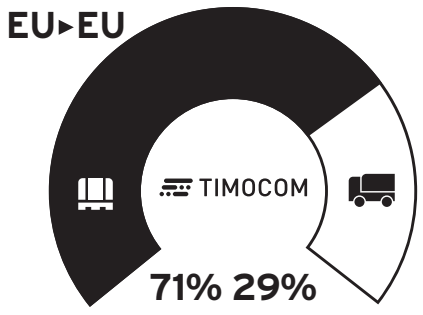
Nr. 36-37 / 08.09.2023

Verkehr

INTERNATIONALE WOCHENZEITUNG SEIT 1945

Neue Bahn



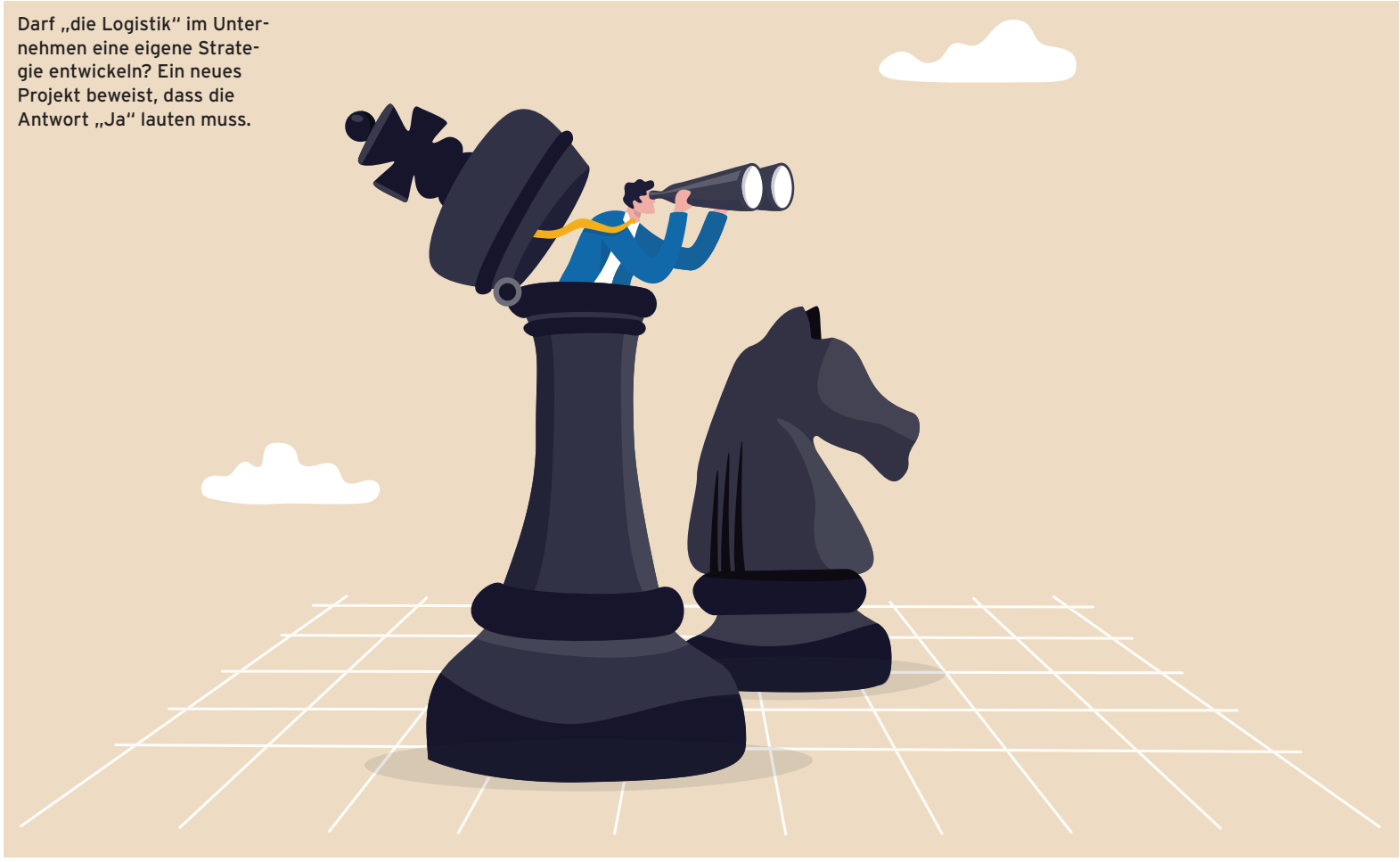
Fracht und Laderaum in %
Werte vom 29.08.2023 bis 04.09.2023

KOMMENTAR
Zehn Jahre BRI 03

SCHWERPUNKT
Citylogistik 04

SCHWERPUNKT
Nutzfahrzeuge 05

JETZT!
Für den Newsletter anmelden auf:
verkehr.co.at/newsletter



Darf „die Logistik" im Unternehmen eine eigene Strategie entwickeln? Ein neues Projekt beweist, dass die Antwort „Ja" lauten muss.

