

# Forderungen an die Logistik-Reorganisation: weniger Kosten – mehr Effizienz

## Modisches Vorgehen sichert die Unternehmenserfolge

Michael Heße und Stefan Baumeister, Bochum

*Hoher Kostendruck durch eine schlechte Absatzlage fördert in der letzten Zeit in Unternehmen verschiedenster Branchen verstärkt Überlegungen zu organisatorischen Verbesserungen. Große Potentiale werden vor allem in der Logistik gesehen. Wesentliche Lösungsansätze liefert hier die Automobilindustrie, wo logistische Optimierung schon länger ein zentrales Thema ist. Ihre Konzepte und Lösungen können aber auch sinnvoll in andere Branchen, z. B. den Großhandel, übertragen werden. Dazu ist jedoch eine ausgeklügelte Reorganisationsmethodik unerlässlich.*

Um dem Kostendruck des Marktes gewachsen zu sein, stehen viele Unternehmen heute vor der Frage, wie sie das Zusammenwirken von Unternehmensbereichen verbessern können. Durch den Entfall redundanter Vorgänge und erzielbare Synergieeffekte

kann der gesamte Geschäftsablauf gestrafft und Kosten gemindert werden. Die Aufgabe der Koordination einer ablauforganisatorischen Zusammenarbeit übernimmt die Logistik.

Sie ist der verantwortliche Bereich für den verbindenden Material- und Informationsfluss sowie deren Abstimmung und übernimmt somit eine entscheidende Rolle in "schlanken" Organisationsstrukturen.

### Ganzheitliche Problembetrachtung

Da die Logistik als Querschnittsfunktion alle Unternehmensbereiche und somit verschiedenste interne Betriebsinteressen sowie externe Kundenwünsche und Marktanforderungen berührt, ist die Zahl der zu berücksichtigenden Einflussgrößen unüberschaubar groß. Versuche zur Rationalisierung der Logistik schlagen daher häufig aus folgenden Gründen fehl:

- Investiert wird in teure Betriebsmittel, die erst bei Losgrößen bzw. Umschlagzahlen rationell arbeiten, die in absatzschwachen Zeiten nicht erreicht werden können und über hohe Kosten das Unternehmen zusätzlich belasten.

- Organisatorische Umbildungen werden auf veralteten Strukturen der tayloristischen Arbeitsteilung aufgesetzt. Es findet keine Bewusstseinsbildung der Mitarbeiter für effizientes Zusammenarbeiten im Betrieb statt, so dass Projekte zu Machtkämpfen zwischen Abteilungen entarten.

- Veränderungen umfassen nur Teilbereiche des Unternehmens und verfallen dabei z. T. konkurrierende Optimierungsziele (z. B. niedrige Lagerbestände – kürzeste Lieferzeiten).

- DV-technische Informationssysteme unterstützen jeweils nur einzelne Betriebsfunktionen und arbeiten aufgrund z. T. redundanter Daten aneinander vorbei oder werden von den Anwendern aufgrund mangelnder Akzeptanz nicht genutzt.

Um in (logistischen) Verbesserungsprojekten zu dem gewünschten Ergebnis zu kommen, ist daher eine ganzheitliche Problembetrachtung unabdingbar. Rationell können solche Projekte nur nach einer zielgerichteten, methodischen Vorgehensweise ablaufen, die Kontinuität im Projektfortschritt und Akzeptanz der erarbeiteten Lösungen garantiert. Beschreiben lässt sich diese Vorgehensweise gut an einem allgemeinen Vorgehensmodell (Bild I).

