

Neue Rahmen brauchen anderes Tun: Re-Think

Covid verstärkt latente Schmerzpunkte und diese werden nach dessen Abklingen vorhanden bleiben. Dynamisierende Rahmenbedingungen kommen vom Green Deal, deren politische Grundhaltung als europäisches Gesetz für die Mitgliedstaaten verbindlich ist. Und dazu drängen sich mindestens zwei Fragen auf. Interpretiert Österreich diese Rahmenbedingungen ausreichend faktenbasiert und konkret und welche Schwankungen werden die widersprüchlichen Zielsetzungen verursachen. Daraus ist die Konsequenz, die Volatilität als neuen Rahmen zu sehen und diesen in ein Momentum zu übersetzen durch Re-Think.

Derzeit sind viele Unternehmen und deren Mitarbeitende extrem gefordert. Dabei geht es meist um das Lösen des dringlichen Momentes – Versorgung aus einem Beschaffungsmarkt mit hohen und unverändert volatilen Preisen kombiniert mit Lieferengpässen, um den Faktor acht höhere Seetransportpreise Ende 2021. Transporte sind begehrtes Gut, Mitarbeitende sind in allen Bereichen Mangel, Liquiditätsengpässe auf Grund fehlender Auslieferungen wegen Ressourcenmangel, der Käufermarkt hat sich in vielen Bereichen vom Käufer- zum Verkäufermarkt gewandelt sind nur dazu einige Elemente.

Zwei Beispiele zur Frage, wie wird sich die derzeitige Situation ändern

Die für ihre Supply Chain Exzellenz bekannten OEM zeigen gerade jetzt strategische und operative Schwächen. Sie stoppen kurzfristig Lieferungen ohne Scham oder kaufmännische Abgeltung. Gespräche zu Preiserhöhungen der Lieferanten werden von den Einkäufern der OEM rigoros abgelehnt und auf deren Risikomanagementabteilung verwiesen. Damit sind die Automobilhersteller wesentliche Ursache der Probleme im Wertschöpfungsnetzwerk und nicht Opfer der oft postulierten Lieferantenverursachten Engpässe. Die machtzentrierte Außen-sichtweise kann man am Beispiel Chips sehen. Hier rächt sich die zum Prinzip erhobene konsequente Nichtpartnerschaft zu den Lieferanten mit der Konsequenz teilweise fehlender Innovationskraft und Lieferengpässen. Die OEM können nur durch neue strategische Zugänge und verbesserte Kooperationskompetenz ein neues Momentum schaffen. Wenn Lieferanten an deren Re-Think nicht glauben, ist eine Reduktion der Marktanteile der OEM wahrscheinlich und sie sollten



FH-Prof. DI Franz Staberhofer,
Obmann VNL Österreich,
Leiter Studiengang ILM und SCM
(FH OÖ – Campus Steyr),
Leiter Logistikum

überlegen, mit ihren Kompetenzen andere Kunden und neue Märkte gewinnen, sodass sie kaufmännisch unfaire Kunden entsorgen können.

Als zweites Beispiel zur Situation eine Kommentierung der Entwicklung im Bereich Transport: Die gestiegenen Preise der Transport- und Logistikleistungen und der Mangel an Transportkapazitäten sind nicht nur durch Covid entstanden, sondern vielmehr beschleunigt und transparent gemacht und werden entsprechend unabhängig vom Virus vorhanden bleiben. Der ohnehin vorhandene Mangel an LKW-Fahrern wird durch den Zusatzaufwand für Blindleistungen wie das Umlagern von Containern ins Hinterland und wieder retour, die unausgelastete Transporte und Sondertransporte verstärkt. Produktversorgungen werden aus China bereits nach Europa verlagert. Damit entstehen neue Arbeitsmöglichkeiten vor Ort und es entsteht zusätzlich ein Drift weg vom

Beruf LKW-Fahrer. Zudem rächt sich die Tatsache, dass besonders die großen internationalen Verlagerer den Logistikern ein alternativloses Kostenkorsett auferlegt haben, wodurch diese nicht in die ohnehin schon lange bekannte Engpass-zukunft investieren konnten, geschweige denn, dass kooperative Lösungskonzepte entwickelt wurden.

Besonders in der Beginnphase der Pandemie wurden den LKW-Fahrern in vielen Unternehmen der Zutritt zu den sanitären Einrichtungen verwehrt. Während viele Berufsgruppen als HeldInnen gefeiert wurden, wurden die LKW-FahrerInnen nahezu stigmatisiert und haben darüber wohl nachgedacht, während sie an den Grenzen tagelang gewartet haben. In Österreich ist ein FahrerInnenmangel von 15 bis 20% zu erwarten. Um das Potenzial von *Innen für diesen Beruf (und andere in der Logistik) zu heben, braucht es für Frauen auch Rahmenbedingungen, die für sie sauber und sicher sind. Innovative Logistiker schaffen bereits eigene Hotels und Erholungsräume für LKW-FahrerInnen. Diese Realitäten müssen geschaffen werden und können nicht durch Marketingoffensive ersetzt werden, denn ansonsten wären diese sogar unfair.

