



Die logistische Gesamtkonzeption als Erfolgspotential



Wolfgang KREMSER, Dipl.-Ing., Dr. techn., Jahrgang 1949.
 Firma: HILTI AG Schaan — FL, Befestigungstechnik. Aufgabenbereich: Konzernlogistik — internationale Koordination. Systeme- und Methodenentwicklung und -Einsatz. Ausbildung: HTL-Maschinenbau Graz, Studium Wirtschaftsingenieurwesen MB an der TU-Graz, ab 1973 wissenschaftlicher Mitarbeiter und ab 1975 Universitätsassistent am Institut für Betriebswissenschaften und Lehrbeauftragter für Operations Research an der TU-Graz. 1979 Promotion zum Dr. techn., von 1980 bis 1982 Leiter Systeme und Methoden Produktionslogistik, ab 1982 Projekte Konzernlogistik bei der Firma HILTI AG Schaan.

Zusammenfassung:

Als logistische Gesamtkonzeptionen sind solche zu bezeichnen, in denen durch die Aufbauorganisation und Ablauforganisation eine klare Verantwortlichkeit für Planung, Steuerung und Abwicklung der internen und externen Materialflüsse der Unternehmung, unterstützt durch integrierte Systeme und Methoden, gegeben ist.

Die Realisierung bedeutet nicht nur Änderung der klassischen Kompetenzstrukturen in der Materialwirtschaft, sondern auch Philosophieanpassung von funktionalen Teilloptimierungen zu ganzheitlichem Management der logistischen Kette.

1. Einleitung

Der betriebswirtschaftlichen Logistik haftet ein ähnlicher Mythos an, wie so manch anderen »-ik's« der nahen Vergangenheit.

Die Meinungen schwanken zwischen »geheimnisvollen Strategien zur erfolgreichen Unternehmungsführung«, »Modeschlagwort« und »nutzbringendes funktionales Ablaufinstrumentarium«.

Die Logistik ist weder das erste noch das zweite, sie hat jedoch Merkmale des dritten.

Die betriebswirtschaftliche Logistik ist vor allem eine Aufgabe, nämlich die, Flußvorgänge im Rahmen ihres Abwicklungsprozesses von der Quelle bis zur Senke nach den Gesichtspunkten höchster Leistung und größter Wirtschaftlichkeit zu gestalten und umzusetzen.

Es stellt sich erst gar nicht die Frage, ob ausgehend von der Erkenntnis der Bedeutung der Logistik im militärischen Bereich, der Logistik im Wirtschaftsunternehmen auch eine solche entscheidende Bedeutung für den Erfolg zugemessen werden kann.

Die Frage ist vielmehr, ob Logistik einen neuen Ansatz darstellt oder ob nicht an sich in jeder Unternehmung bereits Ansätze vorhanden sind, die es gilt

auszubauen.

2. Logistische Prozesse

Grundsätzlich ist jeder Bereitstellungs- oder Flußvorgang — ob es sich um Waren oder auch um Dienstleistungen handelt — der durch Mengen, Termine, Wege, Orte und Transportmittel definiert ist, ein logistischer Prozeß, der einer Optimierung zugänglich ist.

Die allgemeine Konzentration des Gedankengutes der Logistik auf den Güterstrom einer Unternehmung zeigt deutlich, daß die Nutzbarmachung der Erfolgspotentiale bereits im Ansatz eingeschränkt werden.

Stellt man eine Unternehmung anhand ihrer klassischen Organisationsstruktur in Matrixform dar, so kann eine Gliederung in

Umsetzende Bereiche:

- Forschung und Entwicklung (Ideen → neue Produkte)
- Beschaffung und Produktion (Rohmaterial → Verkaufseinheiten)
- Vertrieb (Verkaufseinheiten → Umsatzwert)

Logistische Bereiche:

- Finanzbereich (Bereitstellen / Verteilen der Finanzierungsmittel)
- Personalbereich (Personalbe-

- Materialwirtschaft (Materialbereitstellung / Warenfluß)
 - Informatik (Informationsbereitstellung / Kommunikationsfluß)
- getroffen werden (Abb. 1)

