

Das Beste der Logistik

Innovationen, Strategien, Umsetzungen

Bearbeitet von
Helmut Baumgarten, BVL e.V BVL e.V

1. Auflage 2008. Buch. ix, 415 S. Hardcover
ISBN 978 3 540 78404 3
Format (B x L): 21 x 27,9 cm

[Weitere Fachgebiete > Technik > Technik Allgemein > Technik: Allgemeines](#)

Zu [Inhaltsverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei


DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beek-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

Das Beste in der Logistik – Auf dem Weg zu logistischer Exzellenz

Helmut Baumgarten

Exzellenz findet sich auf allen Ebenen der Logistik, in Innovationen, Strategien und Umsetzungen. Es findet ein Wechselspiel zwischen Unternehmen und der Forschung statt, Innovationen und Strategien aus Forschung und Entwicklung werden in die Praxis rückgekoppelt und müssen ihre Relevanz in der Umsetzung behaupten, gleichzeitig werden Entwicklungen aus Unternehmen von der Forschung aufgegriffen. Im vorliegenden Werk werden herausragende und innovative Lösungen vorgestellt, die sich teilweise bereits bewährt und zur Steigerung von Unternehmenswerten beigetragen haben, teilweise aber auch Zukunftskonzepte, deren Umsetzung bevorsteht. Die Vielfalt der Logistik spiegelt sich auch in der Zusammensetzung der Autorenschaft wider, die gleichermaßen die Wissenschaft und Unternehmen aus Industrie, Handel, Dienstleistung sowie Verkehr berücksichtigt. Dokumentiert wurden dabei keine Insellösungen, sondern vielmehr bereichsübergreifende Konzepte, die dem Flussgedanken der Logistik Rechnung tragen.

Bedeutungswandel der Logistik – Evolution eines Wirtschaftsfaktors

Wer hätte schon vor 30 Jahren gedacht, dass zu Beginn des 21. Jahrhunderts die Logistik als einer der entscheidenden Wettbewerbsfaktoren im globalen Wettbewerb und gleichzeitig als ein Hoffnungsträger der deutschen Wirtschaft gelten würde? Wer hätte gedacht, dass Logistiker in den Führungsetagen von DAX-Unternehmen sitzen und sich inzwischen sogar Gedanken über die Umweltverträglichkeit, Sicherheit und Nachhaltigkeit globaler Wertschöpfungssysteme machen?

Logistik wurde lange Zeit reduziert auf Transport, Lager und Lkw-Spediteure. Die Logistik spielte sich lediglich auf Inseln der Wertschöpfung ab, im Warenverteilzentrum, in der Produktionsversorgung, in der Distribution. Die Schnittstellen zwischen diesen Funktionsbereichen wurden vernachlässigt, was beinahe zwangsläufig zu hohen Zwischenbeständen in der Lieferkette sowie langen Durchlauf- und Lieferzeiten führen musste. Der in den 80er Jahren einsetzende Kostendruck, initiiert durch eine zunehmende weltweite Konkurrenzsituation und die be-

ginnende Übersättigung vieler Märkte, erzeugte jedoch bald neue Anforderungen an die Qualität und Effizienz der Prozessabwicklung. Insbesondere in der Automobilindustrie wurde der Druck japanischer Konkurrenten mit deutlich steigenden Marktanteilen spürbar. Unternehmen wie Toyota hatten offenbar mit neuen Produktionsmethoden den klassischen Konflikt aus Kostensenkung und Qualitätssteigerung durchbrochen. Der Handlungsbedarf wurde hierzulande erkannt, und schnell wurde deutlich, wo die Defizite der Deutschen und der Europäer lagen. Die tayloristische, funktionale Zergliederung der Produktion hatte zwar zu enormen Produktivitätssteigerungen in einzelnen Arbeitsbereichen geführt, den Wertschöpfungsprozess insgesamt jedoch unüberschaubar komplex gestaltet. Mit einfachen, flussorientierten Steuerungsprinzipien wie Kanban wurden erste Ansätze zur Vereinfachung und Beschleunigung von Prozessen aus Japan aufgenommen.

