Praxisorientierts Logistik-Management

Autor(en): **[s.n.]**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Mittex : die Fachzeitschrift für textile Garn- und Flächenherstellung im deutschsprachigen Europa**

Band (Jahr): **98 (1991)**

Heft 5

PDF erstellt am: **25.05.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-679367

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

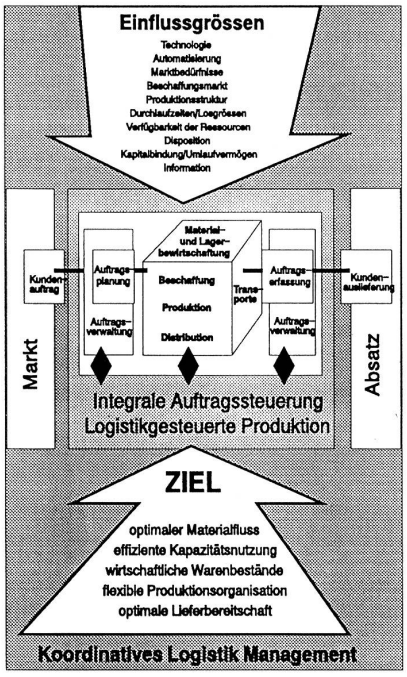
Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

Praxisorientiertes Logistik-Management

Die Logistik wird heute anerkannterweise als ein strategischer Erfolgsfaktor betrachtet, den es zu realisieren gilt. Ist die entsprechende Strategie formuliert, das einzuführende Konzept ausgearbeitet, geht es entscheidend um den Weg der Umsetzung in die Praxis. Für den Aufbau einer wirtschaftlichen, gezielten und ergebnisorientierten Logistik bei Industrie- und Handelsunternehmen gibt es die Beratungs- und Vorgehensmethodik PLM (Praxisorientiertes Logistik-Management).

Die Logistik kann nicht nur befohlen werden, sondern muss durch entsprechendes Logistik-Management erarbeitet, erlernt und vorgelebt werden. Dazu braucht es die führungsmässige Unterstützung aller Beteiligten, wie auch das Umdenken auf die anzupassenden Strukturen und Organisationen.



In Logistikprojekten geht es entscheidend darum, das Management des Unternehmens logistikorientiert auszurichten und als koordinatives Logistik-Management in das Unternehmensumfeld einzugliedern.

Die Logistik im Unternehmen ist eine echte und anspruchsvolle Herausforderung an Führung und Organisation, das Unternehmen ist dazu neu zu orientieren.

Neuorientierung des Unternehmens
- Strukturanpassungen
- Verringerung Prinzip Arbeitsteiligkeit
- Job-Enrichement durch Vertrauen und Kompetenz
- Förderung ganzheitlichen Denkens
- Von Funktions- zur Marktorientierung
- Logistik - eine neue Denkweise für alle Führungsebenen und Mitarbeiter
- Schulung und Förderung des logistischen Denkens im Unternehmen

Aus der Unternehmensstrategie folgen die strategischen Logistikziele im Unternehmen. Kernpunkt dabei ist die Optimierung der Logistikleistungen und den daraus abzuleitenden Hauptzielen der Logistik:

Beschaffungslogistik
- Make or buy, Fertigungstiefe
- Kostenoptimale Beschaffung
- Sicherstellung der Versorgung
- Lieferantenwahl
- Zusammenarbeit mit Lieferanten.

Produktionslogistik
- Flexibilität Produktion
- Kostenoptimale Auslastung Niedrige Bestände
- Anpassungsfähige Organisation
- Einhaltung technischer Produktanforderungen.

Distributionslogistik
- Lieferservicegrad, Lieferfristen
- Verhalten Konkurrenz
- Kunden- und Marktstruktur
- Standorte Produktion, Auslieferung
- Produktbezogene Parameter.

Nun stellt sich die Frage nach der wirtschaftlichen Abwicklung von Logistikprojekten. In welchen Schritten ist dabei vorzugehen? Weniger entscheidend ist der fachliche Bereich des Projektes, wie:
- Beschaffungslogistik
- Produktionslogistik
- Distributionslogistik,

sondern es steht die Systematik der Vorgehensweise im Vordergrund.