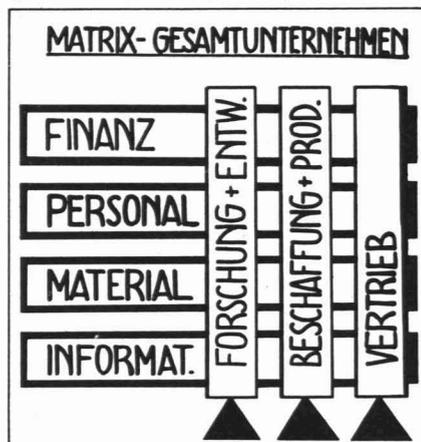


Abb. 1: Matrixstruktur umsetzende/logistische Bereiche

Die Realisierung bedeutet nicht nur die Änderung der klassischen Kompetenzstrukturen, sondern auch Philosophieanpassung

Der wesentliche Vorteil der Aufgabenteilung umsetzender und logistischer Bereiche liegt darin, daß die Konzentration der Kräfte auf das eigentliche Aufgabengebiet erfolgen kann.

Diese Art der Aufgabenerfüllung hat jedoch zur Folge, daß überschneidungsfreie Kompetenzabgrenzungen praktisch nicht mehr möglich sind.

Die aus diesen Kompetenzüberschneidungen resultierenden Kompetenzkonflikte werden bei mehrdimensionalen Organisationsstrukturen nicht nur hingegenommen, sondern bewußt



institutionalisiert. Die Problembereinigung im offen ausgetragenen Konflikt wird dadurch gefördert, was gesamtunternehmerisches Denken unterstützt und zu einer Effizienzsteigerung der Prozesse führt.

3. Logistik des Materialflusses

Während westliche Unternehmungen den Materialfluß in Beschaffung, Produktion und Vertrieb heute noch vielfach unter dem Blickwinkel individueller Bereichsziele sehen, sehen die Japaner die Versorgungskette, sowohl innerhalb als auch außerhalb der Unternehmung, als Einheit und entwickeln ausgewogene funktionale Strategien als entscheidenden Erfolgsfaktor. Will man sich die wesentlichen Erkenntnisse aus dem fernöstlichen Erfolgsrezept zunutze machen, so sind auf dem Weg von der funktionalen Teilloptimierung zum ganzheitlichen Management der Versorgungskette zwei wesentliche Stationen zu durchschreiten:

- Eine Aufbauorganisation zu installieren, die in der Lage ist, »gesamtunternehmerische Zielsetzungen« gegenüber Teilloptimierungen über die gesamte Versorgungskette durchzusetzen.
- Planungs-, Steuerungs- und Abwicklungssysteme zu entwickeln, die es ermöglichen, eine »echte Integration« und nicht nur eine formale Aneinanderreihung der Elemente der logistischen Kette zu gewährleisten.

Die Waren- und Materialflüsse sind in den letzten Jahren viel differenzierter geworden.

4. Unternehmenspolitik und logistische Kette

Die Waren- und Materialflüsse sind in den letzten Jahren im Ganzen und im Einzelnen viel differenzierter geworden.

Auf der einen Seite geschah dies durch die Verflechtung und Zunahme von Vertriebs- und Beschaffungsstrukturen, auf der anderen Seite durch die Möglichkeiten flexibler Fertigungsstrukturen.

Die historische Entwicklung der logistischen Kette der Hilti AG ist aus der Unternehmenspolitik und dem daraus resultierenden Unternehmensleitbild ableitbar:

- Pkt. 1: Wir decken die Marktbedürfnisse auf dem Gebiet der Befestigungstechnik für das gewerbliche und industrielle Bauwesen sowie für die Industrie mit Geräten, Werkzeugen und Elementen sowie mit den erforderlichen Beratungs- und Serviceleistungen von der Bedürfniserfassung bis zur Bedürfnisbefriedigung.
- Pkt. 4: Wir sind weltweit tätig. Als multinationale Unternehmung erkennen wir die Notwendigkeit, die Potentiale des Marketing, der Produktion, der Forschung und Entwicklung, der Finanz- und des Management und der Organisation entsprechend aufzubauen und weiterzuentwickeln.

Die weltweite Tätigkeit der Unternehmung spiegelt sich in der Vielzahl von integrierten und kooperierenden Marktorganisationen wider.

Um die Marktorganisationen individuell und kostengünstig mit Produkten versorgen zu können, wurden sogenannte Versorgungsräume definiert, in denen Schwerpunktproduktionen aufgebaut wurden (Abb. 2).

stungsfähigkeit geführt.

Die konsequente Einbindung der Lieferanten in den Produktionsprozeß ist logische Folge der gesamtlogischen Betrachtungsweise.

