

Blick auf die gesamte Prozesskette

Erschienen: Blickpunkt KMU, 2/2011

Interview: Tobias Wessels mit Dr. Peter Acél

In der Logistik tun sich enorme Potenziale auf, wenn man die gesamte Prozesskette unter die Lupe nimmt, statt sich nur auf den Teilbereich zwischen Lager und Versand zu konzentrieren. Dr. Peter Acél gibt im Interview Tipps für die richtigen Ansatzpunkte für ein effektives Logistik-Controlling.

Herr Dr. Acél, Sie befassen sich täglich mit Lieferketten und Logistik-Prozessen. Wo liegen Ihrer Ansicht nach die grössten Potenziale?

Dr. Acél: Die grössten Potenziale liegen sicher in einer integrierten Betrachtung der gesamten Prozesskette. Es ist klüger, sich nicht nur auf die reinen Transportkosten oder Bestände zu konzentrieren. Der Prozess Logistik erstreckt sich ja nicht vom Lager bis zum Versand, sondern beginnt beim Einkauf für die Produktion beim ersten Lieferanten und endet beim Endkunden. Vor allem gilt es, die Freiheitsgrade der einzelnen Teilprozesse zu betrachten; beispielsweise befinden sich häufig Puffer oder Lager am falschen Ort, einfach weil sie «schon immer dort waren». So etwas bleibt unbemerkt, wenn man sich nur dafür interessiert, die bestehenden Bestände zu senken. Dazu braucht es einen gewissen unabhängigen Überblick und die Fähigkeit, auch einmal quer zu denken.

Blick in die Zukunft

Bedeutet die Aussage, dass es grosse Potenziale gibt, nicht gleichzeitig, dass hier grosse Fehler gemacht werden?

Acél: Von Fehlern würde ich nicht sprechen, denn die Leute beweisen in der Regel sehr wohl, dass Leistung und Qualität am Ende stimmen. Nur wird dies häufig mit mehr Aufwand als nötig erreicht – und mit dieser Situation hat man sich im Laufe der Zeit arrangiert. Entsprechend finden sich grosse Potenziale dort, wo die Gewohnheit Einzug gehalten hat. Solange ein Unternehmen Geld verdient, geht man solche Punkte nur selten an. Dies, weil Veränderung prinzipiell als unangenehm wahrgenommen wird. Hier kommt eine wichtige Eigenschaft des Logistik-Controllings ins Spiel: Anders als in der Buchhaltung, wo es um eine Kontrolle der Vergangenheit geht, blickt Logistik Controlling strategisch und operativ in die Zukunft. Denn handeln sollte man im Idealfall, bevor ein Problem entsteht.

So bequem dürften Unternehmen doch auch wieder nicht sein: Wenn man bemerkt, dass Lieferungen regelmässig unpünktlich ankommen, wird man sich doch auf die Suche nach der Ursache machen...

Acél: Ganz so einfach ist es eben längst nicht immer: Wenn man beispielsweise die Kundenzufriedenheit misst, spielen verschiedene Faktoren eine Rolle, unter anderem: Wie gut liefere ich? Wie zuverlässig liefere ich? Wie gut kann ich dem Kunden Auskunft geben? Kann ich den Kunden-Wunschtermin erfüllen? Der Kunde betrachtet die Faktoren aber nicht einzeln, für ihn steht das Ergebnis im Vordergrund, vereinfacht gesagt Lieferbereitschaft mal Zuverlässigkeit mal Informationsbereitschaft. Wenn die drei einzelnen Elemente mit 99 Prozent Zuverlässigkeit erfolgen, hat der Lieferant nur mit 97 Prozent erfüllt. Gibt es jedoch 100 solche Kriterien,

kommen wir mit den angenommen 99 Prozent für jedes Kriterium am Ende noch auf ein halbes Prozent Erfüllung. Hier liegt die Kunst darin, zu erkennen, wo die fehlenden Prozente geblieben sind.

Also geht es im Logistik Controlling nicht zuletzt darum, Daten miteinander in Verbindung zu bringen, die bisher gar nicht oder nur schlecht miteinander verknüpft waren?

Acél: Oder um solche, die überhaupt nicht erhoben wurden, weil sie nicht direkt einem einzelnen Bereich zugeordnet werden können. Wenn Sie einen Unternehmer nach seinen Logistik-Kosten fragen, hören Sie Werte zwischen 3 und 20 Prozent – abhängig je nach Branche und davon, was man alles zur Logistik zählt. Ich gehe das von der anderen Seite an: Für mich ist die wichtigste Kenngrösse die Durchlaufzeit mit ihrer zeitlichen Streuung, also der Abweichung vom Mittelwert. Ein Milliardär und ein Bettler ergeben als Mittelwert zwei Millionäre, dennoch ist einer der beiden in der Realität arm. Genau so verhält es sich auch mit Kunden: Dass der Mittelwert bei der Lieferzeit passt, nützt demjenigen nichts, der infolge der Streuung zu spät beliefert wird – und sein Urteil wiegt in der Wahrnehmung oft schwerer als das eines zufriedenen Kunden, auf den der Mittelwert bei der Lieferung zutraf. Deswegen geht es im Logistik-Controlling darum, sich Zielwerte zu setzen, sowohl für die Durchlaufzeit, als auch für die dazugehörige Streuung.

Beim Begriff Streuung kommt sofort six sigma in den Sinn. Machen solche System im Logistik-Controlling Sinn – oder versteht sich Logistik-Controlling bereits in sich selbst als Qualitätsmanagement-System?

