

1.3 Logistik kommt

Warum exzellente Logistiklösungen immer wichtiger werden

„Wir leben im Zeitalter der Logistik.“ Was Management-Autoren pointiert formulieren, wird dem Autobahnbenutzer täglich augenfällig. Tatsächlich führt die Wertschöpfung in verteilten, komplexen Systemen zu anwachsenden Warenströmen zwischen den einzelnen Wertschöpfungseinheiten – und zu einem ständig steigenden Koordinationsbedarf. Allein aus dieser Ursache könnte man die steigende Bedeutung der Logistik ableiten. Für Rationalisierungsprojekte jedenfalls bietet der „Materialtourismus“ mit seinen Qualitätsproblemen und Lieferzeitschwierigkeiten reichlich Gelegenheit.

Diese potenziellen Rationalisierungserfolge in der Logistik kann man nun in Beziehung zur Rationalisierung in Produktion und Engineering setzen (vgl. Sauerbrey 1991, S. 22). Dabei ergibt sich folgendes Bild:

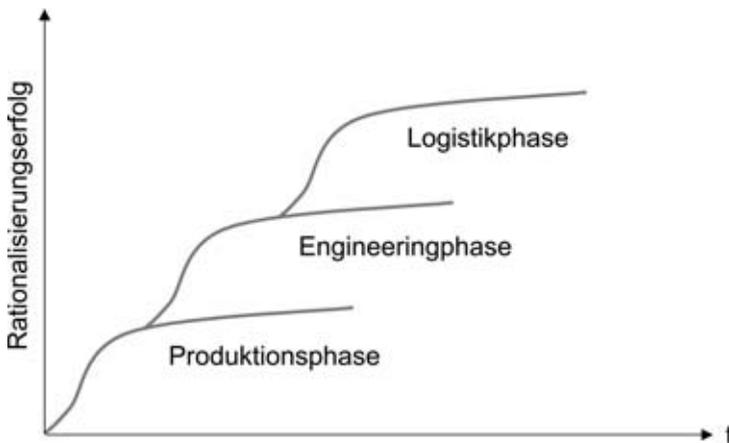


Abb. 1: Kurven der Rationalisierung (Quelle: Sauerbrey 1991, S. 22)

Der Bezug zur Zeitachse legt die Vermutung nahe, dass in der Logistik erst spät begonnen wurde, ernsthaft über Rationalisierungen nachzudenken. Tatsächlich resultiert ja die wachsende Bedeutung der Logistik aus Systemzuständen, die früher keine große Rolle spielten. Explodierende Transportkosten sind eine Folge von Zulieferprozessen in der Supply Chain und mithin erst auf der Agenda der Kostensenkung, seit es Zulieferketten bzw. Supply Chain Management gibt. Nicht zuletzt deshalb ist mit Recht von einer Phase oder einem Zeitalter der Logistik die Rede.

Eine Phase im genannten Sinne ist dann zu Ende, wenn das Rationalisierungspotenzial ausgeschöpft ist. Was in der Produktion annähernd der Fall zu sein scheint – zumindest bei der Mehrzahl der Unternehmen. In der Logistik allerdings liegt der Fall völlig anders, was der Blick auf ein weiteres Diagramm aus derselben Quelle beweist:

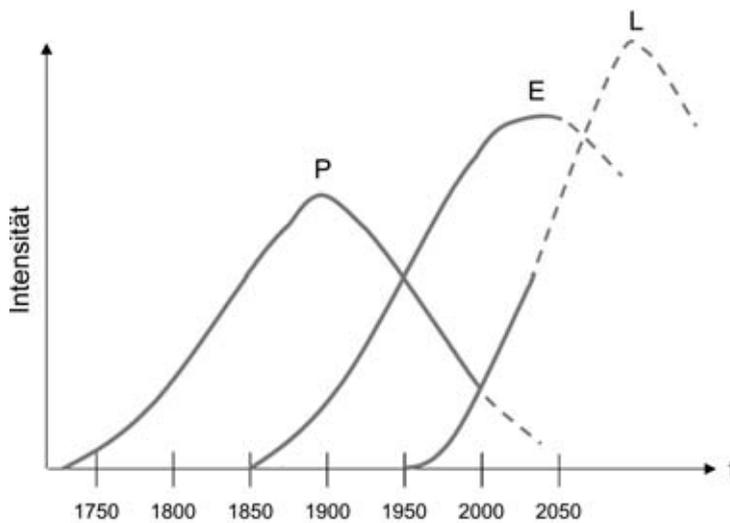


Abb. 2: Phasen des Industriezeitalters in Europa (Quelle: Sauerbrey 1991, S. 23)

Die Beobachtung, dass die Rationalisierungspotenziale in der Logistik gegenwärtig bei Weitem noch nicht ausgeschöpft sind, wird erhärtet durch aktuelle Projekterfahrungen.

