

Hanns C. Pladerer

Das Gespräch führte
Rupert Hasenöhrl



Der Wirtschaftsingenieur: Welche Aufgaben beinhaltet die »Logistik« bei Hilti?

H. Pladerer: Hilti ist ein multinationaler Konzern, bei dem durch die extreme Marktorientierung 5000 von insgesamt 8500 Mitarbeitern im Markt arbeiten, d.h. in der Warenverteilung auf 1100 Lagerpunkte in 80 Marktorganisationen. Bei einem Konzernumsatz von 1,4 Mrd. sfr sind rund 350 Mill. gebundenes Kapital. Da ist es natürlich leicht verständlich, daß man sich fragt, ob man die Lieferbereitschaft nicht auch mit 250 Mill. sicherstellen kann. Bei Hilti wurde dieser Frage schon 1976 großes Gewicht beigemessen, und man ist damals an mich herangetreten, ob ich nicht eine moderne Logistik-Konzeption verantwortlich leiten würde. Wir haben dann stufenweise begonnen. Zuerst bestand die Logistik aus Produktionsplanung und -steuerung der Werke, dann kam die gesamte Beschaffung und im nächsten Schritt die Ausdehnung zum Lieferanten dazu. Heute sind in der Logistik 150 Leute beschäftigt.

Die zwei wesentlichen Eckwerte, die die Logistik managt, sind Lieferbereitschaft auf der einen und Kapitalbindung auf der anderen Seite, was natürlich einen organisierten Zielkonflikt beinhaltet.

Der Wirtschaftsingenieur: Welche Schwierigkeiten muß man erwarten, wenn man Aufgaben aus bestehenden Abteilungen herauslöst und eine eigene Funktion dafür schafft?

H. Pladerer: Das ist nur eine Frage einer erklärten Willensäußerung der Geschäftsleitung. Bei Hilti besitzt das Thema Lieferbereitschaft eine sehr große

Hanns C. Pladerer, Dipl.-Ing., Dr. techn., Jahrgang 1942, begann seine Industrietätigkeit bei Mäser, seit 1972 bei Hilti in Liechtenstein, zuletzt als Direktor für Konzernlogistik, Träger des Logistik-Preises 1984, verliehen für die Gestaltung eines weltweit integrierten angewandten Logistik-Konzeptes. Ab Mai 1985 als Geschäftsführer der WLM, einer Tochter der FIDES-Gruppe mit Sitz in Zürich, in der Beratung tätig.

Dominanz. Obwohl in einem Bauwerk nur für ca. 2% der Kosten Befestigungstechnik drinnen ist, ist kein Bauherr bereit, auf Befestigungselemente auf der Baustelle zu warten. Für uns geht es also darum, wie wir die 1100 Lagerpunkte weltweit entsprechend optimal versorgen können.

Der Wirtschaftsingenieur: Wie geschieht nun die Abgrenzung zu den anderen Abteilungen?

H. Pladerer: Es gibt Leute, die verwenden die Begriffe Stab und Linie, um ihre Organisationsform zu beschreiben. Die St. Galler Hochschule hat sehr früh schon begonnen, mit den zwei Begriffen »Bereiche des Leistungsvollzuges« und »Bereiche der Versorgung« zu operieren. F&E, Produktion und Marketing sind für mich Bereiche des Leistungsvollzuges, in Matrixform, als quer dazu haben Sie sogenannte Versorgungsfunktionen, den Finanzbereich, Personalbereich, die Logistik als Materialbereich und den Informationsbereich. Daraus resultieren also sehr wohl Konflikte, aber das sind in der Organisation von vornherein berücksichtigte Konflikte, in dem man Leistungsvollzugs- und Versorgungsbereiche abgrenzt. Das erfordert natürlich, daß die einzelnen Manager subtile Spielregeln einhalten.

Der Wirtschaftsingenieur: Logistik — eine Hilfsfunktion?

H. Pladerer: Hilfsfunktion ist degradierend. Versorgungsfunktion klingt besser. Die Logistik ist an und für sich eine sehr wertneutrale Disziplin. Die Aufgabe des Logistikers ist es aber, dem gesamten Management vor Augen zu führen, was Rahmenbedingungen wie beispielsweise ein Lieferbereitschaftsgrad von 98% kosten. Der Logistiker kann also immer die Gretchenfrage stellen: »Wie hätten Sie's denn gerne?«

Der Wirtschaftsingenieur: Ein Logistik-System ist so effizient wie es transparent ist. Dazu benötigt man Daten...

H. Pladerer: Ein Kernsatz, den ich immer wieder geprägt habe, ist: »Die Informatik ist eine *Conditio sine qua non* für die Logistik«, d.h. ohne leistungsfähige Informationssysteme ist ein Logi-

stik-System nicht operabel. Man muß in der Lage sein, physische Veränderungen zeitverzugslos abzubilden. Niemand würde in ein Flugzeug steigen, wenn es hieße, die Daten aus dem Triebwerk würden in die Pilotenkanzel batch-weise alle halbe Stunde übertragen. Im Industriebetrieb akzeptieren wir diesen Zeitverzug aber und akzeptieren damit viele Probleme, die allein daraus resultieren, daß die Daten nicht aktuell genug sind.