Seither hat sich vieles in der Logistik getan. Der Blick wurde vom Produktionsprozess auf den Gesamtwertschöpfungsprozess erweitert. Vom Logistik-Pionier Automobilindustrie ist der Flussgedanke längst auf viele andere Branchen übergesprungen. Mit dem Konzept des Supply Chain Management wurde das Prozessdenken und die konsequente Kundenorientierung in vielen Branchen zum neuen Paradigma, zudem rückten Informationsströme und Kosten in den Fokus der Logistik.

Die zunehmende Beschäftigung der Logistik mit Fragen des Managements und der Organisation rief bald die Wissenschaft auf den Plan. Die Transformation von Funktionsunternehmen zu kundenorientierten Prozessunternehmen warf eine Reihe technologischer und organisationstheoretischer Fragen auf, deren wissenschaftliche Klärung an einigen Universitäten in Deutschland schnell fruchtbaren Boden fand.

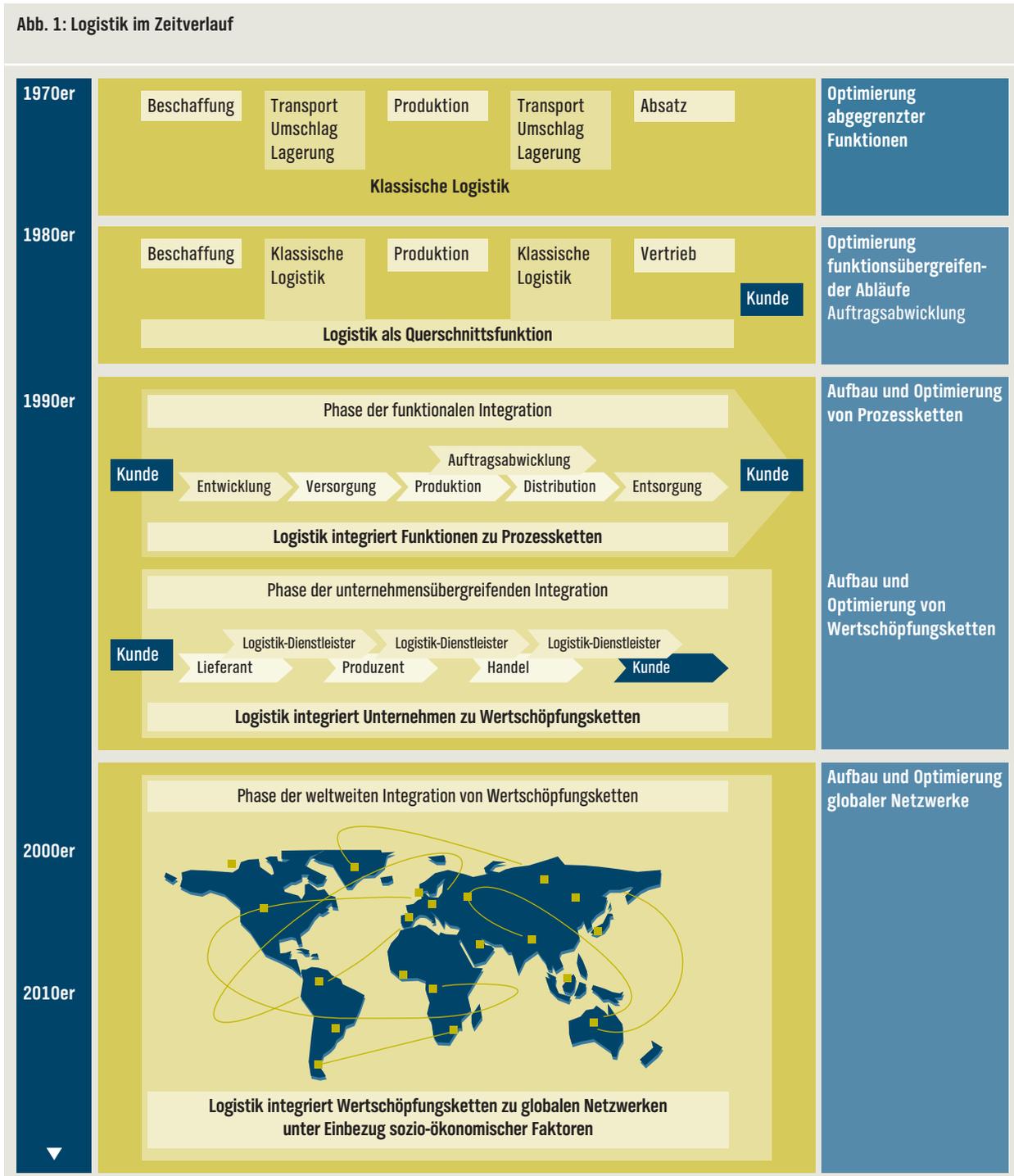
Herausragende Persönlichkeiten, die auf wissenschaftlicher Seite die Logistik begleitet haben, konnten für dieses Buch gewonnen werden. Die Beiträge von Hanspeter Stabenau, Hans-Christian Pfohl, Joachim Zentes, Horst Wildemann und Peter Klaus verdeutlichen zum einen die Bedeutung wissenschaftlicher Wirtschaftsanalysen als wichtige Orientierung für die Praxis, zum anderen aber auch das breite Themenspektrum, das heute von