Eine zentrale Rolle spielt dabei die Methode der Unternehmensmodell-

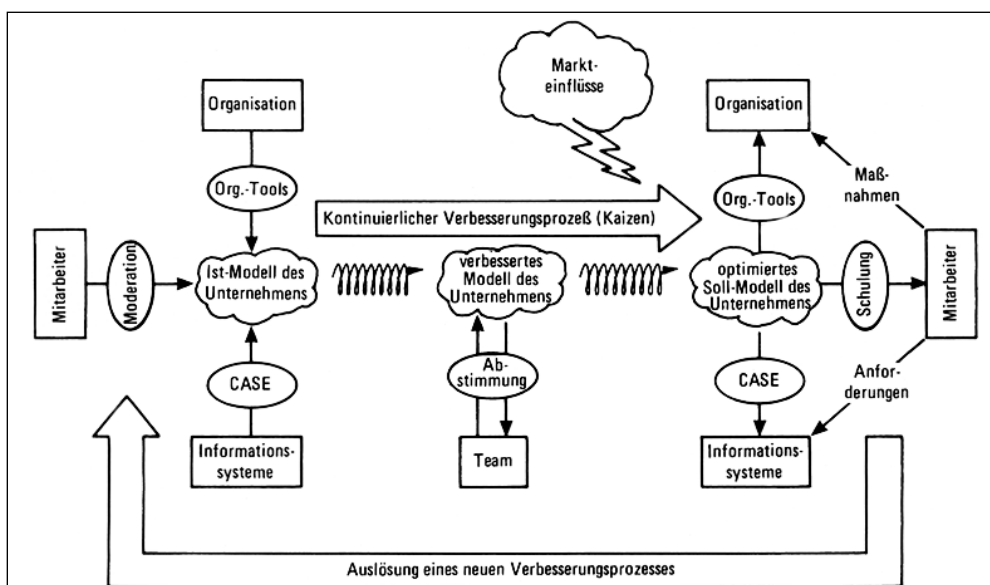


Bild I: Allgemeines Vorgehensmodell für Reorganisationsprojekte.

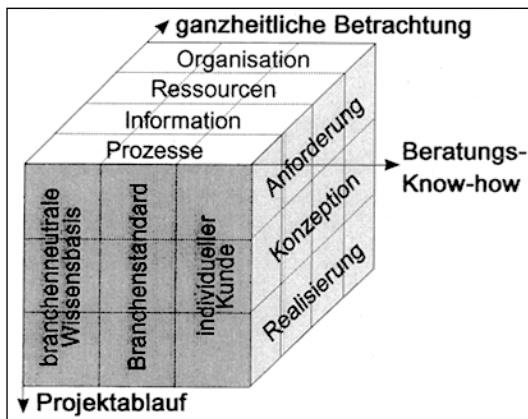


Bild 2: Rahmen der praktischen Unternehmensmodellierung.

lierung (**Bild 2**), durch die in streng reglementierter Form alle Elemente eines Unternehmens und deren Beziehungen zueinander abgebildet werden können. Man erhält eine optimale Transparenz aller Geschäftsprozesse sowie die Möglichkeit zur Weiterentwicklung und Simulation von Betriebsstrukturen. Dazu werden Prozesse, Informationen (Daten), Ressourcen sowie Verantwortlichkeiten als Ansichten zusammengeführt und in gegenseitige Beziehung gesetzt. Gleichzeitig ermöglicht das so entstandene Unternehmensmodell eine durchgehende Entwicklung aller üblichen Projektphasen. In der Regel werden nach einer Analyse im Bottom-up-Verfahren (Zusammenführung von Details in größere Einheiten) in Top-down-Vorgehensweise zunächst übergeordnete und später detaillierte Anforderungen definiert, Konzepte erstellt und schließlich Rationalisierungsmaßnahmen erarbeitet, die direkt umgesetzt werden können.

Als Quelle für Informationen, die zum Unternehmensmodell führen, bieten sich neben Dokumentationen zu bestehenden Organisationsstrukturen und Beschreibungen des bestehenden Informationssystems vor allem die Meinungen, Erfahrungen und Anregungen der mit dem Alltagsgeschäft betrauten Mitarbeiter an.

