

»Die Logistik ist ein entscheidender Wettbewerbsfaktor geworden«

Die Globalisierung der Weltwirtschaft, eine immer schnellere Angleichung von Produkt- und Prozessqualitäten, kürzere Innovationszyklen und hohe Markttransparenz haben nach Ansicht von Professor Horst Wildemann das logistische Leistungsvermögen von Unternehmen zu einem kritischen Erfolgsfaktor werden lassen.

Das Gespräch führte
Kurt Bahn Müller

Sie vertreten die Ansicht, dass sich die Logistik von einem Cost-Center zu einem Profit-Center entwickelt hat. Was meinen Sie damit genau?

Früher galt der Grundsatz, dass durch eine funktionierende Logistik die Kosten minimiert werden können. Heute ist die Logistik nicht nur unter dem Aspekt der Kosten zu betrachten, sie ist vielmehr zu einem Wettbewerbsfaktor geworden. Wer schneller liefern kann, macht heute das Geschäft: Stichwort Amazon. Der Service-Level ist heute das Schlüsselwort in einer effizienten Wertschöpfungskette. Die Logistik wird somit ein wichtiges Differenzierungsinstrument im Wettbewerb. Anders gesagt: Wenn es einem Anbieter gelingt, dem Kunden das Planen abzunehmen, hat er einen Riesenvorteil.

Die Verlagerung der Produktion in sogenannte Niedriglohnländer war jahrelang ein Trend. Mittlerweile produzieren etliche Firmen wieder näher an den Märkten, weil inzwischen die Lohn- und auch die Logistikkosten angestiegen sind und die einstige Differenz wettmachen. Welches ist in Zukunft der richtige Weg?

Der Weg nach draussen mit der Zielsetzung, kostengünstiger produzieren zu können, hat sich deutlich abgeschwächt. Es gibt eigentlich keine „Weltprodukte“, der Trend zur Individualisierung wächst weiter. Arbeitsteilung bedeutet Logistik, denn die Elemente müssen zusammengeführt werden. Heute erfolgen Verlagerungen weitgehend, um lokale Märkte zu erobern. Diese Produkte müssen jedoch den Bedürfnissen und Anforderungen dieser Märkte angepasst werden. Denken Sie etwa an Indien oder China. Diese Lokalisierung der Produkte bringt zwar eine Reduktion der Fertigungskosten, doch diese Erzeugnisse lassen sich nicht mehr nach Europa exportieren, da sie nicht dem dort herrschenden Standard ent-

sprechen, sondern höchstens in die umgebenden Märkte.

Zu beobachten ist eine zunehmende Wettbewerbsintensität in der Transportbranche. Die Konzentration ist deutlich technologiegetrieben. Es ist heute ja technisch kein Problem, mit intelligenten Systemen den Warensprung quer durch die Welt mit zu verfolgen. Man weiss doch sehr genau, wo und in welchem Waggon sich bestimmte Güter befinden. Und kann bei geändertem Bedarf kurzfristig umsteuern. Deshalb wachsen die Grossen überproportional, weil kleinere Konkurrenten diese Technologien nicht bieten können. Es ist nicht nur das Internet als Kaufmöglichkeit, es sind auch diese Systeme zur Kontrolle und Steuerung der Warenströme. Die Effizienz ist in meinen Augen dadurch gestiegen.

Die Intralogistik steht heute vor einem Paradigmenwechsel. Gefordert ist nicht mehr ausschliesslich schneller, höher und weiter, sondern vor allem Lösungen, die sich modular und variabel an die sich verändernden Bedingungen anpassen



lassen. Viele Unternehmen, in denen Logistikanlagen in Betrieb sind, welche historisch gewachsen sind, aber den heutigen Anforderungen an eine optimierte Supply Chain nicht mehr entsprechen, schöpfen ihr mögliches Potenzial in der Intralogistik nicht aus. Teilen Sie diese Ansicht?

In der Vergangenheit wurden äusserst effiziente Hochregallager gebaut, die ein hohes Umschlagsvolumen gewährleisten. Aber damit hat man ein kostspieliges Investitionsobjekt hingestellt, mit dem man nicht sehr flexibel reagieren kann. Allerdings haben sich in jüngster Zeit die Bedarfe erheblich ver-

schoben, und dann stellt sich die Frage, ob das bestehende Lager noch wirtschaftlich betrieben werden kann. Das bedeutet, man muss die Systeme variabilisieren. Bisher galt die Flexibilität als Kriterium, also Menge rauf/Menge runter, kurz: eine Mengen- und Artenflexibilität. Das genügt künftig nicht mehr. Heute sprechen wir von Wandelbarkeit. Das beinhaltet eine hohe Flexibilität, um Volatilitäten zu handhaben. Das reicht aber nicht. Hinzukommen muss die Veränderung der Strukturen, die schnelle und grundlegende Umbaufähigkeit. Das erfordert auch eine andere Planungsphilosophie mit unterschiedlichen Konzepten und Automatisierungsgraden.