Wissenschaftlern auf dem Gebiet der Logistik abgedeckt wird.

Auch wenn die Wissenschaft mit ihren Ideen der vollständigen Prozessorientierung und bestandslosen, durch Dienstleister gesteuerten, antizipativen Lieferketten der Praxis zuweilen sehr weit vorausgeeilt sein mag, ist ihre

Rolle in der Weiterentwicklung logistischen Gedankenguts heute unumstritten. Mit ihren Studien zur Entwicklung der Logistik hat auch der Bereich Logistik der TU Berlin gemeinsam mit der Bundesvereinigung Logistik die Logistikentwicklung in Deutschland dokumentiert. Aktuelle Trends wurden aufgenommen, kritisch hinterfragt

Abb. 1: Logistik im Zeitverlauf



und kanalisiert, Strategien auf ihre Erfolgswirksamkeit hin geprüft.

Die BVL bot dabei in den letzten 30 Jahren eine erfolgreiche Plattform zum Wissens- und Erfahrungsaustausch. Jährlich wachsende Mitglieder- und Teilnehmerzahlen am Deutschen Logistik-Kongress sind Indizien für das wachsende Interesse an einem intensiven Diskurs zu aktuellen logistischen Fragestellungen. Im Beitrag von Raimund Klinkner und Thomas Wimmer wird der Stellenwert der Logistik als Wirtschaftsfaktor und Impulsgeber für Veränderungen vor dem Hintergrund wachsenden Wettbewerbs herausgestellt.

Die Logistik ist nach wie vor ein Wachstumsmarkt. Die Aufgabengebiete erweitern sich stetig und die Umsetzungen logistischer Konzepte erfordern einen neuen Manager-Typ, der jenseits technischer Fragestellungen und organisatorischer Fundamentaltheorien den dringend notwendigen Wandlungsprozess in den Unternehmen vorantreibt, mit Feingefühl für Bereichsinteressen und Überzeugungskraft für neue Ideen. Welche Auswirkungen dies für die akademische Ausbildung von Nachwuchsführungskräften für die Logistik hat, wird in den Beiträgen von C. Jahns/I.-L. Darkow und W.-C. Hildebrand/A. Roth im Detail dargestellt.