Aus der Praxis in etlichen Projekten hat sich das Vorgehen in Phasen bewährt:

Phase 1: Analyse Logistik-Leistungsprofil

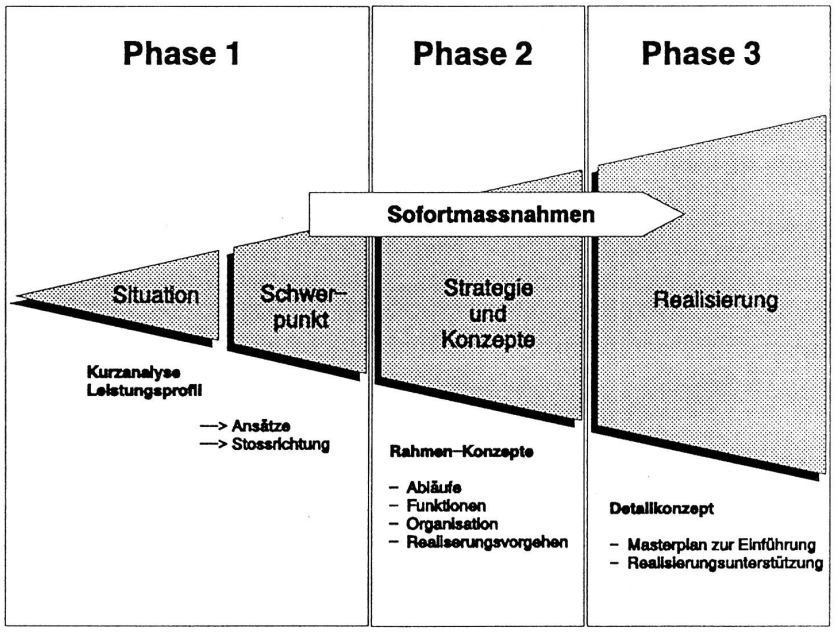
Das Vorgehen gliedert sich auf in zwei Schritte:

1. Kurzanalyse Leistungsprofil
Dabei geht es primär um die Erfassung der Situation und die Schwerpunkte der Problemstellung und Zieldefinition. Das Resultat der Kurzanalyse bringt das firmenspezifische logistische Leistungsprofil und zeigt die Differenzen zum anzustrebenden Profil und damit die Ansatzpunkte und die Stossrichtung der zukünftigen Lösungsansätze.

2. Schwerpunktanalyse
Bei der Schwerpunktanalyse geht es darum, die aus der Kurzanalyse folgenden Ansätze zu vertiefen und einer intensiveren Untersuchung zu unterziehen. Erfasst und definiert werden die wichtigsten Logistik-Kenndaten mit

dem zugehörigen Optimierungspotential gemäss erfasstem Leistungsprofil.

Aus den Schwerpunkten können zudem Sofortmassnahmen abgeleitet werden, mit deren Einleitung und Einführung kurzfristig nachhaltig wirksame Verbesserungen im operationellen Geschehen des Unternehmens erzielt werden können. Zugleich dient diese Optimierung der Vorbereitung von Funktionseinheiten im zukünftigen Logistikkonzept.



Phase 2: Rahmenkonzepte

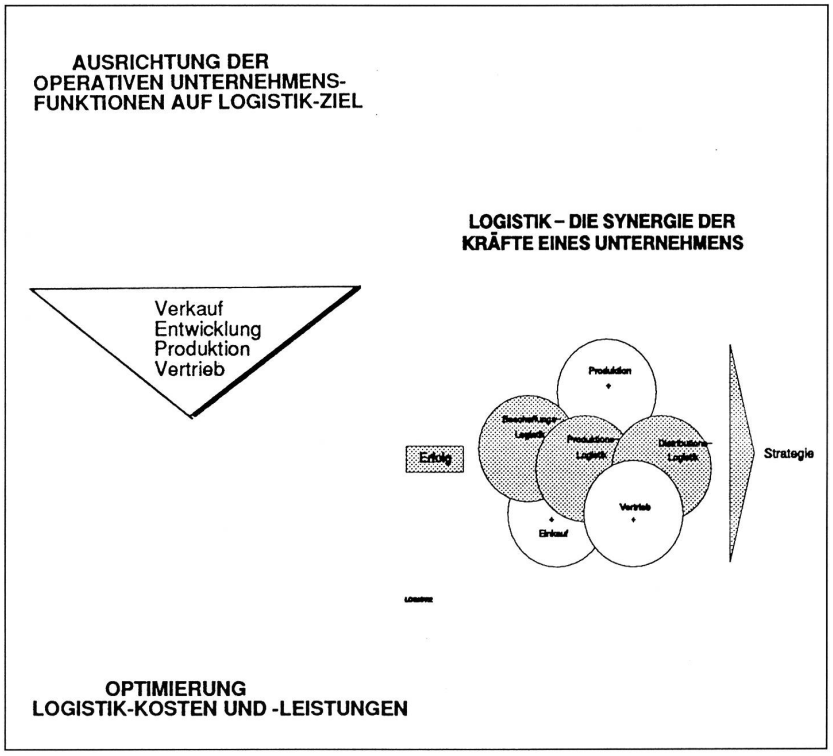
In dieser Projektphase ist zuerst die Logistikstrategie als Bestandteil der Unternehmensstrategie zu definieren. Dabei geht es um die Ausrichtung des Vertriebes, der Entwicklung und Produktion auf die externen Einflussfaktoren an die Logistik des Unternehmens, das heisst Koordination der Zielgrössen.

