

Logistiker im
Gespräch: Günther
Pressler, Willibald
Pranzl, Klaus Venus
und Franz Staber-
hofer (v.l.n.r.)



Alles im Fluss

DISKUSSION. Kürzere Ketten, mehr Flexibilität und der Mensch als Hauptakteur – das Thema Logistik & Supply Chain als Ausgangspunkt einer engagierten Gesprächsrunde.

TEXT: CAROLA MALZNER
UND JÜRGEN PHILIPP

Was kann Logistik heute? Welche Bedeutung hat Regionalität im Vergleich zu globalen Anforderungen? Was macht eine durchgehend funktionierende Supply Chain aus? Diese und mehr Themen haben wir in einer Expertenrunde diskutiert. Faktum ist: Supply Chain Management ist strategischer Erfolgsfaktor der Zukunft und wird dennoch immer noch unter seinem Wert geschla-

gen. Hier leistet der Verein Netzwerk Logistik entscheidende Beiträge – etwa am Logistiktag, einer top etablierten Logistiktagung, die heuer am 8. Juni im Design Center über die Bühne gehen wird. Über 600 Teilnehmer nehmen hier wichtige Impulse für das flexiblere Gestalten von Wertschöpfungsketten mit.

CHEFINFO: Logistik hat sich stark verändert. Was ist anders als noch vor zehn Jahren? Was kann Logistik heute mehr?

Klaus Venus: Es geht heute um das gesamte Planen und Steuern der Warenströme, nicht

nur das physische Transportieren von A nach B. Mit der größer werdenden Verzweigung von Produktionsthemen durch steigende Spezialisierung hat der Wert zugenommen. Die vertikale Integration, die Integration externer Unternehmen in die Fertigung, bringt unterschiedliche Units ins Spiel: im Bereich Automotive etwa die Komponentenbauer. Es braucht plötzlich jemanden, der sich darum kümmert, dass alle Informationen und Waren zusammenfließen und die fertigen Güter ihren Bestimmungsort erreichen.

CHEFINFO: Logistikkosten machen bis zu 15 Prozent der Produktkosten aus. Jedes Unternehmen in der Kette muss seine interne Logistik updaten – das kostet immens viel Geld. Macht dieses Aufsplitten Sinn?

Klaus Venus: Einerseits waren vor allem die Economies of Scale von großen Produktionseinheiten eine Zeitlang ausschlaggebend für diese vertikale Integration – und natürlich die Unterschiede bei den Lohnkosten. Da hat es oft einfach mehr Sinn gemacht, etwas in Asien zu produzieren. Darum hat sich – bleiben wir bei den Autos – das

FOTO: WAKOLBINGER

Aufspalten eines Produktes quer über die Kontinente schon bezahlt gemacht. Natürlich kommt man jetzt auch immer mehr darauf, welche Probleme das mit sich bringt. Auch hier müssen Logistik und Supply Chain Management jene Bindeglieder sein, die diese Einzelteile so gut als möglich koordinieren.

Lohnkosten geringer, also gehen wir dort hin und der Rest ergibt sich schon. Die Folgen sind kaum bedacht worden. Habe ich zum Beispiel einen hohen Materialkostenanteil, sagen wir 80 Prozent, schafft man es mit guter Logistik immer, im Heimatland zu bleiben. Geht es in Richtung 50 Prozent, sieht die Situation anders

Günther Pressler: Man muss sich auch bewusst machen, um wie vieles vielfältiger die Produkte heute sind. Bei uns im Maschinenbau werden etwa die Kundenanforderungen ungleich vielfältiger. Wenn ich mir da die Zusammenarbeit von Salvagnini mit Weber Hydraulik anschau: Weber liefert Produkte, die wir

„Es gilt, die Logistik in Hinblick auf die Bedürfnisse, die Zeitdominanz, die Volatilität und Flexibilität auszufeilen.“

