

Mission „Logistik-Projekt“

KOMMENTAR: Die Weichen für Erfolg oder Misserfolg werden bereits im Projekt-Setup und in der Vorbereitungsphase gestellt.

VON JÜRGEN SCHRAMPF & MARTIN SCHMID

„Sportler bereiten sich meist intensiv und akribisch auf Wettkämpfe vor. Nicht die Athleten selbst, sondern das gesamte Team mit Trainern, Physiotherapeuten, Technik- und Serviceverantwortlichen, Managern und das soziale Umfeld sind für den Erfolg mitentscheidend. Jeder hat eine definierte Rolle, es werden festgelegte Strategien und Pläne erarbeitet – nichts wird dem Zufall überlassen. Auch bei Logistikprojekten ist eine solche professionelle Herangehensweise zwingend erforderlich, der sportliche Ehrgeiz, mit der Logistik zu den Besten zu gehören, kommt dann on top hinzu!

Verschiedene Auslöser

Es gibt unterschiedlichste Auslöser für den Start eines Logistikprojekts: Ressourcenengpass, Kostendruck oder Qualitäts- und Verfügbarkeitsprobleme sind sicherlich die häufigsten Themen, die die Unternehmen zum Handeln zwingen. Oftmals werden bestehende Probleme über einen langen Zeitraum innerhalb des Unternehmens negiert, so lange, bis diese offensichtlich werden und vom Management eine Lösung mit rascher Umsetzung gefordert wird. Egal in welche Richtung ein Logistikprojekt geht, ob bauliche Maßnahmen wie Neubau oder Erweiterung, optimierter Technikeinsatz durch Automatisierung oder Retrofit, Reorganisation der Prozesse oder IT-Unterstützung – in den meisten dieser Fälle sind erhebliche investive Aufwendungen und ein erheblicher Ressourceneinsatz erforderlich. Der größte Fehler hierbei: Statt die hohen Investitionen und Aufwendungen entsprechend gezielt abzusichern, werden Projekte, bedingt durch Zeitdruck und den Mangel an entsprechender Projektkompetenz innerhalb des Unternehmens, „quick and dirty“ gestartet. Die Projektverantwortung wird bewusst und manchmal unverantwortlich vom Management an die damit zeitlich und inhaltlich überforderte operative Ebene übertragen, ohne hierbei die grundlegenden Erfolgsvoraussetzungen zu beachten: fachlich fundiertes Know-how, professionelles Projekt-Setup und Projektmanagement sowie ausreichende Ressourcen zur Umsetzung. Ein Planungsprojekt lässt sich selten zu 100 Prozent outsourcen, selbst mit externer Expertenunterstützung sollte man als Unterneh-

men mindestens nochmals einen in etwa gleich hohen internen Personalaufwand kalkulieren. Zum Aufbau und zur Sicherung von Inhouse-Know-how und Kompetenz ist das durchaus gut investiert und langfristig mit Sicherheit ein Vorteil für das Unternehmen. Ebenfalls nicht übersehen sollte man die häufig



Martin Schmid (li.) und Jürgen Schrampf (re.) sind geschäftsführende Gesellschafter bei dem auf die Logistikbranche spezialisierten Beratungsunternehmen Econsult

auf tretenden Zusatzkosten in der Realisierungsphase, wie etwa Anlaufkosten oder notwendige Redundanzen bei Übersiedlungen und Systemumstellungen.

Einflussfaktoren bewerten

Um die Chancen eines neuen Projektes und somit einer Veränderung entsprechend nutzen zu können, ist es wichtig, sich in der Strategiephase auch die Zeit zu nehmen, um alle relevanten Einflussfaktoren zu bewerten und entsprechende strategische Vorgaben abzuleiten. Denn was das Management nach der Umsetzung sicher nicht hören möchte, ist folgender Satz: „Das Lager konnte rasch und kostengünstig um 3.000 Palettenplätze erweitert werden, und wir brauchen keine Angst zu haben, ob wir das nächste Weihnachtsgeschäft überstehen. Aber die Kostenstruktur hat sich wegen der nun langen Kommissionierwege verschlechtert. Auch ist es mit dem neuen Lager nicht möglich, das plötzlich doch stärker steigende Online-Geschäft effizient abzuwickeln!“ In so einem Fall muss man berechtigterweise hinterfragen, ob vor dem Projektstart der „Lagererweiterung“ auch die richtigen Ziele auf Basis solider Grundlagen definiert wurden – offensichtlich nicht! Dort, wo Logistik entscheidend zum Un-