Auf der Basis der Strategie wird das Rahmenkonzept der Logistik ausgearbeitet mit konzeptioneller Festlegung der Abläufe, Funktionen, Organisationen und Vorgehen für die Realisierung des Konzeptes.

Das Rahmenkonzept orientiert sich an Leitgedanken zur Entwicklung eines Logistikkonzeptes und den firmenspezifischen Voraussetzungen und Gegebenheiten.

Das Rahmenkonzept gibt die Grundlage für die Logistik-Steuerung des Unternehmens. Je nach Branche und Charakter des Unternehmens richtet sich das Rahmenkonzept nach möglichen Systemen.

Leitgedanken zur Entwicklung eines Logistikkonzeptes
- Bereitstellung des Materials zur richtigen Zeit, in verlangter Qualität, in richtiger Menge, am richtigen Ort
- Bedarfsorientierte, «ziehende» Steuerung von Materialfluss und Produktion
- Permanente Abstimmung Bedarf - Bestände
- Eindeutige Zuordnung der Bestandeskosten - Verantwortung
- Vollständige Transparenz, Regelbarkeit und Überwachbarkeit des Materialflusssystems (Warenversorgungsstruktur)
- Logistikgerechte Produktegestaltung



Phase 3: Detailkonzept

Mit dem Rahmenkonzept Logistik als Grundlage wird das Detailkonzept für die logistikrelevanten Abläufe, Organisation und Funktionen vertieft und detailliert ausgearbeitet.

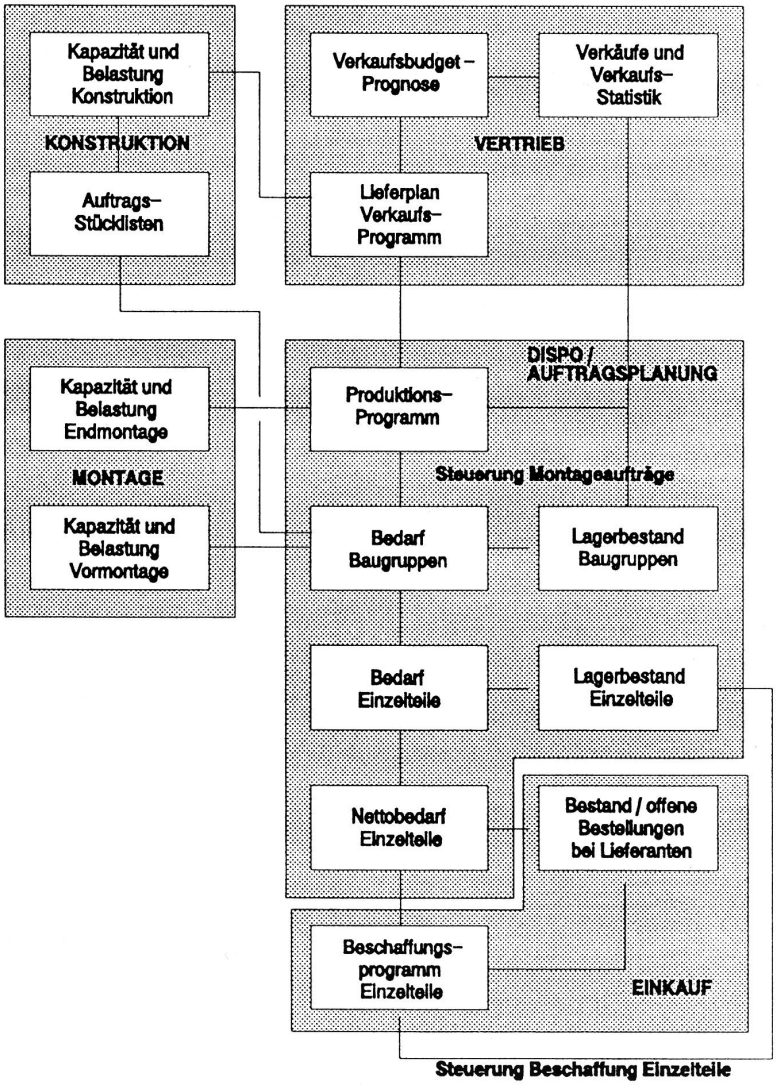
Basis für das Detailkonzept waren die bereits in der Phase Sofortmassnahmen konzeptionell definierten Grundlagen.