Foto: Shutterstock / eamesBot

Nur gemeinsam kann man sich für die Zukunft wappnen

UNTERNEHMENSERFOLG: Logistikabteilungen in Unternehmen benötigen eine eigene Strategie, wie ein Projekt von Kone und Econsult zeigt. Was eine Balanced Scorecard damit zu tun hat, hat *Verkehr* herausgefunden.

VON **MUHAMED BEGANOVIĆ**

Bei Industrie-, Handels- und Gewerbeunternehmen richtet sich die interne Logistik meist nach entsprechenden Leistungsvorgaben wie Verfügbarkeit und Reichweite sowie nach den definierten, branchenspezifischen Zusatzservices, beispielsweise Overnight-Zustellung oder Spezialverpackungen. Die Logistik fungiert dabei in der Regel als interne Service-Einheit und wird an den drei klassischen Zielen gemessen: Zeit, Qualität und Kosten. Dieses eingeschränkte Set an Bewertungs- und Steuerungskriterien greift aus heutiger Sicht sowie mit Blick in die Zukunft deutlich zu kurz. Diese Erfahrung machte auch Erwin Trinkl-Sebald, Logistikmanager bei Kone Österreich, dem bekannten Hersteller von Aufzügen und Rolltreppen. „Wir müssen uns heute schon über die erwartbaren Veränderungen von morgen Gedanken machen: Welche Trends und Entwicklungen wirken sich auf unsere Logistik aus und welche Maßnahmen müssen wir dahingehend setzen?", sagt Trinkl-Sebald. Seine Abteilung stellte sich die Frage, warum die Logistik eine eigene Strategie braucht. „Jetzt wird deutlich, wie wichtig unser Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele ist. Und noch viel mehr: Wir können das auch messen und steuern", erklärt Trinkl-Sebald die erfolgreiche Implementierung einer sogenannten Logistics Balanced Scorecard, kurz LogBSC.

BELASTUNG DER SUPPLY CHAIN

Anlagen und industrielle Produkte werden zunehmend intelligenter, die Nutzungsintensität oder die durch Sensoren festgestellten Auffälligkeiten werden dabei permanent erfasst. Predictive Maintenance verändert die Wartungsanforderungen mit unmittelbaren Auswirkungen auf die dahinterliegenden Logistikketten: Die Planung basiert nicht mehr auf fest definierten Zeit- oder Serviceintervallen, sondern wird von einer Anlage selbst ausgelöst und gesteuert. Der Arbeitseinsatz von Servicetechnikern erfolgt anlassbezogen, zeitgleich ist die rasche Verfügbarkeit der benötigten Materialien und Teile auf der Baustelle sicherzustellen. „Die Rahmenbedingungen in der Logistiksteuerung verändern sich in manchen Bereichen gerade massiv", weiß Jürgen Schrampf von Econsult und ergänzt: „Grund sind nicht nur die Folgen der letzten Krisen, sondern auch die Neuausrichtung auf eine Zukunft mit teils anderen Vorzeichen und Prioritäten."

▶ FORTSETZUNG AUF SEITE 2

Österreichische Post AG, WZ 17Z041224 W, Verlag Holzhausen GmbH, Traungasse 14-16, 1030 Wien

EDITORIAL

DER ODER DIE NÄCHSTE LOGISTIK-MANAGER/IN BRAUCHT DICH!

VON **MUHAMED BEGANOVIĆ**

Liebe Leserinnen und Leser, bald ist es wieder soweit: Die nächste Logistik-Wahl steht vor der Tür. Am **07. November** (bitte den Termin vormerken) werden wir die traditionsreiche Veranstaltung austragen und die begehrten Preise wieder verteilen. Nominiert als Logistik-Marke in der Kategorie Hinterland sind **Gebrüder Weiss**, **Rail Cargo Group**, **UnitCargo** und **Wenzel Logistics**. Und als Logistik-ManagerIn nominiert sind **Uwe Glaser** (Cargomind), **Ulrich Hartwig** (ACS Logistics) und **Doris Pulker-Rohrhofer** (Hafen Wien). Mehr zu den Nominierten finden Sie auf den Seiten 6 und 7. Heuer vergeben wir keinen Start-up-Preis, weil wir erstmalig in Kooperation mit der BVL Bundesvereinigung Logistik Österreich den Großen Nachhaltigkeitspreis Logistik vergeben werden. Näheres dazu erfahren Sie in der nächsten Ausgabe. Bis dahin lade ich Sie ein, Ihre Stimme für Ihre Favoriten unter **verkehr.co.at/wahl** abzugeben. Wir wünschen allen Nominierten viel Erfolg!

