

Logistik in der neuen Zeit

Zu lesen ist es überall – Fachpraxis und Tagespresse schwelgen in Vokabeln wie Volatilität oder Unsicherheit. In der vernetzten Welt haben auch Ereignisse in entfernten Regionen und anderen Branchen innerhalb kurzer Zeit gravierende Auswirkungen auf Unternehmen. Die rasche Abfolge von Krise und Boom fordert Unternehmen heraus, jederzeit auf ein Umschlagen der Situation gefasst zu sein.

Früher hat man geglaubt, Logistik befinde sich außerhalb des Unternehmens und wäre ein simples Transportieren von Waren von A nach B. Die nächste Entwicklungsstufe war ein verbessertes Koordinieren von Materialien innerhalb des Unternehmens. Effizienzdenken im Heben, Schieben und Fahren war das Gebot der Stunde in den 80er Jahren, der Stapler und LKW waren der Inbegriff für Logistik.

Logistik von heute löst Kundenanforderungen

Heute und künftig werden die Wünsche und Anforderungen der Kunden immer individueller. Dazu müssen die Produkte und Services 100 prozentig in einer Qualität ohne Abstriche verfügbar sein. Unternehmen müssen in der Lage sein, auch kurzfristigen Änderungswünschen flexibel nachzukommen. Kurz: Der Kunde will eine Lösung für seine Anforderung. Ohne Lösung ist der Lieferant ein Teil des Kundenproblems.

Die erfolgreichsten Unternehmen werden die sein, die mit unerwarteten Ereignissen am besten umgehen können.

Agilität der Wertschöpfungskette ist einer der stärksten Erfolgsfaktoren

Die Unternehmen erleben ein immer schnelleres Auf und Ab in der Nachfrage. Das abrupte Bremsen der Konjunkturlage ist gefolgt von einem rasanten Beschleunigen, die Volatilität der Wirtschaft ist evident und nimmt laufend zu. Unternehmen müssen entsprechend flexibel sein und Änderungen in beide



VNL-Österreich Obmann Prof. (FH) Franz Staberhofer: „Ein Wertschöpfungskettenmanagement ist geprägt von den Beziehungen der Menschen. Also Kommunikation vor Methoden!“

Richtungen vorwegnehmen können, sowohl in Richtung Absatz- und damit Produktionsminderungen als auch in Richtung überraschender, nicht planbarer Erhöhungen.

Schritt voraus

Diese Vorwegnahme der Ereignisse erfolgt Prognose und Eintrittswahrscheinlichkeit. Bloßes Reagieren ist zu wenig, das Unternehmen wäre um den berühmten Schritt zu spät.

Marktschwankungen haben viele Gesichter: Sie zeigen sich in Nachfrage-Schwankungen (unterschiedliche branchenbezogene Gründe), in den volatilen Beschaffungsmärkten und Prozessschwankungen (Perfektion der Ausführung)

Erfolgsstory neu

Die Agilität einer Wertschöpfungskette wird bestimmt von Prognose (Forecast) und Flexibilität. Die Prognosen über den künftigen Absatz, aber auch über (Wieder-) Beschaffungszeiten von dringend benötigten Materialien müssen Unternehmen immer in den Dimensionen Zeit und Menge erfassen. Entscheidend sind Mechanismen zur Ermittlung der Forecast-Genauigkeit. Die Schwankungsbreite ist über Prognosen (Absatzprognosen) besser zu erschließen um Unsicherheit zu reduzieren.

Die verbleibende Unsicherheit muss durch entsprechende Flexibilität in der Produktion beherrschbar gemacht werden (über Modularisierung, Pooling, Losgrößeroptimierung).

Die entscheidende Frage ist, ob die Flexibilität im Management der Supply Chain eingeplant ist oder ob ein Unternehmen durch Änderungen in den Märkten zur Flexibilität gezwungen wird. Flexibilität kostet immer, die Frage ist wie viel? Und: Was ist Flexibilität wert? (Stichwort Lieferfähigkeit.)

Wie lässt sich Flexibilität diese in das Management der Supply Chain einbauen? Schon geringe Investitionen in die Flexibilität können große Auswirkungen haben. Wo kann man ansetzen?

- Flexibilität im Produkt Design
- Flexibilität im Prozess
- Flexibilität im System

Perspektiven auf Supply Chain Management

- 1.) Kundenanforderungen (und damit Kundenprozesse) verstehen

2.) Auswirkung von Logistik auf Finanzen

3.) Logistik als Managementdisziplin

Die entscheidende Frage ist: Wie gut versteht eine Gesamtorganisation die Kundenanforderung? Es geht nicht (nur) darum, sich über das Produkt vom Wettbewerb zu unterscheiden, sondern über die Art und Weise, wie man organisatorisch den Wettbewerb bestreitet, d.h. wie Vertrieb, Beschaffung, Produktion, Distribution darauf eingestellt sind, das Kundenproblem zu lösen.