Unterstützt wird die Einführung des Detailkonzeptes durch den Massnahmenplan. Die Realisierung konzentriert sich primär auf die definierten Schwerpunktmassnahmen, die den effizientesten Erfolg für das Unternehmen im Bereich der Logistik ermöglichen.

Mittels Realisierungsunterstützung durch den externen Berater wird die Einführung des Detailkonzeptes überwacht und im Rahmen der praktischen operationellen Tätigkeiten der zuständigen Funktionseinheiten auf Richtigkeit und Wirksamkeit getestet und gegebenenfalls korrigiert. So schafft man die in solchen Projekten wichtige und unumgängliche Erfolgskontrolle.

Gleichzeitig wurde damit eine flankierende Ausbildung erreicht als Schulung für das Umdenken zum praxisorientierten Logistik-Management. Dieser Umdenk- und Lernprozess ist für den Erfolg eines Logistikprojektes erforderlich, denn mit diesem sind tra-

Rahmenkonzept der integralen Auftragssteuerung IAS



IAS - Integrale Auftragssteuerung
- Budget und Bedarfsrechnung
- Material-/Lagerbewirtschaftung
- Auftragsbewirtschaftung
- Auftragsabwicklung
- Informationssysteme
- Logistik-Controlling

LGP - Logistik Gesteuerte Produktion
- Produktionsstruktur
- Produktionstechnik
- Materialfluss- und Lagersysteme
- Organisation und Führung
- Produktionsplanung
- Qualitätssicherung
- Auftragsabwicklung
- Informatiksysteme

Die EC Consulting Group
Die EC Consulting Group offeriert europaweit umfassende Dienstleistungen in der Management- und Technologieberatung sowie im Financial Engineering.
Sie setzt sich speziell zum Ziel, durch individuelle Strategien das Erfolgspotential ihres Unternehmens im europäischen Gesamtmarkt langfristig optimal zum Tragen zu bringen.
Sie ist bereits von den Standorten Zürich, Düsseldorf, London, Mailand und Brüssel (EG) aus mit starken, vielseitigen und erfahrenen Beraterteams tätig.
Die EC Consulting Group ist ein Unternehmen der Vontobel Holding AG, Zürich

ditionelle Denkweisen, Organisationen und Abläufe nach dem Taylorschen Prinzip der Arbeitsteiligkeit zu verlassen und überzuführen in zusammengefasste Funktionen/Zuständigkeiten.

Die Überführung der Funktionseinheiten und -stellen in die teilweisen neuen Funktionen und Aufgaben innerhalb der organisatorischen Anpassungen wurden durch die begleitende Beratung in ihrer Wirksamkeit entscheidend unterstützt.

Rudishauser
Vontobel EC Consulting AG
Zürich ■

Kaderschulung und Beratung im Aufwind

Mit einem Zuwachs des fakturierten Umsatzes auf 41,5 Millionen Franken, davon das Honorarvolumen um 21% auf 35 Millionen, hat das in Genf ansässige Schulungs- und Beratungsunternehmen Krauthammer International SA das Geschäftsjahr 1990 abgeschlossen. Damit wurden die im September 1990 für das ganze Jahr geschätzten Ziele erreicht. Der Ertrag vor Steuern erreichte 15%. Rund 21% des Honorarvolumens von 7,4 Mio. entfielen auf die Schweiz.