Die logistische Kette ist somit durch den Warenfluß über Lieferanten, Produktionsstandorte, supranationale Verteilerlager, nationale Distributionsorganisationen und nicht zuletzt durch den Endverbraucher gegeben (Abb. 3).

Diese umfassende Definition war schon deshalb notwendig, da Hilti-

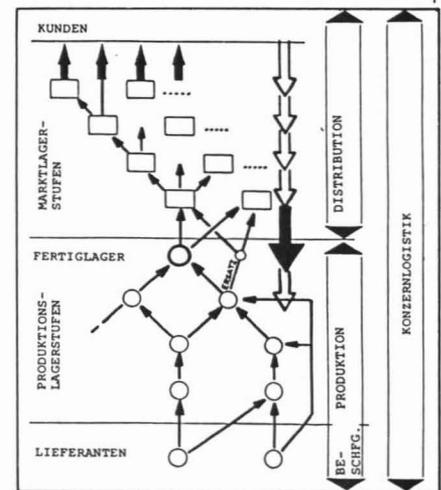


Abb. 3: Logistische Kette

Produkte überwiegend über eigene Marktorganisationen oder Vertriebsa-

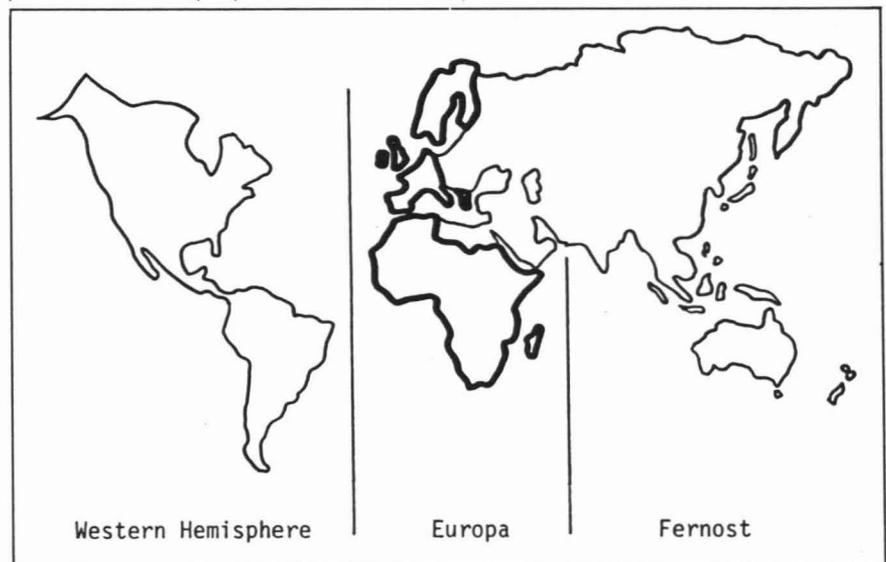


Abb. 2: Versorgungsräume

Da die Produktionsstandorte relativ weit gestreut sind, hat die Zusammenfassung zu Versorgungsräumen zu einer wesentlichen Verbesserung der produktionstechnologischen Lei-

genturen im Direktvertrieb zum Endverbraucher gelangen.

5. Logistikorganisation

Logistik ist nicht nur eine Aufgabe der



technischen Abwicklung, sondern in besonderem Maße eine Aufgabe der Unternehmungsführung. Das bedeutet für die Zuordnung in der Organisationsstruktur, daß die Gesamtverantwortung und Koordination der logistischen Teilbereiche in der Geschäftsführung wahrzunehmen sind. Je höher das Anspruchsniveau der Logistikaufgaben liegt, desto wichtiger ist eine Zentralisierung der Logistikaufgaben in der Organisationsstruktur. In der Praxis der Fa. Hilti AG hat sich die eingeführte Stab/Linien-Organisation Konzernlogistik mit der Aufhängung im Vorstandsbereich für die weltweite Zusammenfassung von Beschaffung, Produktionsplanung/-steuerung und Distribution bewährt (Abb. 4).

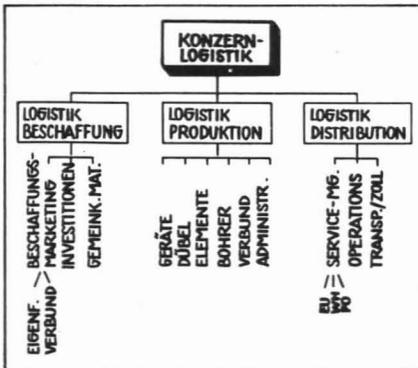


Abb. 4: Konzernlogistik

Logistik ist nicht nur eine Aufgabe der technischen Abwicklung, sondern in besonderem Maße eine Aufgabe der Unternehmensführung.

