

Bahnbrechende Neuerungen sind in der Logistik rar – doch sind sie heiß ersehnt oder lassen sie den Praktiker erst einmal kalt? Experten aus Wissenschaft, Industrie, Handel und Dienstleistung erörterten in einer Podiumsdiskussion auf dem Wissenschaftssymposium der Bundesvereinigung Logistik e.V. (BVL) ihre Sichtweise des Phänomens „Innovation“. Gäste von Moderator Prof. Dr. Horst Wildemann waren Dr. Eugen Makowski, Leiter IT und Unternehmenslogistik der Hornbach Baumarkt AG, Bornheim, Dr. Karl Sommer, Bereichsleiter Strategie, Planung, Controlling + Lieferantenbefähigung der BMW-Group, München, Eckhard Südmersen, CEO der Arvato Logistics Services GmbH, Gütersloh, und Dr. Detlef Trefzger, Mitglied des Vorstandes der Schenker AG, Essen.

„Als Dienstleister für kundenspezifische Lösungen werden Innovationen in unserem Hause stark durch die Kunden getrieben“, erläuterte Südmersen. „In den letzten zehn bis 15 Jahren ist der Kunde ein anderer geworden. Er tut nicht mehr einfach, was wir ihm sagen, sondern hat meist sehr genaue Vorstellungen. Etwa: Wir möchten von euch pro Quartal vier Ideen, wie wir mehr Umsatz machen. Damit müssen wir heute mehr von der Position des Kunden aus denken als früher.“

Innovationen entstehen in seinem Unternehmen meist durch das Übertragen von bestimmten Services von einer Branche in die nächste. Wirklich spektakuläre Ideen seien hingegen Mangelware. Schließlich bergen sie Gefahren. „Man muss sich im Klaren sein: Revolutionen gehen gut oder nicht“, so Südmersen. „Die Evolution ist da meiner Meinung nach ein

„Es geht nur, was der Chef versteht“

Know-how Wie Wissenschaft und Forschung zum Innovationsprozess in Unternehmen beitragen können, zeigte eine Podiumsdiskussion anlässlich des 4. Wissenschaftssymposiums Logistik in München.

viel sicherer Weg, um neue Geschäftsideen zu entwickeln.“ Außerdem bestehe ein wichtiger Fortschritt darin, bereits zugängliche Informationen besser für unternehmerische Entscheidungen nutzbar zu machen. Viele Daten, wie sie etwa im Zuge einer RFID-Einführung anfallen würden, könnten heute von den meisten Unternehmen noch gar nicht verwertet werden.

Orientierung am Kunden

Auch bei der Schenker AG orientiert sich das Innovationsverhalten durchaus am Kunden. „Wir haben früher stark in Grundlagenforschung investiert, in Analysen. Im Rahmen der klassischen Zusammenarbeit mit Universitätsinstituten haben wir Themen bearbeitet und versucht, daraus Innovationen zu generieren, um diese wiederum in neue Angebotsleistungen für unsere Kunden umzusetzen“, erklärte Trefzger. „Das hat sich seit etwa zwei Jahren deutlich gewandelt, da wir mittlerweile nur noch projektbezogen mit Kunden zusammenarbeiten.“

Im Rahmen eines sogenannten Innovation Partnership Prozesses schlug sein Unternehmen einen völlig neuen Weg ein. Drei internationale Kunden wurden per Vertragsabschluss zu „Innovation Partnern“. Hierzu gilt für beide Seiten: ihre Organisation für den Partner öffnen, Zugang zu Informationen zulassen und gemeinsame Teams bilden. „Wir müssen die künftige Geschäftsstrategie unseres Kunden kennen, um zu wissen, wie flexibel eine passende Lösung sein muss“, betonte Trefzger.

Zusammen mit einem Kunden im Hightech-Sektor verändert die Schenker AG derzeit dessen Produktionsstrategie an 15 Standorten weltweit. „Wir sind für den kompletten Supply Chain Prozess im Hinblick auf die Anforderungen des Jahres 2015 verantwortlich“, so Trefzger. „So etwas können Sie nicht mehr mit einer herkömmlichen Ausschreibung realisieren. Sie brauchen den Zugang zu Daten, um Szenarien berechnen zu können, sie zu testen und schließlich umzusetzen.“ Der Kunde soll mithilfe der Ergebnisse na-



Diskutierten den Beitrag von Wissenschaft und Forschung zum Innovationsprozess in Unternehmen (v.l.): Dr. Eugen Makowski, Hornbach Baumarkt AG, Dr. Karl Sommer, BMW-Group, Prof. Dr. Horst Wildemann, TU München, Eckhard Südmersen, Arvato Logistics Services GmbH, Dr. Detlef Trefzger, Schenker AG

türlich Kosten einsparen und für zukünftige Entwicklungen – sei es unter ökologischen oder Flexibilitätsgesichtspunkten – gut aufgestellt sein. Aus der Perspektive des Dienstleisters hofft Schenker, aus den konkreten Projekten replizierbare Lösungen gewinnen zu können.

Keine Revolutionen

Anders als die Dienstleister scheinen im Handel viele Unternehmen mit ihrem jeweiligen Status quo zufrieden zu sein. Aufgrund seiner Erfahrung als Mitarbeiter bei verschiedenen Handelsunternehmen stellte Makowski fest: „Wir brauchen keine neuen Revolutionen. Es gibt bereits genügend gute Modelle, die von der Wissenschaft erarbeitet wurden und wegweisende Projekte aus der Praxis. Diese gilt es überhaupt erst mal einzuführen und in der Breite umzusetzen.“

Als Grund für die „Zufriedenheit“ nannte er die Komplexität, die im Handel ohnehin gemangelt werden muss. Händler wie Zara oder Ikea seien erfolgreiche Netzwerker, Produktgestalter und Systemführer in komplizierten Wertstromketten. In diesem Umfeld habe daher schon die Einführung von Barcodes oder elektronischen Lieferscheinen Jahre gedauert – ganz zu schweigen von der Implementierung ganzer Softwaresysteme.

