

# Neue Zürcher Zeitung

und schweizerisches Handelsblatt

Briefadresse von Redaktion, Verlag und Druckerei  
 Postfach, CH-8021 Zürich, Telefon (01) 258 11 11, Telefax 252 13 29  
 Anzeigenabteilung: Postfach 215, CH-8021 Zürich, Telefax 258 16 77  
 Inlandabonnemente: Telefon (01) 258 15 30, Telefax 258 18 29  
 Auslandabonnemente: Telefon (01) 258 18 03, Telefax 258 18 29  
 Abonnementspreise im Impressum (Inlandteil)

Der Zürcher Zeitung 217. Jahrgang

	bFr.	75.-	IFr.	61.-	sKr.	16.-
	dKr.	15.-	hfl.	3.75	Pa.	300.-
Schweiz	DM	3.-	nKr.	16.-	Kan. Inseln	
Fr.	2.-		S	25.-	Pa.	325.-
inkl. MWST	Dr.	450.-	Esc.	350.-	Lir	225000.-
	£	1.20	Maidea		Fl.	245.-
	L.	3000.-	Esc.	375.-		

## Logistik als Element der Unternehmensstrategie

*Vernachlässigung durch mittlere Unternehmen*

Von Renato Bettini\*

Während Grossbetriebe bereits umfangreiche inner- und überbetriebliche Logistikkonzepte entwickelt und erfolgreich umgesetzt haben, nimmt die Logistik als strategisches Führungsinstrument in Mittelbetrieben nur selten den ihr angemessenen Stellenwert ein. Doch verlangen die unternehmerischen Herausforderungen der Zukunft gerade bei mittelgrossen Betrieben einen übergreifenden logistischen Ansatz.

Die folgenden externen Einflussgrößen, denen alle leistungsorientierten Betriebe ausgesetzt sind, bergen ein beträchtliches logistisches Optimierungspotential: Die *Globalisierung* der Beschaffungs- und Absatzmärkte verlangt Anpassung sowie Standardisierung von Produkten und Dienstleistungen. Die *Individualisierung* sowie die steigende Ansprüche der Abnehmer erfordern flexible Produktion und marktorientiertes Engineering. Das *Umweltbewusstsein* zwingt zu umweltgerechtem Produzieren und Verteilen. Und schliesslich ersetzt die *Informationstechnologie* sich wiederholende Arbeitsvorgänge, Warenbewegungen und menschliche Entscheidungen. Zur Bewältigung dieser Herausforderungen können logistische Konzepte und Lösungen – unabhängig von der Betriebsgrösse – als Erfolgsfaktor einen zentralen Beitrag leisten.

### Optimale Steuerung

Ziel der Logistik ist die optimale Steuerung von Waren- sowie Informationsflüssen. Dies umfasst alle Transport-, Handling- und Lagerfunktionen der Materialflüsse, ferner den gesamten Informationsfluss zur Steuerung von Herstellungsprozessen sowie alle strategischen und operativen Aspekte. Im Vordergrund steht die permanente Überwachung getroffener Vereinbarungen bezüglich Mengen und Terminen. In der konkreten Anwendung wird ein *integrativer Ansatz* gefordert, nämlich vom Lieferanten quer durch das ganze Unternehmen bis zum Endkunden. Unzweckmässig sind logistische Massnahmen, wenn sie als Teilaufgaben in verschiedenen Funktionen oder Abteilungen organisiert werden. Die Logistik kommt – analog dem Finanz- oder Personalwesen – einer Querschnittsfunktion gleich, bei deren Anwendung alle Abteilungen oder Funktionen mehr oder weniger beeinflusst werden. Vermutlich halten Vorbehalte gegenüber dieser Tatsache viele mittlere Unternehmen ab, sich mit Logistik intensiver zu befassen.

### Logistik als Massprodukt

Jeder Betrieb hat sein eigenes Profil. Logistik als «Konfektionsware» gibt es nicht – nur «Massarbeit». Sinn-gemäss entspricht Logistik einem massgeschneiderten Produkt und ist entsprechend zu behandeln. Nun bestimmt der Markt, welche Anforderungen das Produkt zu erfüllen hat. So ist es auch mit der Logistik, wobei zusätzlich *zwei elementare Regeln* von entscheidender Bedeutung hinzukommen: *Erstens*: «Fehlervermeidung anstatt Fehlerbehebung». Logistik versucht nicht, auftretende Fehler im Herstellungsprozess nach Ursachenprinzip oder mit Schuldzuweisung zu korrigieren, sondern den Prozess als solchen zu verbessern. *Zweitens*: «Eliminieren aller nicht an der Wertschöpfung beteiligter Zeit- und Kostenelemente».

