

Die Branche bewegen – Chancen nutzen

Saarbrücken/Stuttgart, den 3. März 2009
Prof. Dr. Klaus-J. Schmidt

Gerne greife ich die Steilvorlage von Herrn Dr. Freudenberg auf und ergänze:

„Jammern hilft nicht, jetzt kommt es darauf an, in dem tiefen Abschwung, den wir alle - ohne Wenn und Aber akzeptieren müssen, Zeichen zu setzen und die Stellhebel zu nutzen, die uns gestärkt aus der Krise herausführen“ .



Bezogen auf die Klientel, die von der Logimat direkt oder indirekt profitiert, sind nahezu

alle Industrie- und Dienstleistungsbereiche betroffen. Betroffen sind die Anbieter und Nutzer logistischer und produktionsintegrierter Infrastruktur, die Anbieter und Nutzer von Beratungsleistungen für logistische Strategien, innovative Strukturen und Prozesse sowie die logistischen Innovationstreiber in Hochschulen, Forschungsinstituten und Forschungsstellen der Unternehmen.

Ein Zeichen haben Sie als Aussteller bereits gesetzt, indem Sie in diesem Jahr in noch gestiegener Anzahl präsent sind und damit auch Ihren potenziellen Kunden ein Signal geben. Ein Signal für Ihre erkennbare Bereitschaft zur Mitgestaltung und zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit. Ein weiteres Zeichen können Sie als Besucher setzen, indem Sie über Ihre Teilnahme bereit sind für fruchtbare Gespräche für die Nutzung der jetzt möglichen Gestaltungsspielräume.

Gerade in Zeiten von wirtschaftlichen Krisen kommt es auf eine sehr starke Zusammenarbeit zwischen den Wertschöpfungspartnern an. Hier lassen sich dann auch Modelle vereinbaren, die über die in Folge der noch weiter zunehmenden Liquiditätskrisen der Unternehmen hinweg helfen.

Lassen Sie mich, bevor ich versuche, die erwarteten Hinweise zur Krisenbewältigung in den Unternehmen zu geben, einige Aussagen aufgreifen, die wir im Rahmen einer Befragung für unseren Automobilkongress am 25./26. März ¹⁾ in Saarbrücken erhoben haben.

Einige der Fragen/Antworten, die von Vertretern der Automobil- und Zulieferindustrie mit hoher Übereinstimmung, so wie unten gezeigt, getroffen wurden (vgl. gesonderte Auswertung):

6 der genannten Schwerpunkt-Ursachen für die Krise (nur Auszug):

- 1) Produktpreise im Verhältnis der Einkommenssituation zu hoch
- 2) Produktspektrum bildet nicht den Bedarf nach Innovation/Umweltverträglichkeit ab
- 3) Finanzkrise und abnehmende Bereitschaft, für Investitionen Geld auszugeben
- 4) Glaube/Einschätzung, dass das starke Wachstum der letzten Jahre weiter anhält
- 5) Glaube/Einschätzung, dass das eigene Unternehmen nicht vom Abschwung betroffen sein wird
- 6) Eskalationsmechanismen bei Herstellern und Zulieferern unzureichend (genutzt)

5 der genannten Schwerpunkt- Maßnahmen zur Bewältigung der Krise (nur Auszug):

- 7) Neue, noch flexiblere Arbeitszeitmodelle auch jahresübergreifend und arbeitszeitreduzierend
- 8) Kosten sparen, Liquidität sichern mit neuer Relevanz insbesondere im Mittelstand
- 9) Projekte, die nicht direkt mit Produktentwicklung zu tun haben, werden verschoben

Die Branche bewegen – Chancen nutzen

- 10) Durchführen von KVP- und Lean-Maßnahmen intern und bis zu den Zulieferern
- 11) Kurzfristig In-Sourcing, mittelfristig mehr Flexibilität durch mehr Out-Sourcing