WILLIBALD PRANZL, Einkaufsleiter Weber Hydraulik GmbH

Franz Staberhofer: Ich glaube, dass ein Treiber für diese Entwicklung teilweise Gedankenlosigkeit war. Das Finden der richtigen Eigenfertigungstiefe bzw. Fremdvergaben muss einfach im Gesamten überlegt werden. Heute wird sicher wieder langfristiger geplant. Früher hat man einfach gesagt: Dort sind die

aus und ich muss mir genau überlegen, wie ich mein Logistikspiel spiele. Da sind schon ganze Ketten zum Erliegen gekommen, weil man vergessen hat, dass nicht nur das fertige Produkt zählt, sondern plötzlich auch noch 3.000 Transportbehälter, die 3 Millionen kosten, in der Kette gebraucht werden.

früher selbst gebaut haben, denn wenn ich wirkliches Know-how will, einen Spezialisten für dieses Thema, macht dies für das Produkt, für den Endkunden und damit für unser Unternehmen Sinn.

Willibald Pranzl: Ich möchte noch etwas zum Thema Lohnkosten ergänzen: Für unser Unter-

nehmen ist das nicht die dominante Größe. Für uns ist die Zeitdominanz in der Supply Chain ein viel stärkerer Faktor. Wir gehen mehr und mehr in die lokalen, regionalen Beschaffungsmärkte – ganz einfach deshalb, weil wir es sonst zeitlich nicht schaffen die Wünsche der Kunden zu erfüllen. Ich kann mir keine Wartezeit auf Teile erlauben, die mit dem Schiff aus China 6 Wochen brauchen.

Günther Pressler: Ganz genau. Ich kann dort zwar das Produkt kaufen, aber das ist zu wenig. Ich brauche die Gesamtlösung, just in time und in der jeweils gewünschten Konfiguration – dafür brauche ich eine perfekte Logistik und einen Partner, mit dem ich direkt kommunizieren kann.

Willibald Pranzl: Was können wir selbst am besten und was können andere besser zuliefern als wir? Und dort gilt es dann, die Logistik in Hinblick auf die Bedürfnisse, die Zeitdominanz, die Volatilität und Flexibilität auszufeilen. Das wird letztendlich über den Unternehmenserfolg entscheiden.

Franz Staberhofer: Tatsache ist: Die Wirtschaftlage ändert sich ständig und damit ist das Risiko zu langer Ketten einfach viel zu hoch. Noch etwas ist wichtig – und das sieht man hier bei diesem Gespräch: Da sprechen die Vertreter der Firma Salvagnini und Weber darüber, was sie brauchen und wie sie das gemeinsam lösen – sie haben und bilden Vertrauen. Das ist eine ganz wichtige Voraussetzung!

CHEFINFO: Was hat die Logistik eigentlich aus der Krise gelernt?

Klaus Venus: Die Krise hat uns gezeigt, dass wir manches einfach nicht wahrhaben wollen. →



„Wer heute nicht echte Nachhaltigkeit anstrebt, hat nichts begriffen.“

Franz Staberhofer, Obmann Verein Netzwerk Logistik

Trotz klarer Zeichen hat man teilweise weiter produziert, als gebe es kein morgen. Für die Zukunft wird es wesentlich sein, Frühsignale richtig zu deuten und daraus richtige Handlungen abzuleiten. Zweitens wird es wichtig sein, mit nicht zu langen Ketten eine kurzfristige Reaktion sicherzustellen. Bin ich flexibel, kann ich auch im Abschwung Chancen nutzen. Das braucht aber eine völlig neue Denkweise.

Willibald Pranzl: Im Kern dieser Aussage steckt Change Management – und das wirklich zu managen, bedeutet nachhaltige Arbeit im Unternehmen. Auch meine Meinung ist: Es ist wesentlich, Veränderung anzunehmen. Auf die Veränderung bloß zu reagieren, ist zu wenig bzw. es ist dann ohnehin zu spät. Das bringt aber nur etwas, wenn man solche Veränderungen in die gesamte Supply Chain trägt.

Günther Pressler: Das ist ein zentraler Punkt: Wie weit kommunizieren wir Veränderungen in Richtung der Lieferanten? Auch das macht Qualität in der Logistik aus. Welche Werkzeuge stehen mir zur Verfügung und vor allem, welche Leute brauche ich dafür?

Klaus Venus: Machen wir uns nichts vor: Es war doch lange Zeit so, dass derjenige Disponent wurde, der in der Produktion selbst nicht mehr mobil genug war. In Wahrheit müssten in der Disposition aber die intelligentesten Mitarbeiter sitzen, denn sie

sind es, die entscheiden, was in meiner Wertschöpfungskette vorkommt oder nicht.

