



Published October 2000
V.I.P. News
Swiss Post International

Logistik im Spannungsfeld zwischen Marketing und Kosten

Die Entwicklung der industriellen Arbeitsteilung vor allem im internationalen Maßstab, der Aufbau standortteiler Produktionsverbundsysteme, die Globalisierung von Beschaffung und Absatz haben dazu geführt, dass das Management komplexer Güterflusssysteme eine zentrale Aufgabe für Unternehmen geworden ist.

Dies um so mehr, als die Verkehrsmärkte tiefgreifende Strukturveränderungen aufweisen und neue Logistikkonzepte erfordern, die zur Notwendigkeit einer gezielten Planung, Steuerung, Koordination und Kontrolle sämtlicher Funktionen innerhalb der Versorgungsketten führen.

Zudem muss wieder einmal festgehalten werden, dass die Logistik aus verschiedenen Teilbereichen besteht, welche letztlich in der Unternehmenslogistik zusammengeführt werden oder anders ausgedrückt, für den Lieferanten besteht die Logistik vorwiegend aus der Distribution und für die Empfänger vorwiegend aus der Beschaffung.

Welche der beiden Funktionen für das Unternehmen maßgebend ist, hängt wesentlich von den damit verbundenen wirtschaftlichen Vorteilen und der Marktmacht ab. Wer über die größere Marktmacht verfügt, wird in der Regel seine logistische Kontrollspanne soweit ausdehnen, dass sein Logistiksystem dominant ist.

Beispiel:

Automobilindustrie = Beschaffungslogistik

Konsumgüterindustrie = Distributionslogistik

Im Widerspruch dazu gibt es noch heute viele Firmen, welche die Logistik als betriebliche Hilfsfunktion und als Objekt isolierter Rationalisierungsbemühungen sehen und nicht als Wettbewerbsvorteil zur innovativen Gestaltung des Material- und Informationsflusses und dessen Effizienzsteigerung.

Und wo liegt nun das Spannungsfeld zwischen Marketing und Kosten?

Dazu zwei Beispiele: Nehmen wir an, das Marketing möchte für eine Weihnachtsaktion die Ware in einer speziellen Geschenkverpackung in das Verkaufsregal bringen. Ohne Rücksprache mit der Logistik wurde nun eine so spezielle Verpackung gewählt, dass ein Transport in einem Standardkarton nicht mehr möglich ist. Konsequenz:

Neue Transportverpackung speziell auf die Geschenkverpackung und die Bestellmengen abgestimmt.

Zusätzliche Ressourcen bei der Kommissionierung

Höhere Transportkosten infolge Stauverlust

Auch bei den Durchlaufzeiten darf immer wieder festgestellt werden, dass die Uhr meistens erst ab der Rampe zu ticken beginnt. Sowohl Coulson-Thomas (1994) als auch Bicheno (1999) haben festgestellt, dass ohne Kanban ca. 98% der innerbetrieblichen Durchlaufzeiten aus *warten/lagern* besteht und mit Kanban diese Zahl auf 95% reduziert wird bzw. dass 90% aller Aktivitäten ohne Wertschöpfung zwischen den internen Schnittstellen verloren geht. Konsequenz:

24 Stunden oder 48 Stunden Durchlaufzeiten ab Rampe zur Kundschaft bringen nichts, wenn die innerbetriebliche Durchlaufzeit nicht optimiert wird.

Percy Barnevik hat dies einmal so formuliert: „Jeder Idiot kann die Preise senken, aber es ist schwerer für einen Konkurrenten Lieferzeiten zu reduzieren und den Servicegrad anzuheben. Solche Vorteile sind viel nachhaltiger“.

Das Kanbansystem

Das Kanbansystem wurde 1947 in der Toyota Motor Company entwickelt. Heute ist es in fast allen industrialisierten Ländern Standard. Kanban ist ein dezentrales Steuerungssystem, das auf der Basis selbststeuernder Regelkreise beruht um eine Just in Time Produktion zu gewährleisten. Die Vorteile sind effektive Ablaufgestaltungen in der Produktion und geringe Lagerbestände. Das Kanbansystem wird mit dem Prinzip eines Supermarktes verglichen. Der Käufer nimmt einen Artikel aus einem Regal. In diesem entsteht eine Lücke, die vom Personal spätestens beim Erreichen des Meldestandes bzw. Minimalbestandes wieder aufgefüllt werden muss. Dieses Prinzip lässt sich auf die meisten Prozesse eines Industriebetriebes übertragen.

© Tommy Schlumpf - September 2003 / 1999-2003