- 1) *Jahreskongress des AKJ Automotive „Design for Excellence – Gemeinsam aus der Krise am 25. und 26. März in Saarbrücken mit 18 Fallbeispielen der OEM/Zulieferer/Dienstleister, Podiumsdiskussion mit Executives und vor Ort in den Fabriken von Bosch, Ford, GM/Opel, SMART, ZF Getriebe – www.akjnet.de/akj2009.*

Die Branche bewegen – Chancen nutzen

Viele der Aussagen lassen sich auch auf Branchen außerhalb der Automobilindustrie übertragen, wenngleich es Branchen gibt, die auch derzeit noch weiteres Wachstum generieren. Dies sind z.B. Teilbereiche der Gesundheitsindustrie und die Umweltindustrie, jeweils mit ihren Zulieferern, oder generell viele der Branchen, die nichts mit Transporten und der Fahrzeugindustrie zu tun haben.

Das noch zur Vergangenheit. Nun, was können wir konkret tun?

1 Von der Prozess-Denke zur Struktur-Orientierung

Blickt man einige Jahre zurück, so lässt sich feststellen, dass sich Dienstleister und Anwender sehr intensiv mit den Prozessen in den verschiedensten Unternehmensbereichen beschäftigt haben, so auch mit den Prozessen in der Logistik. Dies unter der Prämisse: „Der Prozess und das Prozessergebnis sind das Ziel, alles andere wird sich hieran ausrichten“. Auch dort wo Strukturen in Form von Hardware, Infrastruktur angeboten wurden, wurde dies unter dem „Fokus“ Prozess vermarktet und auch umgesetzt.

Aus meiner Sicht sind mit dieser Vorgehensweise viele Potenziale auf der Strecke geblieben. Auch die Struktur und hiermit meine ich für die Logistik sowohl die Infrastruktur für Logistik als auch die Organisation mit den entsprechenden Veranstaltungen ist entscheidend für den Langfristigkeit. Wie Logistik im Unternehmen organisiert ist, d.h. in der Beschaffungsseite, in der Fabrik und zum Kunden und im Zusammenhang untereinander, hat entscheidenden Einfluss. Mit der heute in vielen Unternehmen noch üblichen dezentralen, segmentierten Verantwortung für Logistik sind die Unternehmen nicht mehr zukunftsfähig.

Die Unternehmen verschenken so 5 bis 10 % der gesamten Produktkosten. Wir brauchen einen deutlich zentraleren Fokus in der Logistik.

2 Von der Bestands-Denke zur Working Capital Orientierung

Dass die Materialbestände (Roh-, Hilfs-, Fertigwarenbestände) derzeit besonders im Fokus der Konsolidierung sind, erklärt sich aus der aktuellen Situation zurückgehender Liquidität und damit auch zurückgehender Fähigkeit, Bestände im eigenen Unternehmen noch bezahlen zu können.

So sind natürlich alle Maßnahmen gefragt, die hier einen konkreten Beitrag leisten können. Berücksichtigt man, dass bei vielen, auch guten Unternehmen, die in der Komplexität der Produkte, in den Teilen, den Fertigungsflüssen, der Lieferanten- und Kundenstruktur vergleichbar sind, die auf Umsatz bezogenen Bestandreichweiten zwischen 2 und 20 Tagen liegen, dann sieht man, welche ungeheure Verschwendung an Liquidität vorliegt. Dass hier von den kreditgebenden Banken keine Vorgaben gemacht werden, ist eigentlich unverzeihlich.

Nun greift das Denken in ausschließlicher Bestandsreduzierung noch viel zu kurz, berücksichtigt man den Stellhebel Working Capital. Letztendlich geht es nämlich nicht nur um das Reduzieren von Einzelkosten im Unternehmen, sondern um die Senkung der Gesamtkosten in der Supply Chain.