Der Wirtschaftsingenieur: Was machen Sie also?

H. Pladerer: Wir erfassen am letzten Verkaufspunkt, wenn die Ware zum Kunden geht, und das ist bei uns täglich an ca. 20 000 Punkten weltweit. Die abgeschlossenen Verkaufsgeschäfte sind die einzigen Daten, die stochastisch auftreten. Sie werden zeitverzugslos erfaßt und dann im Distributionsnetz nach hinten übertragen. Wir rechnen dann einmal wöchentlich über das »Distribution Requirements Planning« den Bedarf aus und schieben die Ware praktisch nach.

Der Wirtschaftsingenieur: Welche Rolle spielt KANBAN in Ihrer Logistik-Konzeption?

H. Pladerer: KANBAN bedeutet eine Änderung der Denkrichtung vom traditionellen Bringsystem zum Holprinzip. In der Fertigung wird dabei mit Hilfe der KANBAN-Karte die vorhergehende Fertigungsstelle informiert, daß wieder ein Teil benötigt wird. Dieses KANBAN-Prinzip können Sie aber auch beim Verkehr mit Ihren Lieferanten anwenden. Hilti hat beides gemacht, einmal innerbetrieblich bei der Schwerlastankerfertigung und das andere Mal mit 18 Pilotprojekten bei Schlüssellieferanten. Bei dieser »Just-in-Time-Delivery« wird genau im Produktionstakt angeliefert, wir lagern die Ware gar nicht mehr. Das heißt aber auch, daß die Qualitätskontrolle vom Lieferanten gemacht werden muß, daß der Termin exakt eingehalten werden muß und daß dadurch vieles verbessert und rationalisiert werden muß.

Der Wirtschaftsingenieur: Wo treten die größeren Schwierigkeiten auf? Intern oder mit den Lieferanten?

H. Pladerer: Da würde ich gar keine großen Unterschiede machen. Es hat auf alle Fälle Schwierigkeiten gegeben und wir haben auch Pannen erlebt mit den verschiedenen Projekten, entscheidend war eigentlich nur der Geist und der Sinn, wie wir diese Pannen dann behoben haben.

Grundsätzlich waren wir alle am Anfang sehr skeptisch. Entscheidend war daher, mit Pilotprojekten Erfahrung zu sammeln und auch Erfolgserlebnisse sicherzustellen und das ist uns voll gelungen. Im Einkauf sind die Einsparungen sehr spektakulär gewesen, wir haben bei 18 Produktgruppen rund 70% des Rohmateriallagers eingespart. Wir haben heute das Lager von 10 Mill. sfr auf 3 Mill. reduziert.

Aber KANBAN ist nicht überall geeignet, es ist konzipiert für eine Großserienfertigung, die entsprechend harmonisiert und vorher entsprechend abgestimmt werden muß. So müssen wir beispielsweise völlig neue Rüsttechnologien entwickeln. Bevor der Rüstvorgang beginnt, werden alle notwendigen Arbeiten am Werkzeug vorab durchgeführt, so daß dann beim tatsächlichen Rüsten nur noch wenige Handgriffe erforderlich sind.

Der Wirtschaftsingenieur: *Gehören hier auch Industrie-Roboter in Ihre Überlegungen?*

H. Pladerer: Sicherlich. Dadurch wird das Umrüsten praktisch auf das Umrüsten auf ein anderes Programm reduziert. Wir verwenden Roboter in zunehmendem Maß in der Montage und bei bestimmten Operationen in der Zerspanung wie z. B. beim Entgraten.

Der Wirtschaftsingenieur: *Werden bei Hilti bei Investitionen dieser Art auch andere Kriterien als solche die sich in finanziellen Größen messen lassen zur Entscheidungsfindung herangezogen?*

H. Pladerer: Das Problem bei der gesamten Investitionsrechnung ist ja die sehr punktuelle Betrachtung und für mich ist die Art, in der heute eine Investitionsrechnung abläuft, sehr fragwürdig. Es wird nämlich sehr oft Funktionsoptimierung betrieben, wodurch man Gefahr läuft, gewisse Investitionen nicht zu tätigen, obwohl sie zum Gesamtoptimum einen großen Beitrag leisten. Ein Beispiel aus der Distribution: Wir verteilen Ware nach Amerika mit Luftfracht anstelle von Seefracht, obwohl es doppelt so teuer kommt. Die Transportkosten fallen hier in Europa

an, bei Funktionsoptimierung des Transportverantwortlichen wäre das betriebswirtschaftlich nicht haltbar. In Amerika sind wir aber dadurch in der Lage, den Sicherheitsbestand um 40—50% abzusenken. In der Gesamtbetrachtung ergibt das für den Konzern klar die Variante »Luftfracht nach Amerika«.