Die Informationsaufnahme aus jeder Quelle kann durch spezifische Hilfsmittel unterstützt werden. Während für die Abbildung von Organisations- und Informationssystemstrukturen sogenannte Tools (Werkzeuge), z.B. Case- oder Organisationsentwicklungstools, eingesetzt werden, erweist sich die Informationsaufnahme in den Mitarbeiterkreisen mit Hilfe der moderierten Teamarbeit oder spezieller Interviewtechniken als sehr gut geeignet, um Ansichten und Vorschläge aufnehmen zu können.

Teamarbeit sollte auch im Vordergrund der gesamten Projektentwicklung stehen. Als ideale Teamzusammensetzung zeigt sich (problemabhängig) eine Mischung aus internen Mitarbeitern, welche die vorhandenen Abläufe und Beziehungen im Unternehmen genau kennen, internen oder externen Fachkräften, die Musterlösungen oder neueste Entwicklungen einbringen, sowie einem neutralen Berater, der durch geschickte Projektsteuerung (Moderation und Abstimmung) den Projekterfolg herbeiführt.

Der neutrale Berater kann dafür sorgen, daß sich das Projekt nicht zum unbewältigbaren Innovationssprung, sondern zu einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess von Analyse über Konzeption bis hin zur Implementierung in den Betriebsalltag entwickelt. So können mentale Barrieren in den Köpfen der Mitarbeiter beseitigt und die unverzichtbare Akzeptanz für die erarbeiteten Lösungen erreicht werden. Nur wenn alle Hierarchiestufen im Unternehmen (insbesondere die oberste) Verbesserungen kategorisch unterstützen, ist der Erfolg möglich.

Hilfsmittel zur Implementierung der Lösungen können die gleichen Werkzeuge sein, wie in der Phase der Informationsaufnahme und -analyse. Einen besonders rationellen Aspekt bietet die Methode der Unternehmens-

modellierung durch die Möglichkeit, ein Modell zu portieren. So können standardisierte Branchenmodelle, die sich aus Teillösungen (Bausteinen) einer branchenneutralen Wissensbasis zusammensetzen, leicht in Betriebe implementiert und schnell an individuelle Belange angepasst werden. Dabei erarbeitete neue Teillösungen können sofort als neue Bausteine in die Wissensbasis aufgenommen und in das Standardbranchenmodell integriert werden.

Durch den ständigen Verbesserungskreislauf des Branchenmodells deckt die Modellierungsmethode auch den Prozess der fortwährenden Weiterentwicklung von Unternehmen ab, denn die im Moment erarbeitete, spezifische Lösung fließt über einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess in die Wissensbasis zurück.

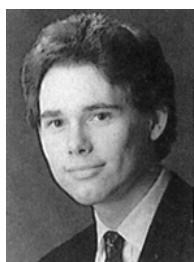
### Automobilindustrie als Vorreiter

Besonders stark von Markteinflüssen betroffen ist die Branche der Automobilindustrie. Durch hohes Konkurrenzdenken auf allen Weltmärkten bei gleichzeitiger internationaler Vernetzung der großen Automobilkonzerne machen sich hier Konjunkturschwankungen in weitaus stärkerem Maße bemerkbar als in vielen anderen Branchen. Traditionell ist man bemüht, durch Organisationsveränderungen gerade im logistischen Bereich zu rationalisieren. So wurden z.B. Massenproduktion, Taylorismus und Fließbandarbeit durch schlanke Produktion, Gruppenarbeit, Just-In-Time und Kanban ersetzt.