Franz Staberhofer: Schauen wir das systemisch an: Zuerst ist der Mensch, dann die Abteilung, dann das Gesamtunternehmen und, wenn wir in die Supply Chain gehen, alle anderen Firmen, die mitwirken. Da kommt die Begeisterung der Mitarbeiter ins Spiel. Warum soll mein Mitarbeiter motiviert

scheidungen trifft und was der Anteil jedes Einzelnen, was sein Beitrag zur Lösung ist. Wenn ich dann aufgefordert bin mitzugestalten, gibt es keinen Widerstand.

Klaus Venus: Wenn Mitarbeiter erkennen, was für sie und das Unternehmen gut ist, wenn diese Durchgängigkeit gelingt, ist man auf einem guten Weg. Historisch ist das anders gewachsen: Da ging es um Produktivitätsopti-

schaft entstanden ist, war die Maschine der Engpass. Inzwischen hat sich die Zeit geändert, die Betriebswirtschaft aber in der Grundhaltung nicht. Als Manager muss man den Mut haben, ans Gesamtergebnis zu glauben und zu entscheiden – ein heikles Thema. Der Eigentümer kann sich den Mut leisten. Der Manager dagegen wird meist an seinen kurzfristigen Zahlen gemessen. Gerade in Zeiten der Krise – in meinen Au-

men, werden wir zuerst einmal ins Lager geschickt. Das mag in diesem Moment skurril klingen, ist aber in 85 Prozent der Fälle tatsächlich so. Wir sehen es verstärkt als unsere Aufgabe, in diesem Bereich Bewusstsein für das Thema und seine Möglichkeiten zu schaffen – dass es eben um die gesamte Kette von Beschaffung, Planung, Produktionslogistik bis zur Verteilung geht.

Energie spart, hat nichts begriffen. Es ist naiv zu glauben, dass die Unternehmen das nicht wissen. Im Übrigen macht der Transit weniger als 15 Prozent des Transports aus. Der Rest ist Transport, den wir brauchen, damit die Wirtschaft funktioniert – und das soll auch so bleiben. Natürlich bin ich gegen unnötige Transporte, das Reduktionspotenzial ist aber begrenzt und liegt zwischen 5 und 7 Prozent. Die Chance liegt in der

verhalten mit sich bringen. Da kann die Logistik mitgestalten – vor steigenden Energiekosten haben wir also keine Angst.

CHEFINFO: Der VNL hat 2008 die Studie Logistik 2030 herausgegeben: Was wird die Wirtschaft 2030 brauchen?

Franz Staberhofer: Die fünf Themenfelder für uns sind: intelligente Verkehrsinfrastruktur, Globalität nutzen, Innovation und

Wirtschaften fließender wird – der Kunde erstellt mit dem Unternehmen gemeinsam ein Produkt. Dazu braucht es Prozesse, die das ermöglichen, und es braucht Leute, die das bewerkstelligen können – denn damit ist eine völlig andere Flexibilität gefragt.

Günther Pressler: Letztlich werden Dinge passieren, die wir nicht vorhersagen können. Das hat die Vergangenheit gezeigt. Das ist das Spannende dabei: flexibel zu sein, vorbereitet zu sein und sich zum gegebenen Zeitpunkt darauf einzustellen.

Willibald Pranzl: Wir sollten die Veränderungen, die auf uns zukommen werden, nicht kritisieren, sondern als Chancen erkennen. Für mich ist das Thema Beziehungsbildung ein zentrales Zukunftsthema: Es gilt, Netzwerke zu schaffen, zu betreiben und dort etwas voranzubringen. Das bringt uns alle wieder näher zusammen, denn wir müssen uns schließlich auch die Hände geben und uns in die Augen schauen können. ■

„Es wird wichtig sein, mit nicht zu langen Ketten eine kurzfristige Reaktion sicherzustellen.“

Klaus Venus, Geschäftsführender Gesellschafter Institut für Logistik.

sein, der anderen Firma gutes zu tun? Und wie schaffe ich es, dass Mitarbeiter Veränderung und Flexibilität als etwas Positives wahrnehmen und Freude daran haben, in der Kette mitzuwirken?

