

## 17. Zürcher Logistik-Kolloquium

### Ohne Logistik geht es nicht

Erschienen: Technica Mai 2001

Veranstalter: Dr. Acél & Partner AG

Verfasser: Bernhard Herzog

Es mag wie eine Binsenweisheit klingen: Keine erfolgreiche Firma kommt ohne Logistik aus. Doch nur wenigen ist vermutlich voll bewusst, wie vielfältig das Nachschubwesen in die übrigen Unternehmensbereiche hinein spielt. »Die Logistik ist eine klassische Querschnittsfunktion.« erklärte Dr. Peter P. Acél, dessen Beratungsfirma zusammen mit der ETH Zürich das 17. Zürcher Logistik-Kolloquium organisierte, gleich zum Auftakt der Veranstaltung. Seine These wurde im Laufe der nachmittäglichen Diskussionen auf eindrückliche Weise ausgeführt und bestätigt.

#### Abbau des Papierberges

Rainer Selk, Bereichsleiter Beschaffung und Logistik sowie Mitglied der Geschäftsleitung beim Elektrizitätswerk Zürich (EWZ), berichtete über Prozessoptimierungen, die das stadteneigene Stromunternehmen mit Blick auf die Marktliberalisierung seit 1996 in Angriff nahm. Im bereichsübergreifenden Beschaffungsmanagement lotete der Referent sprudelnde Quellen der Wertschöpfung aus. Spielte sich die Einkaufstätigkeit früher rein sequenziell ab, so laufen heute Beschaffungs- und Logistikvorgänge parallel. Damit nahmen die Einflussmöglichkeiten des EWZ auf die Kostenbewirtschaftung markant zu. Früher konnten die Kosten durch Verhandlungen mit den Lieferanten höchstens in der Höhe von 5 bis 10% gedrückt werden. Heute lassen sich durch die Gesamtkostenbetrachtung Einsparpotentiale bis zu 40% realisieren.

Selk und seinen Mitarbeitern gelang es auch, sich in hohem Masse von zeitraubenden administrativen Tätigkeiten und einem überbordenden Papierberg zu befreien. Ihr Erfolgsrezept: Sie handelten mit den Zulieferern Vereinbarungen aus, die bis in die Spezifikationen detailliert sind. Ein Arbeitsaufwand entsteht nur noch bei der Bestellung eines konkreten Objektes.

#### Nicht in die Karten schauen

»Ein Benchmarking mit Konkurrenten ist in der Schweiz nicht möglich«, meinte Prof. Dr. Urs Meyer, Leiter des Instituts für Textilmaschinenbau und Textilmaschinen der ETH, zu Beginn seiner Ausführungen. Der systematische Vergleich der eigenen Fertigungs- und Geschäftsprozesse mit jenen der Mitbewerber sei nur unter vertraglich genau abgestimmten Bedingungen denkbar. Aus diesem Grunde habe sich das klassische Benchmarking hierzulande auch nie durchgesetzt.

Meyer entwickelte deshalb an seinem Institut eine computergestützte Methode des generischen Benchmarkings. Gemeint ist ein »virtueller Konkurrent« oder eine »Fabrik auf der grünen Wiese«, die eine optimal gestaltete Wertschöpfungskette repräsentiert. Dem Nutzer dieses Werkzeuges stehen zurzeit Programme zur Dokumentation komplexer Wertschöpfungsketten zur Verfügung. Die Berechnung der Wertschöpfung selbst muss er allerdings immer noch auf der Basis der traditionellen Rechnungsführung, sprich: mit Spreadsheets, durchführen.

### **Twenty are plenty**

Kurt Hörhager, Geschäftsführer von ABB Semiconductors AG, Lenzburg, gehört zu den Mutigen, die das von den amerikanischen Managementtheoretikern Robert S. Kaplan und David P. Norton erfundene Konzept der »Balanced Scorecard« (BSC) in die Praxis umsetzen. Die BSC verknüpft finanzielle Ziele des Unternehmens mit nichtfinanziellen Absichten und erhöht damit die Transparenz in der strategischen Planung. Mit Hilfe der Scorecard lassen sich Businessplan, Aktionsplan und Budget zu einem konsistenten Managementinstrument zusammenfassen.

Bemerkenswert war die Offenheit, mit der der Referent über seine Erfahrungen bei der Einführung der BSC berichtete. So ist nach Hörhager zum Beispiel bei der Entwicklung des Zielsystems auf der Scorecard zu beachten:

- Ein Team – und nicht ein Einzelner – definiert die Hauptziele für die vier zu fokussierenden Perspektiven Finanzen, Markt, Prozesse und Lernen
- Die Gesamtzahl der Ziele, die im Rahmen einer BSC zu verfolgen sind, darf nicht höher als zwanzig sein (»twenty are plenty«)
- Das Team muss genügend Zeit für Diskussionen haben. Zielkonflikte sind auf den Tisch zu bringen
- Zur Quantifizierung der Ziele sind Benchmarkdaten zu verwenden
- Die Ergebnisse von Kundenumfragen sind zu berücksichtigen
- Die Konsistenz der Ziele ist zu prüfen
- Um die Akzeptanz sicherzustellen, ist eine schrittweise Annäherung zuzulassen

### **Vier Millionen Briefe**

Zum Schluss der Tagung gab Stefan Steiner, Leiter Briefpost Region Ost und Mitglied der Geschäftsleitung Briefpost Schweiz, einen intimen Einblick in das System der Briefpost-Verarbeitung. In der Zürcher Sihlpost werden allein an einem Tag vier Millionen Briefe sortiert und befördert. Die Post empfängt gerne Besuchergruppen in der Zahl von 10 bis 50 Personen. Anmeldungen sind erbeten per E-Mail an sprecherj@post.ch oder per Telefon an 01 296 26 02.