Das in zehn Ländern tätige und 1971 in Genf gegründete Unternehmen erwartet auch im laufenden Geschäftsjahr eine Honorarsteigerung von 20% auf rund 42 Millionen Franken. Im Zuge dieser Aufwärtsentwicklung wird das Unternehmen seinen Mitarbeiterstab von 105 anfangs 1991 auf 115 Training Manager erhöhen. Seit 1971 bis Ende des Jahres 1990 hat die Krauthammer International SA 65000 Manager und Verkaufsspezialisten von 3200 Kunden geschult und beraten. Bis Ende 1991 werden diese Zahlen auf 80000 Kader von 3500 Kunden steigen.

Krauthammer International SA,
Zürich ■

Protektionismus hat kurze Beine

Fragen des internationalen Handels sind weltweit zu einem Hauptthema der wirtschaftspolitischen Diskussion geworden. So wird im Rahmen der Uruguay-Runde des GATT versucht, die Basis für einen freien internationalen Güteraustausch zu verstärken. Das weltwirtschaftliche Klima hat sich in den vergangenen Jahren jedoch verschlechtert. Die multilaterale Handelsordnung des GATT zeigt Erosionserscheinungen.

Vielfältige Handelshemmnisse

Um nicht gegen bestehende GATT-Bestimmungen zu verstossen, werden in erster Linie nichttarifäre Handelsschranken errichtet. Sie umfassen keine Zölle, sondern beispielsweise versteckte Subventionen zur Bevorteilung der heimischen Industrie. Umgekehrt werden Anti-Dumping-Verfahren gegen wettbewerbsverfälschende Praktiken oft protektionistisch missbraucht. Ferner haben vor allem in den Vereinigten Staaten die Vertreter des sogenannten «managed trade», das heisst des staatlich gesteuerten Handels, an Einfluss gewonnen. So wird «fairer Marktzutritt» in den USA oftmals an bilateralen Handelssalden gemessen, die jedoch auf effektiven Unterschieden in der Wettbewerbsfähigkeit beruhen können. In diesem Zusammenhang sind die mit erfolgreichen Exportländern bilateral abgeschlossenen «freiwilligen Selbstbeschränkungsabkommen» zu sehen, welche meist die unterschiedliche Verhandlungsmacht der Vertragsparteien widerspiegeln. Solche Praktiken stehen im Gegensatz zum multilateralen Charakter der GATT-Ordnung. Weitere nichttarifäre Handelshemmnisse bilden technische Handslbarrieren wie Produktstandards, Zertifikate und dergleichen, die, wie zuweilen etwa im Falle Japans, der ausländischen Konkurrenz Umtriebe und hohe Kosten verursachen und damit einen Schutz für die heimischen Anbieter darstellen.

Dieser «neue Protektionismus» wurzelt zu einem wesentlichen Teil im verschärften internationalen Wettbewerb. Entstanden ist dieser durch das Auftauchen neuer Anbieter auf dem Weltmarkt (Schwellenländer) und den atemberaubenden technischen Fortschritt. Handelsbeschränkende Schutzmassnahmen können ferner das Resultat von Schwankungen der Wechselkurse sein. Wirtschaftspolitische Probleme bilden einen günstigen Nährboden für protektionistische Bestrebungen. Stark ist die Versuchung für den Aufbau von Handelsbarrieren zum Beispiel in Ländern mit erheblicher Arbeitslosigkeit. In den USA begünstigen das Budgetdefizit und die niedrige Sparrate mit ihren negativen Folgen für die Wettbewerbsfähigkeit der Wirtschaft protektionistische Aktivitäten, in der EG die enormen Produktionsüberschüsse in der Landwirtschaft.

Schnitt ins eigene Fleisch

Die Errichtung von Handelsschranken kann einen Teufelskreis in Gang setzen, indem sie Vergeltungsmassnahmen provoziert. Protektionismus zahlt sich auch insofern nicht aus, als er in den vor ausländischer Konkurrenz abgeschirmten Wirtschaftszweigen in der Regel langfristig schwer einholbare Produktivitätsrückstände verursacht mit der Folge, dass weitere Schutzmassnahmen gefordert werden. Nicht zu vergessen sind die mit Einfuhrbarrieren verbundenen administrativen Kosten und Umtriebe. Demgegenüber bringt ein freier internationaler Güteraustausch Wohlstandsgewinne für alle. Bei