Der Bedarf an gut ausgebildeten Logistikmanagern ist groß. Der Innovationsdruck auf die Unternehmen wächst, gleichzeitig sind viele Branchen von der vollständigen Umsetzung innovativer Kunden-Service-Strategien noch weit entfernt. Auf dem Weg zum Logistiker als Moderator interdisziplinärer Prozessteams und als Orchestrator der Supply Chain sind noch einige Hürden zu nehmen.

Im Zyklus des Wandels – Innovation, Strategieentwicklung, Umsetzung

Die beachtliche, hochdynamische Entwicklung der Logistik in den vergangenen drei Jahrzehnten, wie sie im vorangegangenen Abschnitt skizziert wurde, beruht auf dem ungebrochenen Erneuerungs- und Innovationsstreben der verantwortlichen Logistiker in der Praxis, aber auch auf der zunehmenden wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit logistischen Herausforderungen.

Ohne die konsequente Weiterentwicklung der unterstützenden Technologien und der Methoden der Managementpraxis wäre die Entwicklung der Logistik zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor im Unternehmen und zum Wirtschaftsfaktor in der Gesellschaft undenkbar gewesen. Das Zusammenspiel von Wissenschaft und Praxis hat sich dabei insbesondere in den vergangenen 15 Jahren kon-

tinuierlich verbessert. Heute ist eine zunehmend enge Verzahnung zwischen den innovativen Projektthemen der Praxis und den Forschungsinhalten der Hochschulen festzustellen. Die Zusammenarbeit reicht von gemeinsamen Forschungsprojekten und Arbeitskreisen über konkrete Forschungsaufträge bis hin zu Stiftungsprofessuren der Wirtschaft. Heute ist die Logistik in der Forschung anerkannt sowohl im Management als auch in der Technologieentwicklung und -anwendung. Allen voran hat das Internet die unternehmensinterne und -übergreifende Kommunikation essenziell verändert. Es unterstützt die dezentrale Steuerung von Netzwerken und die Umgestaltung von Wertschöpfungsnetzwerken. Durch den Rückgriff auf die Telematik sind Logistiklösungen entstanden, die zu mehr Effizienz in der Transport- und Verkehrslogistik geführt haben. So lassen sich durch den kombinierten Einsatz von GPS und bestehenden Lösungen weitreichende Verbesserungen bei der Warenverfolgung im Rahmen von Tracking und Tracing erzielen. Smart Container geben Auskunft über den Zustand von Waren und lassen sich weltweit verfolgen. Flottenmanagementsysteme erlauben eine Analyse und Steuerung von Transportmitteln und befähigen die Logistik zu zeitnahen Reaktionen auf unplanbare Ereignisse.

Aktuelle technologische Innovationen wie beispielsweise RFID werden maßgeblich von der Logistik vorangetrieben, derzeit entstehen neue Forschungscluster, die eine Übertragung naturwissenschaftlicher Erkenntnisse auf Problemstellungen der Logistik untersuchen, ähnlich wie es die Bionik seit einiger Zeit erfolgreich für den Technikbereich vorgemacht hat. So lassen sich aus der Schwarmintelligenz gewonnene Optimierungsansätze auf die Logistik übertragen, um die Transportwege zu verkürzen. Auch die Vorstellung von robusten und flexiblen Systemen in der Logistik findet in der Natur ihre Entsprechung, indem Elemente logistischer Systeme als Organe aufgefasst werden.

Das zweite Kapitel dieses Buches widmet sich den Innovationen und stellt hierzu einige Vorreiter aktueller Forschungszweige in der Logistik und darüber hinaus sowie Entwicklungen in der Praxis vor, deren Ergebnisse neue Effizienzsprünge für das Management logistischer Netzwerke erwarten lassen.

Trotz der Vielzahl neuer Entwicklungsperspektiven in der Logistik haben sich im Entwicklungsprozess der Logistik bis heute drei wesentliche Basisstrategien herauskristallisiert, die offensichtlich nachhaltige Gültigkeit besitzen.

