen?

Acél: Drei Grössen sind die Voraussetzung für ein erfolgreiches Logistik-Kader: Eine gute Ausbildung gepaart mit Erfahrung – und zusätzlich eine gesunde Portion Kreativität, wobei gerade letztere nicht allen in gleichem Mass gegeben ist.

Ich bin der Meinung, dass für höhere Kader aktuell zu wenige Ausbildungsmöglichkeiten bestehen. Gute Ausbildungsstätten sind das EML in Lausanne oder Cranfield (England), und auch an der ETH befassen sich zwei Lehrstühle mit dem Thema Logistik. Auch an der Uni St. Gallen wird dieses Thema gefördert. St. Gallen gilt in Deutschland als Kaderschmiede. Dies führt dazu, dass in St. Gallen viele deutsche Studenten vorzufinden sind. Sie kehren nach dem Studium in die Heimat zurück – und nehmen ihr Fachwissen gleich wieder mit. Ansonsten ist das Angebot in Europa leider eher beschränkt.

Im Bereich der Ausbildung des mittleren Kaders haben verschiedene Fachhochschulen ein sehr gutes Angebot.

Am letzten Zürcher Logistik-Kolloquium stellten Sie eine geschickte Logistik-Lösung vor, dank der wesentliche Einsparungen realisiert werden konnten – ohne Leistungsverlust und

Personalabbau. Dies führt direkt zum Return on Investment. Haben sich solche Gedanken noch nicht durchgesetzt?

Acél: Viele Unternehmen, vor allem im industriellen Umfeld, buchen ihre Logistikkosten lapidar als Umsatzschmälerung ab. Dass logistische Fehlkonzepte aber oft weit mehr Geld vernichten, als beispielsweise in der Produktion je eingespart werden kann, ist noch nicht angekommen.

Zudem: Mit einer guten Logistik lassen sich nicht bloss Kosten sparen – ein Unternehmen differenziert sich dadurch am Markt! Dieser Aspekt ist darum von grösster Bedeutung, weil sich nach wie vor viele physische Produkte kaum mehr voneinander unterscheiden – für den Kunden sind sie austauschbar geworden. Er betrachtet ein einwandfreies Produkt ebenso als Selbstverständlichkeit wie ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis. Der „Dienst am Kunden“ ist hingegen ein Mehrwert. Oft ist er sogar bereit, für einen Extraservice mehr Geld zu bezahlen.

Zusammenfassend sage ich, dass die Betrachtung des Return on Investment noch Potenzial hat: Mitarbeitende sind flexibler als Bestände im Lager.

Welche Veränderungen stehen an?

Acél: Mit zunehmendem Druck auf den Handel steigt auch der unternehmerische Kostendruck weiter an. Dieser Druck ist sozusagen der den Weg der Evolution beeinflussende Selektionsfaktor. Entscheidend für Unternehmen ist dabei seine Fitness. Diese stellt das Team beim Optimieren sämtlicher Prozesse unter Beweis. Voraussetzung sind Investitionen ins logistische Know-how des Personals und in dessen Erfahrung. Es gilt, Logistikwissen zur Differenzierung im Markt zu nutzen.

Revolutionäre Software-Konzepte für die Logistik stehen vor dem Markteintritt. Logistik lässt sich nicht nur durch IT regeln. Die momentan eingesetzten ERP-Systeme sind zu wenig flexibel, um den aktuellen Marktanforderungen gerecht zu werden.

Welches Fazit schliessen Sie aufgrund Ihrer Berufserfahrung?

Acél: Längerfristig braucht ein Unternehmen logistisches Fachwissen im Haus: Das Team muss die Prozesse kennen, sonst reagiert das Unternehmen zu langsam auf Veränderungen im Markt. Im Zuge unserer Beratung befähigen wir unsere Kunden im logistischen Denken und Handeln.



Dr. Peter Acél, 1959,
CEO der Dr. Acél & Partner AG,
CMC-zertifizierter Unternehmensberater

Studium Maschinenbau, Abschluss 1986 als
Dr. sc. techn. ETH. Seit 1996 ist er Mitinhaber und
Gründer der Dr. Acél & Partner AG. Daneben hat
er an der ETH Zürich einen Lehrauftrag für
„Betriebliche Simulation“.