Durch die globale Ausrichtung der Branche, auch im Hinblick auf Beschaffungsmärkte, werden nationale Unternehmen im Zuliefersektor dazu angehalten, flexibel auf veränderte Marktbedingungen bzw. Kundenanforderungen, z. B. Lieferqualität (Produktqualität, Informationsqualität, Termintreue, Ladungsträgereinsatz), zu reagieren. Entsprechend verbreiten

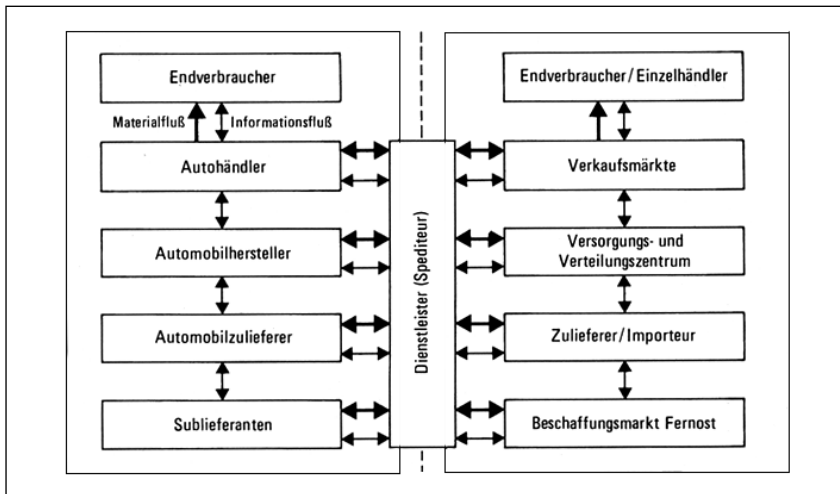


Dipl.-Ing. Michael Heße ist geschäftsführender Gesellschafter der qWer GmbH, Bochum, und Lehrbeauftragter für Fabrikanlagen und Organisation an der Fachhochschule Bochum



Dipl.-Ing. Stefan Baumeister ist Projektleiter der qWer GmbH, Bochum

Bild 3: Strukturen in der externen Logistik-Kette der Automobilindustrie (links) und der Raab Karcher Ambiente GmbH.



sich angepasste Lösungen theoretischer Rationalisierungsideen relativ schnell.

Über alle Unternehmen der Branche entwickelt sich so der angesprochene organisatorische Branchenstandard, der sich nach und nach in vielen Betrieben ausmachen lässt. Dieser Standard kann mit der beschriebenen

methodischen Vorgehensweise weiter verbreitet, individuell angepasst und weiterentwickelt werden.

### Lieferqualität als wettbewerbsentscheidender Faktor im Handel

Auch im Handel nimmt die Logistik einen sehr hohen Stellenwert ein. Denn Grundvoraussetzung für den

Absatz von nachgefragten Waren ist die Lieferqualität des Anbieters; das gilt vor allem für die Verfügbarkeit sowie die der Ware und der Kundenerwartung angemessene Waren- und Verpackungsqualität. Schon an dieser Stelle lassen sich Parallelen in der Logistik von Handelsunternehmen und der Automobilindustrie erkennen. Weitere Gemellsamkeiten, vor allem in der Beziehung aufeinander folgender Glieder der logistischen Kette, fanden sich auch in einem Projekt bei der Raab Karcher Ambiente GmbH, Ramm, einer Großhandelskette für Floristenbedarf und Dekorationsmaterial mit z. Z. über 30 Märkten. Das Unternehmen wollte die Ausweitung der Geschäftstätigkeit auf mehr als 50 Standorte bei gleichbleibendem administrativen Aufwand für die Logistik erreichen und so durch vernünftige Anpassung der Kosten für Lagerung, Transport und Handling an den umgesetzten Warenwert den Marktanteil stabilisieren und ggf. vergrößern.