Eine arbeitsteilige Strukturierung des Informationsflusses (und eine Ablauforganisation mit periodischen Koordinationssitzungen...) genügt heutigen logistischen Anforderungen längst nicht mehr. Integral vernetzte Informationssysteme sind weitaus effektiver. Seit Jahren beweisen Unternehmen, dass mit gesteuerter Elektronik gewünschte und notwendige Informationen bei allen Beteiligten (lokal wie global – intern wie extern) aktuell und in Sekunden verfü-

bar sind. Gleichzeitig entfallen 95% aller Eingabefehler bei den Einzelfunktionen, und die administrative Durchlaufzeit von Vorgängen reduziert sich dramatisch.

### Elimination von Transaktionsketten

Doch wird nicht nur die Effizienz einzelner Bereiche erhöht und ein verbesserter Informationsfluss erzielt, es entfallen unzählige *interne Zeit- wie Kostenelemente*. Die Darstellung einer «Transaktionskette» aus dem Finanzbereich einer Firma mag als Beispiel dienen: Periodisch (wöchentlich, monatlich, jährlich) erfolgen «Transaktionen» wie Zahlungsvorbereitungen, Gegenkontrollen, Prüfen, Verpacken, Frankieren, Briefe der Post überbringen, eingehende Bankbriefe (Auszüge, Gutschrifts- und Belastungsanzeigen) öffnen, Belege verteilen, kontrollieren und zuordnen, buchhalterisch erfassen und schliesslich ablegen.

Diese «Transaktionskette» quer durch mehrere Abteilungen braucht Arbeitszeit (Zeitelemente), absorbiert Fixkosten (Kostenelemente) und benötigt wertvolle Infrastruktur. Bestehen jedoch kompatible Verbindungen zwischen den involvierten Datenbanken (im Betrieb sowie mit der Bank), könnten alle Parteien auf Informationen jederzeit «on-line» zugreifen und im eigenen EDV-System direkt (ohne Neueingabe) weiterverarbeiten. Technische Voraussetzungen (Syntax, Formate, Codes) sind seitens der Elektronik weitgehend erfüllt. Wenden wir uns einer bestimmten Abteilung zu (Einkauf, Verkauf, Schreibpools, Sekretariate, koordinierende Stäbe), so sind unzählige Transaktionsketten erkennbar. Noch offensichtlicher werden diese zwischen Mutter- und Tochtergesellschaft in Filial- oder Agenturstrukturen oder bei Aussenlagern im In- und Ausland. Innerhalb eines Unternehmens fließen kontinuierlich Berge an Informationen in «physischer» Form: Mitteilungen aller Art, Berichte an Vorgesetzte, Anweisungen an Mitarbeiter, Bestandserfassungen im Materiallager, Memoranden, Verkaufsinformationen, Bestellungen, Kopien über Kostenstellenabrechnungen, Budgets, Weisungen, Organigramme oder Statistiken.

### Zeit- und Kosteneinsparungen

Für exportorientierte Unternehmen sind beim Warenfluss parallele Absatzkanäle (je für Frankreich, Deutschland oder Holland) durch den Wegfall der Binnengrenzen im EU-Markt nicht mehr zweckmässig. Im Prinzip genügt heute ein einziges Verteilzentrum in der EU, um alle Mitgliedstaaten im «Nachtsprung» (Bestellen bis späten Nachmittag, Lieferung am nächsten Vormittag) direkt und zuverlässig zu alimentieren. Bisher gebundenes Kapital wird freigesetzt. Auch mehrstufige Absatzsysteme zur Marktbelieferung sind out. Die kaskadenartige Güterverteilung «Hersteller-Hauptlager-Regionallager-Einzellager-Endabnehmer» kann sich auf Dauer keiner mehr leisten. Lieferzeiten und bisher «fixe» Absatzkosten reduzieren sich in Grössenordnungen von 50% und mehr. Zur weiteren Optimierung der Verteilung entstehen Joint ventures zwischen direkten Wettbewerbern. Als Transportpartner betreiben sie ihre Beschaffungs- und Absatzkanäle selbst mit gemeinsamen Verteilzentren.

Werden alle durch Logistik bedingten Kosten und Kostenanteile sorgfältig zusammengetragen und den verschiedenen internen Vorgängen zugeordnet, so wird das tatsächliche Aufwand-/Nutzen-Verhältnis von einzelnen Leistungen *transparent* und *prozessorientiert* sichtbar.

Aus praktischer Sicht stellt sich in erster Linie das Problem, das Arbeitsgebiet der Logistik als System in bewährte Organisationsstrukturen einzufügen und systemorientiert die weiteren Schritte zur Zielerreichung festzulegen. Denn oft sind Logistikkonzepte (oder -projekte) recht

umfangreich und ihre Umsetzung beansprucht längere Zeit. Auch erfordert das schrittweise Realisieren den *Rückhalt des Topmanagements*. Logistisch orientierte Ziele gehören fest verankert in die Unternehmensstrategie, denn Logistik weist durch ihre integrale Querschnittsfunktion eine gesamtunternehmerische Dimension auf und ist damit Teil der Strategie.