3 Von der Kurzfrist-Denke zur Mittelfrist-Orientierung

In den letzten 5 Jahren hat sich das Top-Management in zunehmendem Maße auf kurzfristige Wertmaßstäbe hin ausgerichtet. Getrieben durch kurzfristige Bewertungszyklen und die Möglichkeit, kurzfristige Erfolge durch kurzfristig

Die Branche bewegen – Chancen nutzen

wirkende Instrumente zu erreichen, wurden so zunehmend die Langfristwirkungen außer Acht gelassen.

Sind denn wirklich z.B. 5 kleinere Maßnahmen mit Amortisationszeiten unterhalb eines Jahres in 5 Jahren erfolgreicher als 1 über 5 Jahre sich rechnendes Strukturprojekt? Wir müssen wieder zu Bewertungsmaßstäben kommen, die auf Zeiträume größer 3 Jahre ausgerichtet sind. Hierin lassen sich dann auch kleinere Maßnahmen strategisch wesentlich besser einordnen.

4 Von der Kennzahl-Denke zur Supply Chain-Transparenz

Viele Unternehmen haben in der Vergangenheit sehr gute Mess- und Bewertungs-Instrumente installiert, die über die verschiedenen Ebenen der Unternehmen und in den Prozessen der Fabriken Leistungen und Aufwand messen und in vielen Fällen auch in Einklang bringen zu übergeordneten Zielen.

Dies ist als positiv zu beurteilen.

Was heute fehlt, ist das Herstellen von Transparenz über die gesamte Supply Chain, d.h. über die einzelnen internen Prozesse hinweg. Unternehmen, die aus den Erkenntnissen der letzten Krise Anfang der 90er Jahre die danach geschaffenen Instrumente auch im letzten Jahr noch genutzt haben, stehen heute besser da - besser im Vermeiden des Aufbaus jetzt überflüssiger Kapazitäten und besser im Erkennen von Veränderungen des Marktes.

5 Vom Kistenschieben zum Werte schaffen

Die Logistik hat es auch durch den Einsatz einer zunehmenden Anzahl von Akademikern oder auch sehr anerkannten Innovationsbeispielen der Logistik immer noch nicht geschafft, ihr Image „Heben, Zerren, Schieben“ für die Produktion bzw. den Vertrieb oder den Einkauf los- zuwerden, d.h. einen eigenständigen Beitrag zur Wertschöpfung im Unternehmen deutlich zu machen.

Wertschöpfung findet klassisch und gefühlt eher in den rein technischen Bereichen, d.h. Entwicklung, Fertigung, Oberflächenbearbeitung, Montage etc. statt.

Obwohl diese Bereiche im Anteil an der Wertschöpfung im eigenen Unternehmen ganz massiv zurückgehen, erfahren die hier Verantwortlichen immer noch erheblich höhere Wertschätzung als die Verantwortlichen in und für die Logistik.

Richtungsweisende Unternehmen haben dieses Defizit erkannt und ordnen die Logistik neu über die „wertschöpfenden“ Disziplinen hinweg, als eigene Technologie ein. Dies schafft neben dem dann gemeinsamen Verständnis für Potenziale auch neue Möglichkeiten, Prozesse und Strukturen neu zu gestalten.

Die LogiMAT sehe ich hier als einen Ort, in dem ein breiter Strauß von Konzepten, Instrumenten und Infrastrukturen verfügbar, erlebbar und bewertbar gemacht werden. Bewertbar für kurzfristige, mittelfristige und hoffentlich langfristige Entscheidungen.

Die Branche bewegen – Chancen nutzen

Hierfür wünsche ich Ihnen und uns allen die notwendigen Erkenntnisse und eine glückliche Hand in der Umsetzung neuer Projekte und Erfolge.

Es gilt das gesprochene Wort - Sperrfrist
für die Veröffentlichung 3. März 2009, 10:00 Uhr

Stuttgart, den 3. März 2009
Prof. Dr. Klaus-J. Schmidt - Chief Science Officer
am Institut für Produktions- und Logistiksysteme und
Hochschule für Technik und Wirtschaft des Saarlandes