

Export & Logistik

Die Schweiz braucht sowohl Verschlinkung als auch Agilität

Erschienen: Organisator, März 2013

Autor: Thomas Berner interviewt Dr. Peter Acél

Wer exportiert, benötigt eine funktionierende Logistik. Diese steht oder fällt mit optimal verlaufenden Prozessen – was nicht zwingend «nur schnell» bedeutet.

Seine Expertise in Sachen Logistik haben sich schon viele namhafte Unternehmen zunutze gemacht: Dr. Peter Acél hat sich mit seinem Beratungsunternehmen eine anerkannte Stellung geschaffen. Wir befragten ihn zu den Herausforderungen, mit denen nicht nur die exportorientierte Schweizer Wirtschaft konfrontiert ist. Als grosses, immer wiederkehrendes Thema entpuppt sich dabei die «interne» Schlagkraft eines Unternehmens.

Die Schweiz ist ein Exportland. Wie fit sind Schweizer Exporteure hinsichtlich Logistik im internationalen Vergleich?

Dr. Peter Acél: Das lässt sich nicht einfach beurteilen. Zwar gibt es diverse Logistikmarkt-Studien, doch diese sind oft zu sehr nach innen auf die Schweiz gerichtet. Darum lassen sie keine aussagekräftigen Vergleiche zu. Fact ist: Schweizer Exporteure sind sehr kompetitiv. Und was viele nicht wissen: Dank verschiedener Verträge ist die Schweiz eine günstige Export-Drehscheibe.

Die Schweiz soll plötzlich günstiger sein? Schwer zu glauben.

Es ist aber so. Ein Beispiel: Dank unserer Nähe zum Mittelmehr liegen die Mietkosten für einen Seecontainer in der Schweiz etwas tiefer als etwa in Deutschland. Dort haben die Häfen eine ganz andere Preismacht als in Italien oder Frankreich. Ein zweites Beispiel: Viele in die Schweiz importierte Waren werden hier veredelt und anschliessend wieder exportiert. Bezieht nun ein Unternehmen spezielle Vorprodukte aus den USA, so ist es teilweise günstiger, diese via Kanada zu importieren und wieder in die EU zu exportieren. Dies deshalb, weil Kanada ein Freihandelsabkommen mit EFTA-Staaten wie der Schweiz hat.

Doch im Moment blickt ja alle Welt eher nach Asien und nicht nach Nordamerika.

Aktuell ist ein Freihandelsabkommen zwischen der Schweiz und China auf gutem Weg. Sollte dieses demnächst zustande kommen, entstehen für die Schweizer Logistik neue wichtige Chancen und Vorteile im Verbund mit der EU.

So viel zu den internationalen Zusammenhängen. Logistik findet auch innerhalb von Unternehmen statt.

Das ist richtig. Als Disziplin hat die Logistik in den Unternehmen leider nicht immer den Stellenwert, der ihr zusteht. Nach wie vor wird sie häufig nur als Kostenfaktor gesehen. Auch wenn mittlerweile viele Unternehmen einen Supply-Chain-Manager eingestellt haben: Es besteht noch viel Optimierungspotenzial. Doch dieses wird zu oft erst in anderen Bereichen als in der Logistik ausgeschöpft.

Welche Konsequenzen hat dies auf die Exportchancen?

Die Exportchancen erhöhen sich, wenn man die Supply Chain verbessert. Konkret gilt es, die Vielfalt an Produkten, Dienstleistungen und Kundenwünschen zu beherrschen und zudem Added Values zu erbringen – beides zum Nutzen des Kunden. Added Values lassen sich nicht auf Vorrat erbringen.

Also geht es mehr in Richtung noch individuellerer Betreuung von Kunden?

Klar! Wenn ein Gemüseproduzent nur orange Rübli produzieren kann, bringt ihm das langfristig wenig, wenn seine Kunden auch violette und gelbe Rübli wünschen.