Acél: Nein, Logistik-Controlling ist kein Qualitätsmanagement-System. Robuste Prozesse tragen zur Qualitätssicherung bei – denn Qualität zeigt sich nicht nur in der Produkt-, sondern auch in der Prozessstabilität respektive -beherrschung.

Der Umschlag muss stimmen!

Sie haben die Erhebung von Daten angesprochen, die in einem Unternehmen bisher vielleicht so nicht gemessen wurden. Diese Daten auf Papier zu bringen ist dabei nur ein Teil – viel anspruchsvoller ist vermutlich, sie in einen verwertbaren Zusammenhang zu bringen...

Acél: Richtig. Das ist erstens anspruchsvoll und zweitens muss man erkennen, dass es in der Praxis eben keine zwei völlig identischen Fälle gibt. Oft haben wir mit Lagerumschlag zu tun. Da stellt sich die Frage, welche Bestände man überhaupt betrachten will. Meiner Meinung nach sollten das all diejenigen sein, die in den Büchern stehen, selbst wenn sie sich bereits beim Kunden in Konsignation befinden. Dieser Wert muss ins Verhältnis zum verkauften Material gesetzt werden, nicht zum Umsatz, der noch andere Kosten enthält. Dadurch erkennt ein Handelsbetrieb, welchen Umschlag er benötigt. Die Rechnung sieht natürlich für Coop oder Migros anders aus als für einen Fach-Grosshändler beispielsweise im Elektronik-Bereich. Betriebe mit sehr kleinem Umschlag zum Beispiel können zwar alles liefern, sind aber teurer. Damit laufen sie Gefahr, dass bei ihnen nur noch das gekauft wird, was man anderswo nicht findet. Schnell wird dann das Sortiment immer exotischer und man manövriert sich selbst aus dem Markt.

Wenn man es nicht schafft, sich eine eigene Nische komplett zu erobern...

Acél: Diese muss komplett erobert werden, und noch wichtiger, man muss es auch hier wieder schaffen, einen gewissen Umschlag zu erzielen. Vielen ist leider noch immer nicht bewusst, was Bestände tatsächlich kosten.

Wo liegen die zentralen Ansatzpunkte, wenn ein Unternehmen neu mit Logistik-Controlling beginnt?

Acél: Logistik Controlling arbeitet mit Kennzahlen, entsprechend muss es in der Kennzahlen-Pyramide des Unternehmens verankert sein. Das Logistik Controlling muss auf oberster Leitungsebene getragen werden.

Vor allem braucht es im Logistik-Controlling klare Ziele und Werte, sowie das Wissen darüber, wie diese Werte zustande kommen, auf welchen Faktoren sie beruhen und wie man diese beeinflussen kann. Es geht nicht darum, von Beginn weg ein perfektes System zu haben – man muss so gut wie möglich anfangen und dann konstant weiter am System arbeiten.

Die Details einzeln zu betrachten, gestaltet sich verhältnismässig einfach. Integrale Kosten lassen sich schwieriger berechnen als punktuelle Kosten. Aber die Unternehmen lernen dazu, das sieht man an verschiedensten Beispielen: So sehen wir heute etwa mehr zentrale Lager, da der Betrieb eines Lagers heutzutage teurer kommt als der Transport. Was sich, nebenbei bemerkt, je nach Erdölpreis auch wieder ändern kann.

Anspruchsvoller wird es, wenn man die Effizienz und den Durchsatz in der Logistik messen möchte. Niemand wird das über Nacht plötzlich perfekt erledigen. Es gilt, ein Modell zu entwickeln und über einen längeren Zeitraum Werte zu sammeln, aus denen man Trends ablesen kann. Selbst wenn die Werte dann nicht haargenau stimmen, zeigt der längerfristige Trend doch wenigstens korrekt die Richtung an, in die man sich bewegt. Irgendwann erreicht man bei der rein mathematischen Herangehensweise auch eine sinnvolle Aufwandsgrenze. Die Mitarbeiter, die mit dem Logistik Controlling betraut sind, müssen ja auch noch verstehen, was sie da tun.

Ein gutes Beispiel ist hier die berühmte Andler-Formel: Jeder weiss, dass sie in der Produktion nicht und in der Beschaffung nur begrenzt stimmt. Aber sie ist einfach – und es ist besser, man arbeitet mit ihr, als gar keinen Anhaltspunkt zu haben.

Nachhaltigkeit ist heute Pflicht!

Welche Rolle spielt die Umweltverträglichkeit im Logistik-Controlling?

Acél: Heute kann sich kein Unternehmen mehr erlauben, darauf nicht zu achten. Wie viel er wirklich tut und wie effizient er dies tut, steht auf einem anderen Blatt. Wir sprechen immer plakativ von CO₂, doch es gibt ja auch ganz andere Umweltbelastungen. Aber wir stellen bei unseren Mandaten fest, dass Umweltverträglichkeit heute zunehmend im Zentrum von Überlegungen steht.

Oft schliesst die Logistik-Kette eines Zulieferers direkt an die des Kunden an. Sollte man sich also auch überlegen, den Kunden beim Logistik-Controlling mit an Bord zu holen?

Acél: Im Prinzip ja. Aber wenn Kunden ins Spiel kommen, dann geht es meistens darum, dass sie beispielsweise mit der Termintreue oder der Qualität nicht zufrieden sind. Sie gehen dann zu ihrem Lieferanten und auditieren ihn, womit sie ihn eindeutig unter Druck setzen.

Sie sprechen von Zielen in der Mehrzahl. Geht es im Logistik-Controlling am Ende nicht um ein einziges Ziel – nämlich Einsparungen?