Vom Produktions- zum Logistiksystem

Das vergangene Jahrzehnt war in der Industrie geprägt durch die Einführung der schlanken Produktion (Lean Production) bis hin zur Etablierung von Produktionssystemen nach dem Vorbild des Toyota-Produktionssystems. Durch diese Maßnahmen konnten teilweise erhebliche Rationalisierungserfolge erzielt werden: durch die Verbesserung der Produktivität einerseits und die Vermeidung von Verschwendung andererseits. Allerdings muss gesagt werden, dass die Prinzipien „ganzheitlicher Produktionssysteme“ nicht überall gänzlich „im Sinne des Erfinders“ umgesetzt werden konnten, weil spezifische Eigenheiten des europäischen Industrieparadigmas dagegen standen. So erschwert beispielsweise die Variantenvielfalt, sei sie nun gewollt oder nicht, die Identifikation von Wertströmen (Value Stream Mapping) oder die Umsetzung von Einzelstückflüssen (One Piece Flow).

Mittlerweile haben viele Unternehmen der automobilen Supply Chain Produktionssysteme eingeführt und arbeiten dadurch hinsichtlich ihrer Effizienz in der Nähe des betrieblichen Optimums. Leider ist dies, bezogen auf die gesamte Wertschöpfungskette, nur ein Teiloptimum. Um zu einer Gesamtoptimierung zu kommen, muss sich der Blick über das einzelne Produktionssystem hinweg auf die gesamte Logistikkette, das übergreifende Logistiksystem, richten. Bezogen auf das einzelne Unternehmen stehen damit verstärkt die logistischen Schnittstellen zwischen Produktionslogistik, Beschaffungslogistik und Kundenlogistik im Vordergrund. Genau zwischen diesen „Logistiken“ existiert erheblicher Koordinations- und Synchronisationsbedarf.

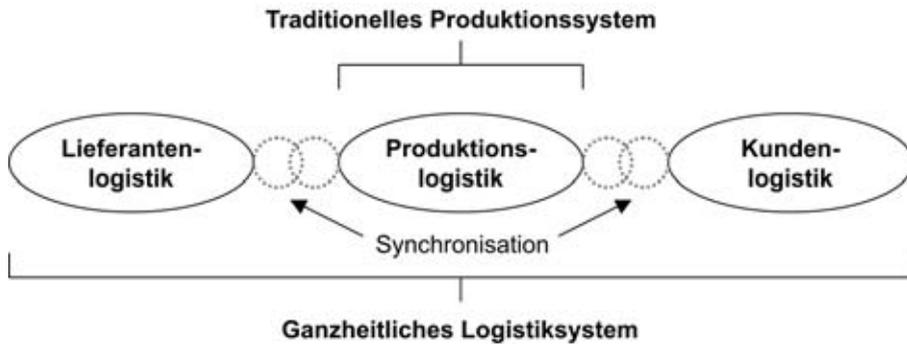


Abb. 3: Vom Produktions- zum Logistiksystem

Gegenwärtig beginnen einige große 1st Tier Zulieferer damit, genau dies auszugestalten: sie binden ihre Kundenlogistik enger an das Produktionssystem ihrer Kunden, synchronisieren ihre eigene Produktionslogistik und gestalten ihre Lieferantenlogistik in diesem Sinne neu. Der Lieferant von gestern wird zum Produktionsversorger von morgen.

Das bringt für die 2nd und 3rd Tiers völlig neue logistische Anforderungen mit sich. Wer im Wettbewerb bestehen will, muss sich diesen Anforderungen stellen. In den folgenden Abschnitten wird beschrieben, wohin die Reise geht und was die Zulieferer tun können, um sich für den Wettbewerb fit zu machen.

„Fit im Wettbewerb“ heißt vor allem: mit dem richtigen Wissen ausgestattet. Und genau dazu dient der vorliegende Leitfaden. Er soll Entscheidern in den betroffenen Unternehmen zeigen, wo die Handlungsbedarfe liegen und wie sie den Hebel umlegen können.

1.4 Die Keimzelle: schlanke Produktion

Das Toyota-Produktionssystem in Original-Teilen

James P. Womack und Daniel T. Jones haben mit ihrem Buch „The machine that changed the world“ (Womack/Jones 1990) eine lange und intensive Diskussion darüber ausgelöst, wie man am besten Autos baut: wie die Japaner oder wie die Deutschen und der Rest der Welt. Zwar trat die düstere Prognose der beiden Experten für die deutschen Hersteller nicht wirklich ein und das Beispiel Mitsubishi hat viel vom Glanz der Japaner gekostet, dennoch bleibt es ihr Verdienst, den Blick auf die Prinzipien und Methoden des Toyota-Produktionssystems gelenkt zu haben.

Mittlerweile sind wir nicht mehr nur auf anglo-amerikanische Fachleute angewiesen, die uns Wesen und Methoden des „Lean Manufacturing“ nahe bringen. Toyota selbst hat bereits 1992, 1995 und 1998 Broschüren zum hauseigenen Produktionssystem publiziert, deren Lektüre sehr zu empfehlen ist (Toyota 1998).