Und die wollen sie auch möglichst schnell haben. Welche Rolle spielt denn eigentlich die Geschwindigkeit bei der Logistik?

Es geht nicht nur um einen Transport von A nach B. Logistik ist viel mehr. Es geht dabei auch um Wertströme und Information. Deshalb sollten wir heute mehr von Agilität sprechen, nicht primär von Geschwindigkeit. Ist ein Prozess nur dann gut, wenn er kurz ist? Das muss nicht unbedingt so sein. Bevor man die Dauer eines funktionierenden Prozesses stutzt, muss seine Zuverlässigkeit erhöht werden. Dies, indem man Schwankungen wie «mal kürzer – mal länger» reduziert. Es braucht robuste Prozesse. Und gerade hier liegt in vielen Unternehmen noch sehr viel Potenzial brach.

Welches sind denn die grössten Bremser, die die Nutzung dieses Potenzials verhindern?

Diese liegen im konventionellen Denken: Ein Unternehmen wird nicht rentabler, wenn das Management Personal reduziert. Denn im Unterschied zu Materialbeständen – und diese gilt es ja abzubauen – können Mitarbeitende flexibel eingesetzt werden. Deshalb sollte man als Letztes auf sie verzichten. Statt nur auf Verschlinkung sollten Unternehmen verstärkt auch auf ihre Agilität setzen.

Kommen Sie mit diesem Argument in Ihren Beratungen durch? Wo treffen Sie auf besonders «resistente» Unternehmen?

Das kommt auf die Firmenkultur an. Patronal geführte Unternehmen zeigen sich oft lange zögernd oder fallen schnell wieder in alte Muster zurück. Wenn es wirklich darauf ankommt, sind sie jedoch sehr schnell in ihren Entscheidungen – im Gegensatz zu gemanagten Unternehmen. Die Angst vor Neuerungen ist vor allem im mittleren Kader anzutreffen, denn dieses sieht sich bei Prozessoptimierungen am ehesten in seiner Rolle gefährdet. Hingegen ziehen operative Mitarbeitende bei Veränderungen in der Regel gut mit.

Für Produktionsbetriebe liegen klassische Logistikvorstellungen ja auf der Hand. Wie steht es aber bei einem «normalen», d. h. bürodominierten Dienstleistungsbetrieb?

Extrembeispiele von Dienstleistungsbetrieben sind Banken und Versicherungen. Auch diese kennen Prozesse, die sich standardisieren lassen. So muss die IT funktionieren, Sitzungszimmer müssen zum richtigen Zeitpunkt für die richtigen Leute bereitstehen etc. Grundsätzlich geht es darum, Produkte und Service zu einem attraktiven Paket zu schnüren. Ebenso wenn ein Personalvermittler beispielsweise nicht blosse Arbeitskraft vermittelt, sondern sie auch entsprechend bekleidet und mit Werkzeug ausrüstet. So sind Temporär-Mitarbeitende sofort einsatzbereit. Eine Wäscherei wäscht beispielsweise nicht nur, sie holt die Wäsche auch beim Kunden ab und hängt sie frisch gewaschen und gebügelt in seinen Schrank zurück. Dadurch entsteht eine klare Prozessverantwortung und kein Schwarz-Peter-Spiel.

Gibt es denn so etwas wie einen Idealfall, an dem man sich orientieren könnte?

Der Handel geht mit idealem Beispiel voran und setzt das Logistik-Prinzip gut um: Das richtige Produkt in der richtigen Menge, in der richtigen Qualität, zum richtigen Preis zur richtigen Zeit am

richtigen Ort für den richtigen Empfänger. Diesbezüglich bewegen wir uns in der Schweiz auf hohem Level.

Allerdings zu einem hohen Preis?

Im Handel, ja. Hier sind 80 Prozent der eigenen Leistung Logistik. Dazu gehören Transport, Lager und Handling. Hier ist das Potenzial noch gross, doch Händler mit grosser Marktmacht üben zwecks Margensicherung lieber starken Druck auf ihre Lieferanten aus.