Der Wirtschaftsingenieur: *Wenn wir in derselben gesamthaften Betrachtung Ihre Karriere beleuchten, welche Stationen sind dann zu vermerken?*

H. Pladerer: Ich habe die ersten sechs Jahre meiner Industrietätigkeit in der Textilindustrie verbracht, das waren Lehrjahre in einer Branche, der es nie sehr gut gegangen ist. Ich habe aber dort sehr viel gelernt, vor allem in der Kostenrechnung, in der EDV und der Zeitwirtschaft und zum Schluß in der PPS. Die Tätigkeit bei Hilti begann mit einer Wertanalyse, ich wurde dann Werksleiter des Stammwerkes, seit 1976 bin ich permanent in Sachen Logistik tätig.

Der Wirtschaftsingenieur: *Ihre Ausbildung haben Sie am IMEDE in Lausanne vervollkommnet. Welche Erfahrungen haben Sie dort gemacht?*

H. Pladerer: Diese Kurse an den Managementinstituten sind geprägt durch die amerikanische Art und Weise, anhand von praktischen Fällen die Theorie zu diskutieren. Grundsätzlich kann ich eine solche Ausbildung jedem meiner Kollegen empfehlen. Es ist einfach faszinierend, mit Leuten aus unterschiedlichen Berufsgruppen und Nationalitäten in kleinsten Gruppen zusammenzuarbeiten und zu erleben, wie schwierig es ist, ein gemeinsames Problemverständnis zu finden. Wir haben bei den meisten Fällen 30% der Zeit dafür verwenden müssen, das gemeinsame Problemverständnis herzustellen. Diese Tatsache ist auch im normalen Geschäftsleben vorhanden, nur widmen wir ihr viel zu wenig Aufmerksamkeit und diskutieren meist viel zu früh über Lösungsansätze.

Der Wirtschaftsingenieur: *Inwiefern haben Sie dort auch gelernt, sich selbst zu präsentieren und zu verkaufen?*

H. Pladerer: Sicher auch ein bißchen, aber das Wesentliche ist, daß man von einer Sache fasziniert ist. Ein Manager muß also nicht lernen, sich zu präsentieren, es muß ihm nur gelingen, von einer Sache fasziniert, »angefressen« zu

sein. Dann spielt es keine Rolle, ob er eine lange Nase oder ein verknuddeltes Hemd hat, dann wirkt er auch so.

Der Wirtschaftsingenieur: *Für Sie persönlich war es also ein Gewinn, war es das für die Firma, die es bezahlt hat, auch?*

H. Pladerer: Ich glaube ja, denn dadurch hat sich auch mein Managementhorizont erweitert, vor allem bei der Zusammenarbeit mit Andersdenkenden. Und je höher Sie in der Hierarchie steigen, umso mehr Bedeutung kommt der Menschenführung zu. Sie haben dann Ihre Experten für die verschiedenen Fachgebiete, aber Sie müssen in der Lage sein, verschiedene Charaktere harmonisch in Einklang zu bringen. Die fachliche Arbeit eines Managers geschieht in Form von kreativen, neuen Denkansätzen. Für mich hat ein guter Manager immer Visionen, wie es in 5—10 Jahren aussehen wird. Ohne Vision können Sie nicht managen. Sie sind die eigentlichen Antriebskräfte, die uns Managern immer wieder die Kraft geben, Durchbrüche zu erreichen.

Der Wirtschaftsingenieur: *Läßt sich diese Kraft auch in der Freizeit tanken?*

H. Pladerer: Auch hier gilt für mich das Leitmotiv: »Work hard and play hard«. Ich versuche in meiner Freizeit beim Tennis oder beim Bergsteigen, mich wirklich zu entspannen. Ich meine, daß es völlig falsch ist, für einen Manager, sieben Tage in der Woche auf vollen Touren nur im Business zu sein.

Der Wirtschaftsingenieur: *Zurück zu den Visionen. Wie sehen die für Ihre private und berufliche Zukunft aus?*

H. Pladerer: Ich meine, daß es einfach gewisse Perioden im Leben eines Managers gibt. Ich habe jetzt 20 Jahre Industrietätigkeit hinter mir und ich möchte jetzt mit 43 eine weitere Periode mit entsprechender Begeisterung angehen. Diese Periode heißt für mich Beratungstätigkeit, um das in der Industrie erworbene Fachwissen weiterzugeben, und sie heißt auch einen echten Schritt in wissenschaftlicher Hinsicht zu tun, indem ich meine Habilitation auf dem Gebiet der Logistik schreibe.

Der Wirtschaftsingenieur: *Unzufriedenheit mit dem derzeitigen Job?*

H. Pladerer: In keiner Weise, sondern nur der Wunsch und der Wille, mich auf dem Sektor Logistik weiter zu vertiefen.