---

\* Renato Antonio Bettini ist ein Berater für Industrie- und Dienstleistungsunternehmen in Zürich und Lehrbeauftragter der Schweizerischen Technischen Fachschule in Winterthur.

RENATO A. BETTINI

BERATER FÜR UNTERNEHMENSLOGISTIK

TITLISSTRASSE 40

CH-8032 ZÜRICH

TELEFON

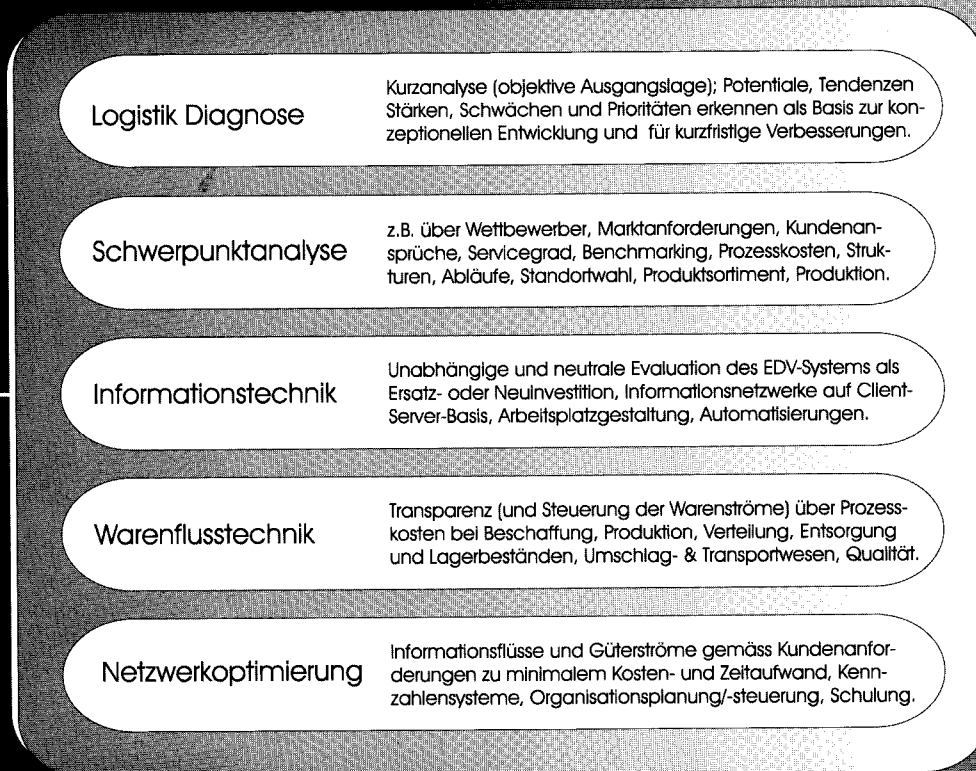
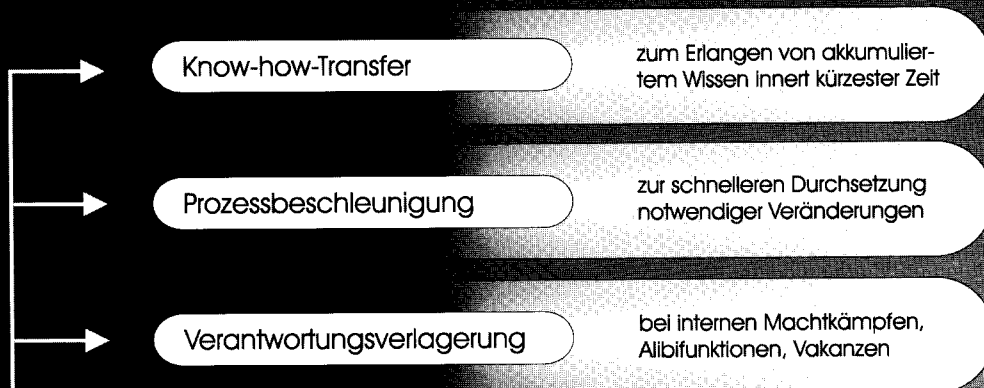
TELEFAX

INTERNET: [Logistik@euromail.com](mailto:Logistik@euromail.com).

+1 / 252 62 41

+1 / 261 07 31

# Ergebnisverbesserung mit Logistik!



10 Jahre Beratung in Unternehmenslogistik