Folgende Aufgaben werden in den logistischen Teilbereichen wahrgenommen:

- Logistik Beschaffung
In der Funktion Beschaffung werden sämtliche Aufgaben des strategischen Einkaufs wahrgenommen:
 - Beschaffungsmarktforschung
 - Beschaffungsprogrammpolitik (Eigenfertigung/Fremdbezug)
 - Preis-/Konditions-Politik
 - Bezugspolitik (taggenau)
 - Kooperationspolitik
 - neue Produkte
 - Beratung übriger Funktionen in Einkaufsfragen
- Logistik Produktion
Diese Funktion umfaßt die gesamte Planung und Steuerung der Ressourcen Material und Kapazität in

Je höher das Anspruchsniveau der Logistikaufgaben liegt, desto wichtiger ist eine Zentralisierung der Logistikaufgaben.

- den Produktionswerken:
 - Primärbedarfsmanagement
 - Material-/Kapazitätsplanung und Steuerung
 - Disposition des Eigenfertigungs- und Fremdbezugsbedarfs
 - Fremdbezugsabrufe
 - Bestellkontrolle und Zuteilungsprogramm bei knapper Verfügbarkeit
- Logistik Distribution
Diese Funktion bildet die Schnittstelle zu den national orientierten, integrierten (Töchter) und nicht integrierten (Kooperationspartner) Marktorganisationen. Hilti hat sich in der Kompetenzabgrenzung klar für das dezentralisierte Full-Profit-Center-Modell*) entschieden. Die Schwachpunkte dieses Modells werden durch eine enge methoden- und informationsmäßige Bindung der Marktorganisationen an das Stammhaus auf ein Minimum reduziert.

Aufgabenschwerpunkte der Service-Manager sind:

- die Überwachung und Sicherung der Versorgung der zugeordneten Marktorganisationen
- Lösung auftretender Probleme ablauftechnischer Art
- Koordination bei Auftreten von Zuteilungsproblemen
- Umsetzung von Distributionskonzepten

6. Logistiksysteme

Der Schlüssel für den Erfolg der Logistik als Methode der Unternehmungspolitik ist der Grad der Entwicklung der eingeführten oder geplanten Logistiksysteme mit den Stufen Informationsbeschaffung, -auswertung, -verarbeitung und Aufbereitung der Daten als Grundlage für Unternehmungsentscheidungen.

Technisch ist der Schritt zu integrierten Logistiksystemen durch die Möglichkeiten moderner Informationsverarbeitung und Kommunikationssysteme längst gelöst.

Was sich heute noch hemmend auf die Umsetzung auswirkt, sind die in jeder

Unternehmung bestehenden und im Laufe der Jahre gewachsenen und eingefahrenen Aufbau- und Ablaufstrukturen.

Der Leistungsauftrag an logistische Systeme:

- größte Flexibilität bei der Erfüllung der geforderten Lieferbereitschaftseckwerte bei
- gleichzeitiger Minimierung der Kosten für Systembetrieb und Ressourcenbeanspruchung und der darin enthaltene Zielkonflikt bedeutet, daß die notwendige hohe Flexibilität in der Fertigung und Distribution und reduzierte Bestände auf allen Lagerstufen durch einen entsprechend gestalteten Waren- und Informationsfluß garantiert werden müssen. Erreichbar ist das nur durch die Ausrichtung der Planungs-, Steuerungs- und Kontrollsysteme auf die gesamte logistische Kette als durchgängige Einheit.

Die Entwicklung von logistischen Strukturen muß den Ausgangspunkt im obersten Management einer Unternehmung haben.

Das bedeutet — im vielstufigen Warenfluß eines internationalen Konzerns — daß eine Verknüpfung der Produktions- und Materialplanung (MRP — Material Requirements Planning) mit der Distributionsplanung und -Steuerung (DRP — Distribution Requirements Planning) unterstützt durch Datenkommunikation auf Basis tagesaktueller Daten stattfinden muß.