FORTSETZUNG VON SEITE 1

Durch die geforderte Liefersicherheit und entsprechende Ausfalls- bzw. Risk-Management-Konzepte steigen die Lagerstände, dezentralisierte Lagerkonzepte werden ebenfalls wieder verstärkt überlegt." In manchen Bereichen müssen also die Ansätze der letzten Jahrzehnte neu überdacht werden.

STRATEGISCHE LOGISTIKAUSRICHTUNG

Bei Kone wurde das bereits vor geraumer Zeit erkannt. Ein umfassender Change-Prozess ist daher in Umsetzung, um die Logistik im Konzern und in den Ländern neu aufzustellen, sowohl auf Management-Ebene als auch operativ. In Österreich ist man hier ganz vorne mit dabei; die strategischen Zielsetzungen und zu erwartenden Entwicklungen wurden auf Basis einer, speziell auf die innerbetriebliche Logistik zugeschnittenen, Logistics Balanced Scorecard erfasst. Darauf aufbauend wurde ein umfassendes Strategieprojekt umgesetzt. Kunden-, Finanz-, Prozess- und Entwicklungsperspektiven wurden gemeinsam definiert, der Schwerpunkt lag aber vor allem darauf, die in Zukunft verstärkt wichtigen Themen zu identifizieren, um die Logistik daraufhin auszurichten. Sechs Handlungsfelder wurden daraufhin herausgearbeitet: Predictive Maintenance, Logistics-Network-Design, Supply Security, New Working Profiles, Decarbonization und Circular Economy. Hier wurde auf den klassischen Ansatz der Balanced Scorecard zurückgegriffen, gefolgt von der Festlegung der jeweiligen Ziele. Daraus abgeleitet konnte ein Monitoring-System mit Kennzahlen samt Ist- und Ziel-Werten aufgesetzt werden, inklusive der Identifikation von konkreten Maßnahmen und Projekten zur Umsetzung.

ES FEHLT OFT AN LOGISTIK-KENNZAHLEN

„Auch wenn wir über Strategie sprechen, die Diskussionen gehen dann trotzdem sofort in die Tiefe, zum Beispiel bei den Lagerständen und Lagerreichweiten: Ob wir diese künftig reduzieren oder erhöhen, hängt von vielen Faktoren ab. Da können die Logistikkosten durchaus steigen, wenn der Nutzen daraus entsprechend höher ist, das muss aber erst abteilungsübergreifend kommuniziert werden", so Schrampf. Die Logistik in Industrieunternehmen muss sich teils noch emanzipieren, weg von der Kostenstelle hin zur einer internen Serviceabteilung.

Ein weiteres Learning aus dem Projekt ist der mancherorts noch große Rückstand betreffend Kennzahlen- und Monitoring-Systemen. Das Projekt von Kone und Econsult soll dabei auch andere Unternehmen zur Umsetzung motivieren, denn es wurde aus Mitteln des BMK gefördert und im Rahmen des Programms Logistikförderung durch die Schieneninfrastruktur-Dienstleistungsgesellschaft mbH abgewickelt. Die Vorgehensweise zur Entwicklung einer LogBSC ist daher als

Das LogBSC-Projektteam beim internationalen Treffen in Wien (v.l.n.r.): Herolind Aliu (Kone), Jürgen Schrampf (Econsult), Nikita Orlov (Kone), Kathrin Kienmandl (Econsult), Gerda Hartmann (Econsult), Bojana Kalember (Kone), Ekaterina Hornung (Kone), Alexis Keller (Kone) und Erwin Trinkl-Sebald (Kone).

Leitfaden publiziert und bietet eine Anleitung für alle Unternehmen, die einen ähnlichen Ansatz haben. Für manche werden auch nur einzelne Aspekte spannend sein, beispielsweise die Definition und Erhebung von Monitoring-Kennzahlen für ein periodisches Reporting. Hier kommt aus dem Projekt die klare Empfehlung für einen praxisorientierten Zugang: Die Kriterien für die Auswahl der Kennzahlen waren deren absolute Messbarkeit, die Datenverfügbarkeit und ein überschaubarer organisatorischer Erhebungsaufwand. Und es sollte nicht vergessen werden, die Controlling-Verantwortlichen von Beginn an einzubinden.