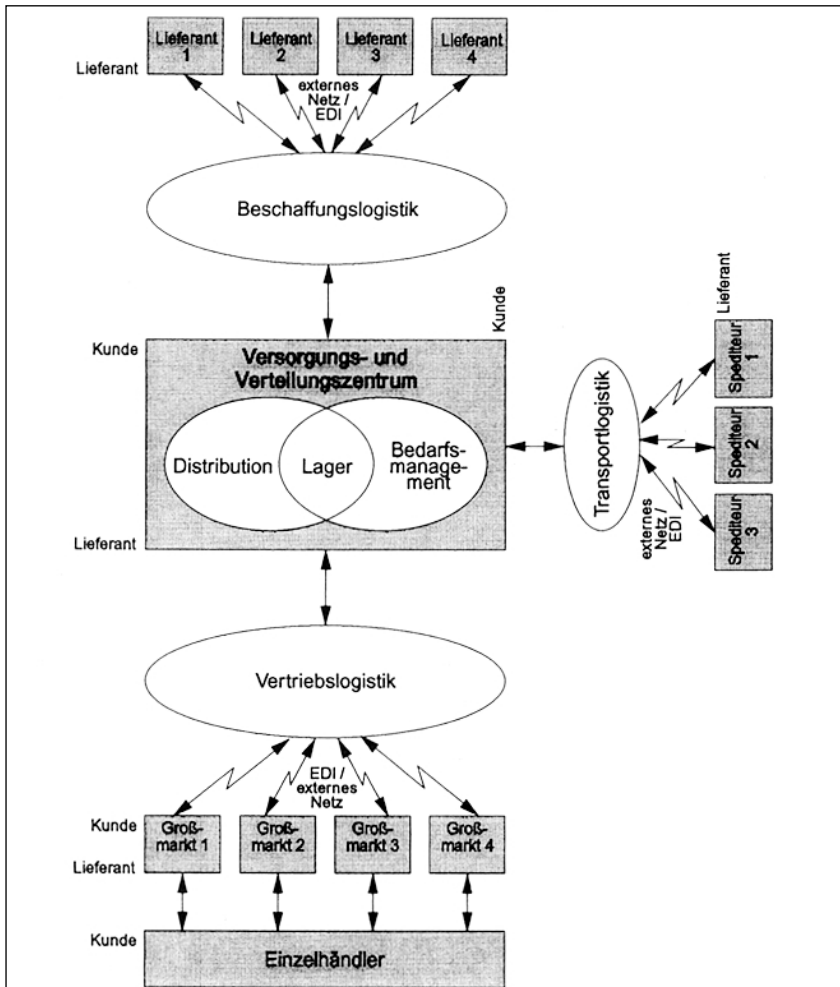


Bild 4: Neue Gesamtlogistik der Raab Karcher Ambiente GmbH.

Schwachstellen bestanden zu dieser Zeit vor allem in der warenwirtschafts-abwicklung, die kapazitätsmäßig nicht mehr in der Lage zu sein schien, eine erhöhte Anzahl von Geschäftsvorfällen effizient bearbeiten zu können. Auch fehlte die Möglichkeit, die starren Beschaffungswege für Importartikel aus Fernost durchgängig mit der individuellen Bestelltätigkeit der selbständig als Profit-Center geführten Großmärkte zu kombinieren. Durch regional geprägte Kundengeschmäcker insbesondere bei modischen Artikeln und demzufolge unterschiedlicher Nutzung des Artikelstammes in den Märkten sowie einer wenig transparenten Bestandsüberwachung im Hammer Zentrallager wurde die Problematik noch verstärkt.

Um eine effektive Verbesserung der Warenwirtschaft unter Berücksichtigung der Widersprüchlichkeit zwischen Markt- und Beschaffungsan-

forderungen zu erreichen, wurde unter Beratung der qWer GmbH, Bochum, die Logistik des Unternehmens ganzheitlich analysiert. Ergebnis waren weitgehende Übereinstimmungen in grundsätzlichen Strukturen der Logistik-Kette bei der Raab Karcher Ambiente mit typischen Strukturen in der Zulieferkette der Automobilindustrie (**Bild 3**). Es bot sich also an, zur rationellen Projektabwicklung die Logistikstrukturen eines Branchenmodells der Automobilindustrie an die Belange des Großhandelsunternehmens anzupassen und in die Unternehmensorganisation zu implementieren.