Schon diese noch sehr verkürzte Darstellung zeigt, dass der Staat und auch die Unternehmen ein ganzes Bündel von Maßnahmen brauchen, um Logistik in hoher Qualität und in der notwendigen Quantität bieten zu können. Die verkürzte Formel lautet plakativ: Verlagerung auf die Bahn und elektrische LKW ergeben als Ergebnis Nachhaltigkeit. Für diese Rechnung braucht es Nachhaltigkeit. Und Nachhaltigkeit hat als essentielles Element die Menschen- in diesem Fall die LKW-FahrerInnen. Da wäre es wert, die verkürzten Formeln zu erweitern auf echte Nachhaltigkeit und quan-



© iStock_Francesco Scatena

titativ realistische Parameter, wie zum Beispiel Energie.

Obige Themen sind in der Argumentation gekürzt. Zur Gestaltung der Zukunft brauchen wir mehr Tiefe und Faktenwahrheit- in der Analyse und für den Weg zum Sollzustand. Ergänzend ist für die nahe Zukunft vieles völlig neu definiert. Gemeinsam bietet dieser Hintergrund viel Stoff zur Überlegung von notwendig neuen Re-Think-Ansätzen.

Nicht das Jetzt als Moment sehen und lösen

Da die konkrete und faktenbasierte Diskussion zum Green Deal in Österreich kaum stattfindet, ist eine Tatsache mit deren Konsequenzen breitflächig unbekannt. Das Europäische Klimagesetz hat politische Versprechen in verbindliche Rechtsverpflichtungen übersetzt und operationalisiert damit die politische Botschaft. Per Gesetz ist das Ziel der Klimaneutralität bis 2050 rechtlich verankert. Die Europäische Kommission wird diese Gesetze in konkrete Gesetzesvorschläge zur Umgestaltung des Industrie-, Energie-, Transport- und Wohnungssektors einbringen. Die Vorschläge werden auch eine Reform des EU-Kohlenstoffmarkts beinhalten, der strengere Standards für Neuwagen und ambitioniertere Ziele für erneuerbare Energien festlegen. Dieser Rahmen beinhaltet inhärente Herausforderungen und die Interdependenzen zwischen diesen sind nicht frei von Widersprüchen. Damit braucht die Umsetzung der Vorgaben und die Auflösung der Widersprüche wohl das zu Ende denken der Re-Think Lösungen.

Chancenreiche Beispiele, bei welchen die Disziplin Logistik mit Logistik und SCM beitragen kann

• „Circular Supply Chain“ (physisch und organisatorisch)

Auf europäischer Ebene werden gerade die Regeln für Kreislaufwirtschaft fixiert. Der „New circular economy action plan“ mit 54 Aktivitäten liegt vor. Elemente sind „close the loop“ von Produkt Lifecycles durch Wiederverwendung und damit Umwelt und Wirtschaft zu unterstützen. Ein durchaus ambitionierter, aber machbarer Weg mit dazu heftigen Veränderungen. Nur ein kleiner Ausschnitt aus den durchaus gut überlegten Bereichen wie „Review of EU rules on waste shipments, legislative proposal for substantiating green claims made by companies, legislative proposal empowering consumers in the green transition, strategy for sustainable textiles, a sustainable products policy initiative including a revision of the Ecodesign Directive review of EU rules on concentration limits of persistent organic pollutants in waste review of requirements on packaging and packaging waste in the EU, Update of EU rules on industrial emissions“ zeigen die gedankliche und bald auch rechtliche Geschlossenheit des Green Deals. Wenig Freiraum zum Ignorieren, viel Kreativität und Bedarfsraum zur Lösung.

Ähnlich substantiell vorgedacht sind auch die anderen Bereiche, für die folgend die Möglichkeiten angedeutet werden:

• Transparente und emissionsoptimierte Lieferketten schaffen

Wir brauchen nachhaltige, realisti-

sche Lieferketten, die wir schaffen müssen unter realistischer Nutzung der richtigen Energiequellen und das als System gedacht.

• Digitalisierung für die besten Logistiksysteme und damit Resilienz nutzen

Österreich als Weltmarktführer im Bereich der Logistiktechnologien muss deren Einsatz zur Nutzung der vorhandenen Technologien als Beitrag zum Klimagesetz forcieren.

• Resiliente Wertschöpfungsketten sichern

Die Summe der Einflüsse werden Lieferketten und Wertschöpfungsnetzwerke eruptiv und ständig verändern und mit Supply Chains Towers, Mustererkennung mit Machine learning und Lieferketten Management werden zur neuen obligatorischen Kernkompetenz von Unternehmen.

• Menschen Sinn geben aus allen Bereichen, eben auch für das Rückgrat Logistik

Wir brauchen Antworten für Menschen bei den Formen der Ausbildung und zu New Work Sichtweisen. Lieferketten und die Arbeit darin müssen neugestaltet werden - es wird wohl fragmentierte Arbeit brauchen. Womit im Moment die Chance liegt, sich persönlich und auch als Unternehmen neu aufzustellen. Nicht die Beruhigung der Volatilität zu erwarten oder zu hoffen, sondern deren dauerndes Vorhandensein anzuerkennen und das als Chance für ein langdauerndes Momentum zu sehen – Re-Think ist angebracht.



Gefördert aus Mitteln des Landes OÖ