Wenn es auf die Logistik so sehr ankommt, stellt sich die Frage, ob man mehr auf Zentralisierung oder Dezentralisierung setzen will. Wann ist welches System angebracht?

Es ist häufig ein Sowohl-als-auch. Letztlich ist dies ein firmenstrategischer Entscheid. Wenn etwa der eine Distributor von Elektrokomponenten ein einziges Zentrallager hat, können die Transportwege sehr lang sein, mit der Konsequenz, dass er nur einmal pro Tag ausliefert. Setzt sein Mitbewerber auf Dezentralisierung mit mehreren regionalen Hubs, kann dieser entsprechend kurzfristig in den hintersten Winkel unseres Landes liefern. Er ist so zwar flexibler, hat aber eine komplexere Lagerverwaltung und höhere Grundkosten. Agilität hat Vorteile – und fordert ihren Preis. Jedes Unternehmen muss definieren, wie es sich am Markt differenzieren will.

Welche Hausaufgaben sollte ein Unternehmen unabhängig von dieser strategischen Frage immer mal wieder machen – eventuell auch unterstützt von einem externen Experten?

Lassen Zeit und Kraft es zu, sollte ein Chef sich mal zurücklehnen und den Weg verfolgen, den ein Auftrag in seinem Unternehmen nimmt. Er wird feststellen: Er durchläuft mehrere Stationen. Jede davon ist unterkritisch und hat ihre definierte Funktion. Ich plädiere in solchen Fällen für eine Abkehr von reinen funktionalen Organisationen hin zur Zusammenfassung zu Teams. Das heisst: Pro Aufgabe wird ein autonomes Team gebildet, in welchem alle Funktionalitäten, d. h. Auftragserfassung, Einkauf, AVOR etc. vorhanden sind. Solche Teams sind in der Regel agiler und steigern die Schlagkraft eines Unternehmens im internationalen Wettbewerb.

IMPULS-APÉRO ZU «NACHHALTIGE AGILE PRODUKTION»

Durchdachte Produktionsprozesse sind ein entscheidender Erfolgsfaktor für jedes Industrieunternehmen. Dazu liefert die Gastgeberin Dr. Acél & Partner AG drei impulsive Referate mit Lösungsansätzen. Der Impuls-APéro findet am 11. April 2013 ab 17 Uhr in Zürich statt. Teilnehmende erfahren, welche Chancen die globale Produktion birgt. Weiter werden sie folgende Fragestellungen verfolgen: Was sind die Auswirkungen auf den «Manufacturing Footprint»? Wo oder wie unterstützt die Standardisierung die Flexibilität? Wie leben Unternehmen ein kluges Best Practice Sharing? Wie erleben Mitarbeitende Agilität spielerisch und «be-greifen» sie nachhaltig? Welches sind die Erfolgsfaktoren im Change Management? Was erwarten zu-

kunftsgerichtete Unternehmen von der Informatik? Können ERP-Systeme regeln oder nur steuern? Welche Faktoren verunmöglichen direkte Entscheide? Und wie bleibt der Kunde im Fokus – von den Auszubildenden bis zum VR? Die Referate:

- > Dr. Thomas Troll: Globale Produktion im Netzwerk. Manufacturing Footprint, Standardisierung, Best Practice Sharing
- > Daniele Lardi: Das «Be-Greifen» von Flexibilität. Change Management – Push/Pull, ProGame
- > Dr. Peter Acél: Prozesse regeln, statt steuern. Kundenfokus! Direkte Entscheide, IT-Trend

Anmeldung auf www.acer.ch/apero



Dr. Peter Acél berät mit seinem Team Unternehmen in Sachen Logistik-Management, Logistik, Produktion, Technik, Simulation und Multi-Projekt-Management.