Kundenorientierung, Prozessorientierung und ein ganzheitlicher Managementansatz gelten gemeinhin als

Basisstrategien der Logistik. Die Vorstellung von einer Ausrichtung des Unternehmens am Kunden hat bereits seit Langem Eingang in die Managementliteratur gefunden. Da der Kunde letztlich die Leistung des Logistiknetzes beurteilt, sind effektive und zeitnahe Antworten auf sich ständig ändernde Kundenwünsche essenzielle Komponenten einer erfolgreichen logistischen Leistungsfähigkeit – auch über die Unternehmensgrenzen hinweg. Bezogen sich die Kundenwünsche noch vor wenigen Jahren vornehmlich auf die eigentliche Funktion des Produkts, so weiteten sich die Wünsche mittlerweile auf logistische Prozesse aus, die mit dem Produkt verknüpft sind. So erwarten Kunden heute beispielsweise eine hohe Liefergeschwindigkeit und -qualität. Zunehmend werden, vor allem bei hochwertigen Produkten, Dienstleistungen Teil des Produktumfangs bis hin zu sogenannten Integrated Logistics Services. Die Umsetzung einer konsequenten Kundenorientierung ist angesichts realer, komplexer Strukturen der Lieferkette oft eine langfristige Herausforderung. Eine Auswirkung der prozessorientierten Organisationsgestaltung ist, dass aufgrund der geforderten Selbstständigkeit der prozessverantwortlichen Mitarbeiter Entscheidungsbefugnisse in die untergeordnete Hierarchiestufe delegiert werden, was häufig zum Abbau von Hierarchiestufen und somit zur Beschleunigung von Entscheidungsstrukturen führt. Die Durchsetzung des Prozessgedankens im Unternehmen und über Unternehmensgrenzen hinweg erfordert jedoch ein enges Zusammenspiel der Prozessbeteiligten, das nicht ohne Weiteres vorausgesetzt werden kann. Vielmehr ist von einer Reihe historisch gewachsener und systemimmanenter Zielkonflikte auszugehen, die einer am Kunden ausgerichteten, durchgängigen Prozesskette zunächst entgegenstehen. Eine ganzheitliche, integrative Betrachtung der Prozesskette, wie sie von der Theorie immer wieder gefordert wird, setzt entweder einen ausgeprägten Kooperationswillen der Supply-Chain-Partner oder eine machtgetriebene Durchsetzung prozessorientierter Konzepte durch ein fokales Unternehmen voraus. Der langjährige Kampf um die Durchsetzung neuer Hoffnungsträger der unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit wie Efficient Consumer Response (ECR) und Collaborative Planning Forecasting and Replenishment (CPFR) zeugen von den organisations- und komplexitätsgetriebenen Barrieren des Supply Chain Managements. In einigen Branchen hat daher die machtgetriebene Vertikalisierung als wirksame Alternative zum kooperativen Ansatz Einzug gehalten. Insbesondere im Handel wird durch gesetzliche Auflagen, beispielsweise im Bereich der Rückverfolgbarkeit von

Produkten, der Einfluss der Handelsunternehmen auf vorgelagerte Wertschöpfungsstufen weiter zunehmen. So können zum einen der Weg des Produkts vom Hersteller bis ins Verkaufsregal verfolgt und zugleich ganzheitlich optimierte Transportkonzepte mit hohen Bündelungseffekten genutzt werden.

Im dritten Kapitel werden erfolgreiche Strategien dokumentiert und anhand unterschiedlicher Branchen vielversprechende Ansätze zur Verbesserung der überbetrieblichen Abstimmung und Koordination vorgestellt. Dabei finden neben den physischen und informatorischen Prozessen heute zunehmend auch Kosten Berücksichtigung. Durch die Verkürzung von Cash-to-Cash-Cycles, die Optimierung des Kapitaleinsatzes und die Erfolgsmessung auf Basis finanzwirtschaftlicher Kennzahlen kann die Logistik heute nicht nur ihren Beitrag zur Steigerung des Unternehmenswertes erhöhen, sondern diesen auch transparenter machen.