Die Hilti Systemstruktur setzt sich zusammen aus Systemen in:

- Marktorganisationen (80 Töchter und Kooperationspartner)
- Versorgungsraumstellen (3 Versorgungsräume)
- Werken (11 Produktionsstätten)

7. Erfahrungen

Die Entwicklung von logistischen Strukturen muß den Ausgangspunkt im obersten Management einer Unternehmung haben.

*) Full-Profit-Center bedeutet dezentrale:

- Planungs-/Steuerungsverantwortung für den Verkaufumsatz
- Lieferbereitschaftsverantwortung
- Bestandesverantwortung

 Die Versorgungsverantwortung für die oberste Marktlagerstufe liegt jedoch in der Konzernlogistik (Servicemanager)

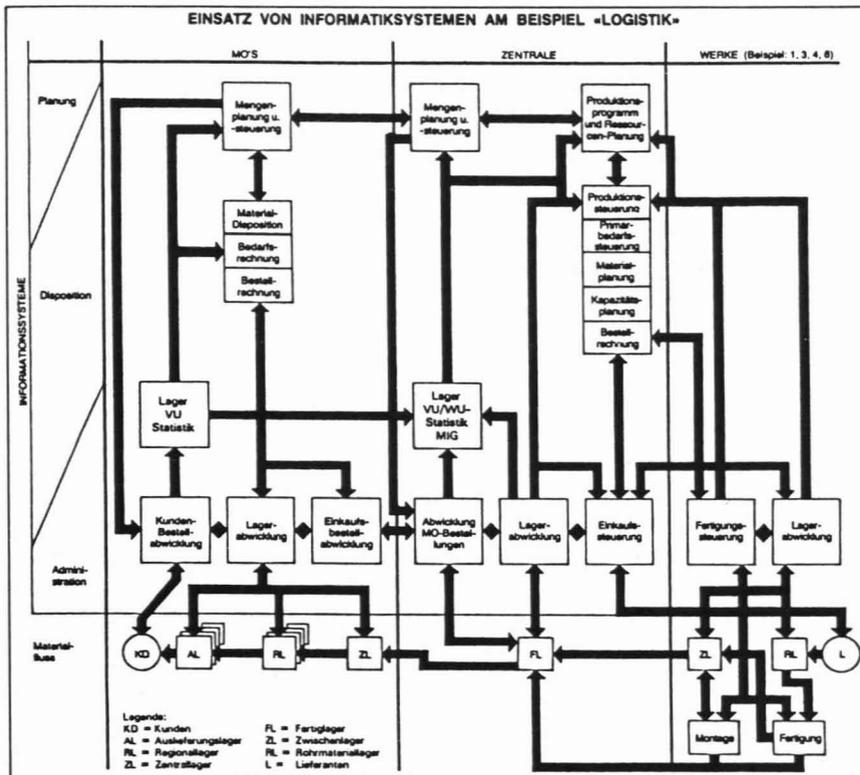


Abb. 5: Systemstruktur Konzernlogistik

Nur gestützt auf die definitive Absichtserklärung, einen organisatorischen

Wandel, mit derartigen Veränderungen in den historisch gewachsenen,

funktionalen Zuordnungen, herbeizuführen, kann der Umsetzungsprozess schrittweise gestaltet werden.

Bei Hilti hat dieser Prozess, gestützt auf ein logistisches Rahmenkonzept, annähernd zehn Jahre in Anspruch genommen, wobei jedoch die größten Veränderungsschritte in den letzten vier Jahren vollzogen wurden.

Mit ebensolcher Sorgfalt sind parallel dazu die entsprechenden ablauforganisatorischen Entwicklungen voranzutreiben, was bei Hilti heute zu einem gesamthaft unterstützenden Logistik-Systemverbundkonzept geführt hat.

Wesentliche Aspekte dieses Konzeptes sind:

- Papierlose Abwicklung, auf allen Stufen
- Informationstransport billiger als Warentransport
- Manueller Systemeingriff nur im Exceptionfall unter dem generellen Primat:

Flußoptimierung vor Funktionsoptimierung



Wir kennen die Größten

Das Wirtschaftsmagazin „trend“ veröffentlichte die Liste der 500 größten Unternehmen in Österreich

27 Unternehmen dieser „Top 500“ lassen bei uns drucken. Erfolg gründet sich auf das Erkennen von Vorteilen

Die Größten kennen uns

Druckerei

KLAMPFER OHG.
8160 WEIZ

Hans-Sutter-Gasse 9–13 – Telefon 03172/2225