ternehmenserfolg beiträgt, ist sie natürlich eine Managementaufgabe auf oberster Ebene. Dies vor allem dann, wenn es um strategisch relevante Themen wie Standortentscheidungen oder beispielsweise die Investition in eine Automatisierung geht. Die Aufgabe des Managements ist es, die strategischen Ziele und Vorgaben klar in einem Projektauftrag zu formulieren. Die Aufgabe

her ein guter Ansatz, um auch die Grenzen und somit Risiken von Logistiksystemen sowie Logistikketten zu überprüfen und etwaige Alternativkonzepte in Vorbereitung zu haben. Zusätzlich sollte aus der unternehmerischen Verantwortung heraus auch das Thema Nachhaltigkeit die entsprechende Berücksichtigung finden. Wenn beispielsweise ein System zur Energierückgewinnung in der Förder-technik ein höheres Investment erfordert, aber insgesamt sinnvoll ist, dann sollte der Return-on-Investment keine dogmatische Vorgabe darstellen – selbst wenn dieser statt 2,7 „nur noch“ 4,5 Jahre beträgt. Auch hier braucht es ein Umdenken, manchmal auch ein wenig Mut.

Pragmatismus gefragt

In der Analyse- und Planungsphase sind Pragmatismus und Entscheidungskompetenz gefragt. Das gemeinsame Bearbeiten von Datenbanken und Listen mit speziellen Tools und Analyseerfahrung ist hierbei eine Pflichtübung: keine Flächenauslegung, keine Transportauschreibung, kein Automatisierungsvergleich ohne hinterlegtes Mengengerüst. Die Daten hierfür müssen natürlich verfügbar und hinsichtlich der Qualität sowohl konsistent als auch valide sein. Das klingt selbstverständlich, ist es aber nicht. Ein Logistikprojekt startet im Idealfall inoffiziell bereits ein Jahr zuvor, als IT-Projekt „getarnt“, um hier mindestens ein gesamtes Geschäftsjahr abbilden zu können. Ganz generell ist bei nahezu jedes Logistikprojekt in der Regel auch ein IT-Projekt, und das nicht erst seit dem Hype um Logistik 4.0 und die Digitalisierung. Neue Anlagen, neue Steuersysteme, neue Schnittstellen oder die Migration ganzer Systeme – das sind enorme Herausforderungen, die es im Zuge eines Logistikprojekts bereits zu Beginn richtig einzuschätzen gilt. Und um nochmal auf den Sportvergleich zurückzukommen: Große Logistikprojekte sind für die Verantwortlichen wie Olympische Spiele. Es sind Großereignisse, die nur alle paar Jahre stattfinden. Der Schlüssel zum Erfolg liegt in der Vorbereitung, um am Tag X die volle Leistung punktgenau abrufen zu können. Ähnlich verhält es sich bei der Inbetriebnahme einer neuen Logistikanlage oder beim Going-Live eines neuen Systems. Und wie im Sport ist es auch hier das Ziel, unter den Besten zu sein – nur eben in der Disziplin Logistik!

AUFSTEIGER



DSL

DSLV ERWEITERT DIE GESCHÄFTSFÜHRUNG

Der Deutsche Speditions- und Logistikverband (DSL) hat Niels Beuck zum Mitglied der Geschäftsführung ernannt. Er wird neben seiner neuen Leitungsfunktion auch weiterhin die Themenfelder Sicherheitspolitik sowie Kombierter Verkehr verantworten.



JOHANN HUBER SPEDITION

NEUER VERKAUFSLEITER BEI JOHANN HUBER

Die Johann Huber Spedition und Transport GmbH besetzt mit Herbert Wied die Leitung Verkauf und Projektentwicklung neu. Wied war zuvor in verschiedenen Speditions- und Logistikunternehmen als Verkaufsleiter tätig.



HAPAG-LLOYD

NEU IM VORSTAND BEI HAPAG-LLOYD

Neues Vorstandsmitglied der Hapag-Lloyd AG wird zum 1. April 2018 Joachim Schlotfeldt. Er übernimmt unter anderem als Arbeitsdirektor den Bereich Human Resources sowie die Verantwortung für den weltweiten Einkauf.



VOLKSWAGEN AG

NEUER LOGISTIKLEITER BEI VOLKSWAGEN

Der Volkswagen-Konzern hat Andreas Tostmann zum Vorstand für Produktion und Logistik bei der Marke Volkswagen berufen.