Dies ist auch und insbesondere vor dem Hintergrund relevant, dass neue Logistikkonzepte häufig Gefahr laufen, als langfristig erfolgsneutrale Modeerscheinungen abgetan zu werden. Tatsächlich ist die Zweckmäßigkeit von Innovationen, Strategien und Umsetzungen in hohem Maße vom Kontext abhängig, etwa der Branche, der Unternehmensgröße oder besonderen Kundenanforderungen.

Im vierten Kapitel werden erfolgreiche Umsetzungen und Logistiklösungen unter Einbeziehung ihres speziellen Kontexts vorgestellt. So muss die logistikgerechte Gestaltung eines Werkslayouts angesichts der erheblichen Investitionen die zukünftigen Anforderungen an die Fertigung für viele Jahre antizipieren. Innerhalb der Architektur von Gebäuden und Fertigungsstraßen werden zukünftig verstärkt atmende Strukturen gefordert sein, um der hohen Dynamik von Märkten, Produktgestaltung und Kundenanforderungen auf Dauer gerecht werden zu können.

In anderen Bereichen gilt es, mit besonderen Serviceleistungen einen Differenzierungsvorteil gegenüber dem Wettbewerb zu schaffen. Bei der Versorgung mit Ersatzteilen für hochwertige Maschinen und Anlagen oder medizinische Geräte etwa zählt im Zweifel jede Minute in der Distribution, da Ausfallzeiten erhebliche Opportunitätskosten verursachen. In Einzelfällen können daher sogar extreme Versorgungswege per Hubschrauber oder Einzelkurier gerechtfertigt sein. Dass die so erreichten Servicekennzahlen nicht als Benchmark für alle Branchen dienen können, liegt auf der Hand. Im Groß- und Einzelhandel beispielsweise stehen bis heute überwiegend Kostenkennzahlen im Vordergrund. Durch die Optimierung des Verhältnisses aus Lagerung/Bündelung und zeitnaher

Versorgung gilt es, den Zielkonflikt zwischen Transportoptimierung und Minimierung von Out-of-Stocks im Sinne des Kunden zu lösen. Einige Handelsunternehmen beginnen derzeit, sich durch stärkere Einflussnahme auf die Beschaffung in diesem Bereich Wettbewerbsvorteile zu verschaffen.

Unabhängig von der Zielsetzung logistischer Projekte gilt jedoch der Grundsatz, dass der Erfolg der Umsetzung auf Schaffung von Transparenz und intelligentem Einsatz von Kennzahlen beruht. Ohne die genaue Kenntnis der relevanten Güter-, Informations- und Finanzströme kann das Projektziel nicht klar definiert werden und die Planung läuft ins Leere. Das gilt in besonderem Maße für Großprojekte und Großereignisse. Die Vorbereitung der Olympischen Sommerspiele ist ein ausgezeichnetes Beispiel für den erheblichen Planungsaufwand, der mit der reibungslosen Durchführung einer solch komplexen und kapazitätsintensiven Logistikaufgabe verbunden ist.

Ausblick – neue Horizonte

Exzellente Logistik – das ist heute weit mehr als nur Best Practice in operativen Prozessen. Exzellenz in der Logistik heißt, den Kunden zum Ausgangspunkt und Initiator der Produktgestaltung und der produktbegleitenden Serviceleistungen zu machen, das Logistiknetzwerk auf zukünftige Anforderungen vorzubereiten und durch eine Beschleunigung des Innovations-Umsetzungs-Kreislaufs einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil für das Unternehmen zu generieren. Die wesentlichen Eckpfeiler der Logistik – Kundenorientierung, Prozessorientierung und ganzheitlicher, integrativer Ansatz – haben heute eine höhere Wertigkeit als in den Anfängen der Logistik vor 30 Jahren.