INTERNATIONALES INTERESSE GEWECKT

Österreich wird im international tätigen Kone-Konzern häufig als Testfeld für neue Logistik-Konzepte genutzt, welche dann auf andere Länderorganisationen ausgerollt werden. Trinkl-Sebald sieht bereits den nächsten Schritt: „In der nächsten Phase stehen nun die ersten Umsetzungsprojekte in den Bereichen Supply Network und Kreislaufsysteme auf der Agenda."

Unabhängig davon, ob es um die strategische Perspektive oder das operative Feintuning geht, das Erkennen von Stärken und Schwächen in logistischen Abläufen ist eine abteilungsübergreifende Aufgabe: Ein gezieltes Gegensteuern bei Fehlentwicklungen sowie die Ortung von Optimierungspotenzialen zur laufenden (Neu-)Ausrichtung darf im operativen Alltag nicht untergehen. Darüber hinaus dient die Logistics Balanced Scorecard offenbar auch als geeignetes Kommunikationsmittel in Richtung der „Nicht-Logistiker", um sowohl innerhalb des Unternehmens, in unterschiedlichen Abteilungen, aber auch bei den Partnern und Dienstleistern im Netzwerk die Leistungen und Zielsetzungen der Logistik klar zu vermitteln.

Welche Rahmenbedingungen braucht es, damit urbane Logistik florieren kann?

VERANSTALTUNG: Am 29. September wird es in Wien im Rahmen der Konferenz der europäischen Industrie- & Handelskammern auch eine Veranstaltung zum Thema nachhaltige Citylogistik geben. *Verkehr* liefert einen Vorbericht.

Die Arbeitsgruppe Urbane Citylogistik der Union Europäischer Industrie- und Handelskammern (UECC) befasst sich seit längerer Zeit mit zukünftigen Themenstellungen wie globalen Lieferketten, Supply Chain Management und Logistikoptimierung. Am 29. September laden sie zu einer Veranstaltung zum Thema „Wege zu einer nachhaltigen urbanen Logisik" im Rahmen der Konferenz der europäischen Industrie- & Handelskammern ein. Ein Blick auf das Programm verrät, wie viel Fachwissen während des mehrstündigen Events vermittelt werden soll. Was die Veranstaltung zudem sehr spannend macht, sind die unterschiedlichen Perspektiven, die umfassend beleuchtet werden.

EXPERTEN ALS SPEAKER

Welche Rahmenbedingungen braucht es, um urbane Logistik zu gestalten? Die Veranstaltung will darauf Antworten liefern. Nach den Begrüßungsworten und einer kurzen Vorstellung der Resolution der UECC durch ihren Präsidenten **Davor Sertic** kommt schon der erste Experte zu Wort: **Thomas Madreiter** (Planungsdirektor der Stadt Wien) wird zum Thema „Umsetzung von nachhaltiger urbaner Logistik durch Planungsinstrumente und Beteiligung der öffentlichen Hand" referieren. Auf ihn folgt **Karolin Braunsberger-Reinhold** (Mitglied des Europäischen Parlaments), die in ihrem Vortrag „Nachhaltige Citylogistik – Rahmenvorgaben der EU" die europäische Perspektive dazu liefern wird.

Am 29. September findet im Rahmen der Konferenz der UECC eine Veranstaltung zum Thema nachhaltige Citylogistik statt.

KONZEPTE UND PERSPEKTIVEN

Vielversprechend klingt der Vortrag von **Georg Hauger** von der Technischen Universität Wien. In „The Good, The Bad, The Ugly – Citylogistik aus drei Perspektiven" wird er, wie der Titel schon verrät, die Citylogistik aus unterschiedlichen Blickwinkeln beleuchten und spannende Insights liefern. Sein akademischer Kollege **Benjamin Bierwirth** von der Universität Frankfurt wird (nach einer kleinen Pause) über „Möglichkeiten und Herausforderungen urbaner Logistikkonzepte" sprechen. Als letzter Redner steht **Michael Punzet**, Erive GmbH, auf dem Programm, der über „Die Herausforderungen in der Konsolidierung von Paketzustellungen" referieren wird.

Eine Podiumsdiskussion mit den Vortragenden zum spannenden Thema „Welche Rahmensetzungen braucht es, um urbane Logistik zu gestalten?" bildet den Abschluss der Veranstaltung.

Fotos: KONE | Shutterstock / jamesteohart