Dazu wurden zunächst zwei Teams gebildet, die in permanenter Abstimmung zum einen mit den Schwerpunkten Warenwirtschaft, Organisation und deren Abbildung in einem Standardinformationssystem und zum anderen mit der Optimierung des Zentrallagers hinsichtlich Handlingsaufwand, Lagerlogistik-Abläufen und Integration des Lagers in die Gesamtlogistik des Unternehmens betraut wurden. Die Teams setzten sich jeweils aus Mitarbeitern der betroffenen Fachabteilungen, d.h. Einkauf, Verkauf bzw. Einkauf, Lager, Versand sowie internen und externen EDV-Experten und qWer-Beratern zur Moderation und Zusammenführung zusammen. Die gemeinsame Zielerfüllung wurde durch je einen Koordinator des Beraters und der Fachabteilung Organisation und Logistik des Auftraggebers überwacht.

Das Erreichen der gesetzten Ziele konnte durch die modellorientierte

Vorgehensweise vorangetrieben werden. Zunächst wurden sämtliche Logistik-Aktivitäten in Warenwirtschaft und Lager vorgangsorientiert als Funktionen, Prozesse, nötige Informationen, Ressourcen und Verantwortlichkeiten in ein Ist-Modell aufgenommen. Dabei fielen schon erhebliche Redundanzen (gleiche Vorgänge in verschiedenen Funktionsbereichen mit z. T. unterschiedlicher Informationslage) auf. Anschließend fand ein Abgleich mit Strukturen der Automobilzuliefer-Logistik statt, wodurch weitere Anregungen für das zu konzeptionierende Soll-Modell entstanden. Nach der Konzeptionsphase, in der vor allem die Meinungen und Wünsche der Fachabteilungen erörtert und eingebracht wurden, stellte man schrittweise Reorganisationsmaßnahmen auf. Diese betrafen zunächst die Organisation. Als verantwortliche Funktion zur Logistiksteuerung und-überwachung mit den Aufgaben Beschaffungsauslösung, Ausgleich von Marktbeständen und Sicherstellung der Marktversorgung wurde ein schlankes Team, das „Versorgungs- und Verteilungszentrum“ (VVZ), eingerichtet. Das VVZ umfasst gleichzeitig auch die Bestandsverantwortung für das Hammer Zentrallager.

Durch diese organisatorische Veränderung – das Aufgabenfeld des VVZ verteilte sich zuvor auf Einkauf, Verkauf, Zentrallager und Versand konnte eine einheitliche Anbindung der Märkte hinsichtlich der Bestellfähigkeit und Distribution erzielt werden. Aus der wenig transparenten

Verbindung der Märkte zur Zentrale konnten klar definierte Kunden-Lieferanten-Beziehungen gebildet werden.

Zwingend notwendig, wurde nach den ersten Schritten der Veränderung in der Aufbau- und Ablauforganisation eine neue informationssystemseitige Unterstützung. Diese realisierte man auf einer unternehmensweit einheitlichen Systemplattform (IBM AS/400) unter Einsatz einer einfachen, aber anpassungsfähigen Software. Die Anpassungen wurden, nachdem die organisatorische Ist- und Soll-Modellierung mit einem Planungs- und Analyse-Werkzeug ununterstützt ablief, mit Hilfe eines systemnahen Case-Tools vollzogen.

So entstanden mit der neuen Organisation und der angepassten Informationssystemlösung zwei Komponenten einer leistungsstarken Gesamtlogistik (**Bild 4**), die der Erweiterung des Unternehmens in der nächsten Zeit standhält.

Am Beispiel dieses Projektes lässt sich erkennen, daß reorganisatorische Maßnahmen durch methodische Vorgehensweisen auch bei komplexen Aufgabenstellungen erreicht werden können. Projektaufwand und -laufzeit können bei strenger Einhaltung der Vorgehensweise gegenüber althergebrachten, sprunghaften Projektabläufen drastisch reduziert werden, wobei jede Fehlentwicklung frühzeitig erkannt werden kann. Orientierungspunkte für praktikable Lösungen liefert dabei oftmals die Automobilbranche.