Bei dieser Ausrichtung der einzelnen Funktionen ist die Kernfrage zu beantworten, ob die Tätigkeiten in den Funktionen darauf ausgerichtet sind, Kundenprobleme zu lösen. Daher kann man vom WERT-SCHÖPFUNGS-KETTEN-MANAGEMENT sprechen wobei laufend die Frage gestellt wird: wird im Prozess Wert generiert?

Jene Unternehmen, die ihre Ressourcen am besten koordinieren, gewinnen das Match.

Logistik und Finanzen sind unmittelbar verbunden

Hinter den Zahlen der Gewinn- und Verlust-Rechnung stehen Prozesse. Qualität (Schwankung) reflektiert sich in GuV und Bilanz. Das Problem ist, dass die Finanzwelt die Thematik der Prozesse im Rückblick betrachtet. Logistik ist früher dran! Nämlich mit der Gestaltung (Planung und Exekution) der Prozesse.

Je schneller die Abläufe (kürzere Durchlaufzeiten), je höher der Kapitalumschlag (niedrigere Bestände, weniger gebundenes Kapital), je fokussierter das Management der Kunden-/Lieferantenbeziehung, desto bessere Finanzergebnisse.

Ein typisches Beispiel: Kundenzufriedenheit wird durch Lieferbereitschaft erreicht. Lieferbereitschaft kann durch zum Beispiel gut gefüllte Läger erreicht werden. Diese binden jedoch Kapital.

Hier kommt die Logistik ins Spiel: wie kann der Kunde glücklich gemacht werden, bei einem Lagerstand (= Reduktion des gebundenen Kapitals), der so niedrig wie möglich ist?

Logistik ist Management

Sehr oft wird Logistik als etwas „mechanisches“ verstanden, Supply Chain Management als technisches System. Richtig ist: das angesprochene Wert-schöpfungs-ketten-management ist geprägt von den Beziehungen der Menschen, es sind die Menschen, die Prozesse leben! Kommunikation vor Methoden! Kommunikation ist ein wesentlicher Kern von Supply Chain Management.

Der Ausgangspunkt ist das Kundenwertversprechen („Wozu braucht mich die Welt?“), das in der Unternehmensstrategie verankert ist. Stichwort Strategischer Fit: Produktcharakteristika, Märkte und Strategien sind zu verbinden. Dabei sind unterschiedliche Absatzkanäle (wie kommt das Produkt zum Kunden) für unterschiedliche Produkt(charakteristiken) zu entwickeln.

- Innovative Produkte fordern vor allem eine erhöhte Fähigkeit, das Nachfrageverhalten (schnelle Bestellungen etc.) idealerweise vorwegnehmen bzw. schnellstens reagieren zu können.

- funktionale Produkte, Massenprodukte müssen vor allem unter Effizienzkriterien zum Kunden gebracht werden. Perfektion in den Abläufen ist das Um und Auf.

Veranstaltungen und Arbeitsgruppen des VNL Österreich mit hochkarätigen Lösungen und Denkanstößen von Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen aus Industrie und Handel prägen den Leistungsumfang des VNL. Die Leistungen der Logistik-Lösungsanbieter sind ebenfalls Gegenstand der Aktivitäten.

Weitere Infos auf www.vnl.at

Veranstaltungstipp

Logistik-Forum-Bodensee 2011

20. September 2011,

Festspielhaus Bregenz

Vorprogramm: 19. September 2011

„Verkehrsinfrastruktur - Entwicklung mit Weitblick oder ernste Gefahr für den Wirtschaftsstandort?“

14.00 bis 18.00 Uhr, Logistik- und Containerterminal Wolfurt

- Einführung zum Güterbahnhof und Containerterminal Wolfurt
- Infrastrukturentwicklung am Wirtschaftsstandort Vorarlberg
- Erfahrungsbericht der verladenden Industrie Blum Beschläge, Tridonic)
- Erfahrungsbericht von Dienstleisterseite (Gebrüder Weiss, Panalpina)
- Besichtigung Güterbahnhof und Containerterminal Wolfurt - Führung durch Bernhard Meusburger (RCA)

Dienstag, 20. September 2011, 8.00 bis 17.00 Uhr,

„Nicht der Wind, sondern die Segel bestimmen den Kurs. Mit Logistik auf dem Weg zur Supply Chain Exzellenz.“

Agenda: Flexibilität und Anpassungsgeschwindigkeit als Forderungen der Zeit, exzellente Logistik und Supply Chain Management als faszinierende Antworten darauf. Neben 5 Keynote-Vorträgen wird der vorliegende Themenkreis in 4 Detailsequenzen bearbeitet:

- Sequenz 1: Supply Chain Management
- Sequenz 2: Agilität und Flexibilität in der Produktion
- Sequenz 3: Distribution und Handel
- Sequenz 4: Beschaffung und Materialwirtschaft

Beispiele kommen von Swarovski, Hilti, Franke, Gebrüder Weiss, Erne Fittings, SIKa, Thyssen Krupp Presta, Schmidt's, voestalpine Stahl.