Um im Handel Innovationen einzuführen, müsse der Logistiker häufig erst einmal tradierte Sichtweisen aufbrechen. Die Aufgabe von Wissenschaft und Forschung sei es hierbei, für Weiterbildung in der Praxis zu sorgen. Um sich gegenseitig zu verstehen, sei aber eine gemeinsame Kommunikationsebene notwendig. „Es

Schwankende Rohstoffpreise und Terroranschläge, internationale Finanzkrisen und Naturkatastrophen – immer schnellere und leistungstärkere Wertschöpfungs-systeme werden auch immer verletzlicher. Trotz der verschärften Sicherheitslage und ihren Auswirkungen auf die Logistik gilt dabei im Tagesgeschäft vieler Unternehmen: lieber noch effizienter arbeiten, als sicheren.

Daher stellte die Bundesvereinigung Logistik e.V. (BVL) in ihrem vierten Wissenschaftssymposium, das am 11. und 12. Juni in der Münchener BMW-Welt stattfand, das Thema „Robuste und sichere Logistiksysteme“ in den Vordergrund. Rund 250 Wissenschaftler und

Praktiker wurden zum aktiven Dialog gebeten. Außerdem galt es, Instrumente zur Identifikation, Bewertung und Steuerung von Risiken vorzustellen und zu prüfen. Gastgeber waren Prof. Dr. Horst Wildemann vom Lehrstuhl für Unternehmensführung, Logistik und Produktion sowie Prof. Dr. Willibald Günthner vom Lehrstuhl für Förder-technik, Materialfluss und Logistik (fml), beide Technische Universität München.

53 Referenten präsentierten in mehreren Parallelsitzungen Vorträge zu Themen wie Design von flexiblen und robusten Supply Chains, Risikomanagement in Wertschöpfungsketten oder Innovationen für flexible Lösungen in Produktion, Handel und Dienstleistung.

geht darum, uns dort abzuholen, wo wir stehen und uns in unserer Sprache weiterzubringen“, betonte Makowski. „Es geht nur, was der Chef versteht – und die sind in unserer Branche meist Kaufleute.“

Innovationen mehrheitsfähig machen

Die schleppende Umsetzungsgeschwindigkeit von Innovationen als ein grundsätzliches Problem beklagte auch Wildemann. „Innovationen sind immer Meinungen von Minderheiten“, stellte er fest. „Es ist also eine politische Aufgabe – auch für Wissenschaft und Forschung – eine solche Meinung mehrheitsfähig zu machen. In der Vergangenheit haben wir dabei in der Logistik zu oft wirtschaftliche Kriterien in den Vordergrund gestellt.“

Doch der Druck aufgrund externer Faktoren steht auch in der längerfristig planenden Automobilbranche meist Pate für Innovationen. Für den Lederzschmitt bei Autositzen etwa seien die Löhne mit einem Euro pro Stunde heute bereits in China zu hoch. Deshalb weichen die Hersteller mittlerweile nach Vietnam aus,

wo dieselbe Leistung nur 30 Cents kostet. „In Anbetracht steigender Rohstoff- sowie Treibstoffkosten sind hier aus meiner Sicht Innovationen dringend notwendig. Ich bin mir nicht sicher, ob wir diese Herausforderung in der Logistikindustrie vollständig verarbeitet und erkannt haben“, erläuterte Sommer.

In den nächsten fünf Jahren gebe es im Bereich Logistik im Hinblick auf die Infrastruktur sehr viel zu tun. In den Bereichen Fertigungs- und Wertschöpfungsstrukturen müssten die Auswirkungen auf die kompletten Produktions- und Transportnetzwerke überprüft und ermittelt werden, welcher Anpassungsbedarf in Richtung Standardisierung gegeben ist.

Als weiteren wichtigen Punkt, der häufig außer Acht gelassen werde, führte Sommer die notwendige Frage nach der wahren Zielgruppe für Innovationen an. Oft werde nie mit den Anwendern gesprochen. So verpuffen häufig revolutionäre Ideen, da sie in der Praxis keine wirkliche Verbesserung bringen. „Die Wissenschaft kann mit Innovationen durchaus vorangehen“, ermunterte Sommer. „Doch gleichzeitig sollten die Anwender an einen Tisch geholt werden, damit von vornherein klar ist, wer hinterher der Nutznießer ist.“

Wir schaffen wirtschaftliche Lösungen

Unter anderem für Schlecker, Plus, Netto, Daimler-Chrysler, MTU, Street/ABC-Schuhe, sowie zahlreiche mittelständische Unternehmen.

EBELING
Speedition
Logistik

Tel. 05130/5800-31 • www.Ebeling-Spedition.de

Mobile Vorrichtung zum Be- und Entladen von Standard-Seeccontainern (20, 40 oder 45 Fuß)

CONTAINER-FILLER



- Volle Volumenausnutzung
- Verladung direkt auf dem Anhänger möglich
- Möglichkeit der Vorkommissionierung
- TÜV geprüft

IBS GmbH • Gemeindefeld 4-6 • 86672 Thierhaupten
Tel. +49 (0) 82 71/81 76-0 • Fax +49 (0) 82 71/81 76-76
info@bs-technik.de • www.container-filler.de