»Wir wissen, in der Logistik ist die letzte Meile die teuerste.«

MEGATRENDS IN DER LOGISTIK

Demografische Entwicklung der Volkswirtschaften

Die immer stärkere Konzentration auf grosse Städte und Agglomerationen stellt auch in Zukunft hohe Anforderungen an die Logistik. Man denke etwa an die Warenverteilung in diesen Regionen auf der letzten Meile. Die Veränderungen in der Alterspyramide führen zudem zu neuen Bedürfnissen seitens der Bevölkerung, wollen doch ältere Menschen verstärkt zu Hause beliefert werden.

Globalisierung und Arbeitsteilung

Immer mehr Länder, die früher Empfänger von Gütern und Dienstleistungen waren, wollen selbst aktiv an der Wertschöpfung teilnehmen. Die Folge davon: Immer mehr Produkte werden heute lokal gefertigt, was zu einer stärkeren Arbeitsteilung und damit zu zusätzlichen Güterströmen führt.

Technologie und Internet

Der Onlinehandel hat praktisch zu einer Verdoppelung der Warenströme geführt, nicht zuletzt deshalb, weil etwa 60 Prozent der Güter auch wieder zurückgeschickt werden. Die immer schnelleren Datenverbindungen schaffen die Möglichkeit, an diesem Trend zu partizipieren. Damit werden Themen wie die Lagerhaltung, die Kommissionierung und die Transport-

planung nochmals an Bedeutung zunehmen. Die Effizienz des Internets hat die Vorgänge in der Logistik deutlich beschleunigt und effizienter gestaltet.

Individuelle Produkte für spezielle Märkte

Eigentliche Weltprodukte gibt es heute kaum mehr, individualisierte Produkte für bestimmte Märkte sind in Zukunft gefragt. Diese Individualisierungen führen zur Vielfalt und erhöhen die Komplexität der Logistik. Der Trend zur Lieferfähigkeit von Onlineshops innert 24 Stunden beschleunigt die Logistikprozesse enorm.

Nachhaltigkeit und Umweltverträglichkeit

Sowohl in der Intralogistik wie im internationalen Handel müssen die einzelnen Verkehrsträger auf ihre Umweltverträglichkeit geprüft werden. Alle logistischen Elemente, begonnen bei der Fertigung über die Kommissionierung bis zum Transport müssen auch unter Bezug auf deren Nachhaltigkeit betrachtet werden.



PROF. HORST WILDEMANN

Studium Maschinenbau (Dipl.-Ing.) und Betriebswirtschaftslehre (Dipl.-Kfm.) in Aachen und Köln, 1974 Promotion zum Dr. rer. pol, 1980 Habilitation an der Universität Köln. Professor für Betriebswirtschaftslehre an den Universitäten Bayreuth, Passau und seit 1989 an der Technischen Universität München. Leiter eines Beratungsteams für Unternehmensplanung und Logistik mit über 60 Mitarbeitern in München.

Der Trend zum Outsourcing logistischer Leistungen hält noch immer an. Wird dies auch in Zukunft der Fall sein?

Man kann zwei Trends ausmachen: Einmal bilden sich immer mehr Spezialisten heraus, die zum einen die ganzen Systeme konzipieren und planen und die im Logistikbereich noch immer Chancen haben, erfolgreich tätig zu werden. Es sind die Fachleute, die die Komponenten für diese Planer herstellen, und es sind andererseits die Dienstleister, welche Gesamtsysteme beherrschen und diese dem Kunden schlüsselfertig abliefern können. Wer sind die Schlüsselkunden? Im Bereich des Retail und der Distribution geht es um Gesamtlösungen. Wer heute die Rückführlogistik nicht genau plant, der verliert unwahrscheinlich viel Geld. Das sind ganz neue Herausforderungen.

Auf jeden Fall ist die Zergliederung der Logistik noch nicht abgeschlossen, Spezialisten haben da immer noch eine Chance zu reüssieren.

Der zweite Punkt: Beim Thema Outsourcing muss ein wichtiger Aspekt in Betracht gezogen werden. Wenn der Kontakt zum Kunden über die Logistik läuft, und damit zum Beispiel auch der Wiederholungskauf, dann ist es vorteilhafter, die Logistik selbst zu betreiben. Solange der Kundenkontakt kein entscheidender Faktor ist, kann Outsourcing noch immer eine interessante Alternative sein.

In den vergangenen Jahren sind auch Ideen und Vorschläge für einen umweltfreundlichen Transport in den Vordergrund gerückt. Welche Rolle spielt der Umweltschutz heute in der Logistik?

In Untersuchungen haben wir festgestellt, dass die Logistik, insbesondere die interne Logistik, ein relativ grosser Verursacher von CO₂ ist, weil beispielsweise immer mehr Kleinstmengen befördert werden. In der Logistik können durchaus noch Einsparungen bezüglich Emissionen, aber auch in Bezug auf den Energieverbrauch realisiert werden, die in Zukunft auch genutzt werden. •