CHEFINFO: Was machen Sie, um Ihre Mitarbeiter für den Job zu begeistern?

Günther Pressler: Das eine ist die Ausbildung und das andere natürlich, den Mitarbeitern den Sinn zu erklären, sie einzubeziehen. Wenn man den Sinn versteht, ist man auch bereit, Verantwortung zu übernehmen.

Willibald Pranzl: Die Mitarbeiter müssen verstehen, warum das Unternehmen welche Ent-

mierung, Druck, Vorgabezeiten. Das ist natürlich kontraproduktiv. Historisch gewachsen ist auch, dass jede Abteilung einzelne Ziele zu erreichen hatte. Der Held war derjenige, der seine Ziele erreicht hat. Supply Chain Management ist aber genau das Gegenteil: Ich suche das Gesamt optimum aus den Einzelzielen, die vorher konkurriert haben.

CHEFINFO: Sehen Sie eine Änderung in der Praxis – hin zu einer gesamtheitlichen Sicht?

Klaus Venus: Durchaus – vor allem in führenden Unternehmen, in einzelnen Industrien sieht man Bewegung in diese Richtung.

Franz Staberhofer: Die Challenge ist: Als die Betriebswirt-

gen war das übrigens keine Krise, sondern eine Schwankung, wie wir noch viele haben werden – braucht es Mut. Unsere Systeme sind aber nicht darauf ausgelegt, Mut zuzulassen. Und da bekommen unsere KMU noch mehr Bedeutung – denn, wie gesagt: Als Besitzer darf ich auf jeden Fall nachhaltig entscheiden.

CHEFINFO: Haben die KMU den Mut dazu und vor allem das Wissen darüber, dass Logistik ein strategisches Managementthema ist?

Franz Staberhofer: Den Mut haben sie schon, das Wissen leider nur teilweise. Das merkt man immer wieder. Wenn wir als Verein zu den KMU kom-

FOTOS: WAKOLBINGER

„Just in time und in der gewünschten Konfiguration – dafür brauche ich eine perfekte Logistik.“

Günther Pressler, Logistik Manager Salvagnini Maschinenbau GmbH

CHEFINFO: Es gibt den schönen Satz: Logistik vermeidet Transporte. Ist das der einzige grüne Anspruch der Logistik? Wird das Thema Ressourcenschonung die Branche verändern?

Franz Staberhofer: Ich persönlich möchte grün durch nachhaltig ersetzen. Wer heute nicht

Nachhaltigkeit und auch darin, Möglichkeiten zu entwickeln, die weniger Energie brauchen – also auch beim Materialeinsatz und Energieverbrauch der Maschinen. Ernstgemeinte Nachhaltigkeit darf keine Tabus kennen. Klar ist: Die Energiekosten werden steigen und das wird Änderungen im Gesamt-

Prozesse und das Thema Bildung. Für uns geht es weniger darum, genau zu sagen, was 2030 sein wird. Es gibt Rahmenbedingungen, die klar sind, und auf dem Weg dorthin müssen wir eine pragmatische Weiterentwicklung schaffen.

Klaus Venus: Ich denke, dass das

Supply Chain Management – die Expertenrunde

■ **Prof. (FH) Dr. Franz Staberhofer** ist Obmann des Vereins Netzwerk Logistik in Steyr und Studiengangsleiter „Internationales Logistik Management“ und „Supply Chain Management“ an der FH Steyr.

■ **Mag. Klaus Venus** ist seit 1. 4. Berater am Institut für Logistik, Vorstandsmitglied im Verein Netzwerk Logistik und war 12 Jahre lang beim Papier- und Verpackungsunternehmen Mondi Head of Supply Chain Management.

■ **Günther Pressler** ist Logistik Manager bei der Salvagnini Maschinenbau GmbH. Das Unternehmen mit Headquarter in Italien stellt am Standort Linz vollautomatische Blechkantautomaten her.

■ **Prok. Ing. Willibald Pranzl** ist Einkaufsleiter am Österreichstandort der deutschen Weber Hydraulik-Gruppe. In Losenstein stellt man hydraulische Spezialzylinder und hydraulische Rettungsgeräte her.