Geändert hat sich vor allem der Bezugsrahmen. Die Auftragsabwicklung wird heute nicht mehr nur durch ein einzelnes Unternehmen hindurch gesteuert, sondern durch ein weitreichendes Netzwerk aus Vorlieferanten, Lieferanten, OEMs, Dienstleistern und Handel. Zunehmend bewegt sich die Logistik in globalen Wertschöpfungssystemen, die auf die Ausnutzung globaler Lohnkosten- und Kompetenzvorteile abzielen.

Die Beseitigung von Handelshemmnissen zwischen den Volkswirtschaften, die Liberalisierung von Märkten sowie sinkende Kommunikations- und Transportkosten haben in den vergangenen Jahren die Internationalisierung des Wirtschaftens nachhaltig beschleunigt. Insbesondere das fortschreitende Zusammenwachsen Europas hat tief greifende Veränderungen von Logistiknetzen zur Folge.

Bewährte Verflechtungen von Unternehmen geraten ins Wanken, neue bilden sich. Westeuropäische Volkswirtschaften mit vergleichsweise hohen Löhnen sind heute der aufstrebenden Konkurrenz in unmittelbarer osteuropäischer Nachbarschaft ausgesetzt. Zudem tun sich mit China und Indien auch in Asien ernst zu nehmende Akteure im Welthandel auf und bestechen ebenso wie die Akteure in Osteuropa mit geringen Produktionskosten bei stetig steigenden Qualitätsstandards. Die großen Unterschiede der Faktorkosten durch das Aufeinandertreffen zuvor weitgehend autonomer Wirtschaftssysteme waren bislang der entscheidende Impulsgeber der Globalisierung.

Im weltweiten Wettbewerb um die Gewinnung multinationaler Unternehmen spielt jedoch zukünftig die Vorhaltung einer effizienten logistischen Infrastruktur eine Schlüsselrolle, da die Versorgungssicherheit in internationalen Wertschöpfungsnetzwerken langfristig gewährleistet sein muss. Noch sind viele Emerging Markets hinsichtlich der zur Verfügung stehenden Infrastruktur im Vergleich zu etablierten Märkten als rückständig anzusehen. Aber der Ausbau logistischer Kapazitäten boomt, und für die Zukunft ist von einem deutlich verschärften Wettbewerb um die effizientesten weltumspannenden Transportverbindungen auszugehen. Der weltweite Bau von Tiefseehäfen, z. B. in Yangshan (China) und in Wilhelmshaven, um Containerschiffe mit 13000 TEU und mehr abfertigen zu können, oder der Ausbau des Panama-Kanals sind dafür genauso Indizien wie der weltweite Ausbau der Flughäfen, beispielsweise des neuen internationalen Drehkreuzes Dubai Jebel Ali in den Vereinigten Arabischen Emiraten.

Große Optimierungsfelder liegen jedoch auch in Managementprozessen internationaler Netzwerke. Beispielsweise kann aktuell festgestellt werden, dass die Liegezeiten von Waren an Schnittstellen zwischen Unternehmen, Schiffstransporten, Hafendienstleistungen und der Verteilung über Straßen und Schiene zu den Endkunden ansteigen. Eine weltumspannende optimierte Warensteuerung rund um den Globus ist heute eher die Ausnahme als die Regel. Daher arbeiten auch international agierende Logistik-Dienstleister fieberhaft an der Effizienzsteigerung und Kapazitätserweiterung ihrer Dienstleistungsnetzwerke. Einige haben begonnen, ihre integrierten Dienstleistungen vom Hafenbetrieb rückwärts direkt in die Logistikprozesse ihrer Kunden hinein zu entwickeln und erzeugen dadurch ein beträchtliches profitables Wachstum. Daneben ist in den letzten Jahren ein gravierender Anstieg der Bestellungen von Frachtflugzeugen zu verzeichnen. Bei der Entwicklung der Größe der Frachterflotte zeichnet sich

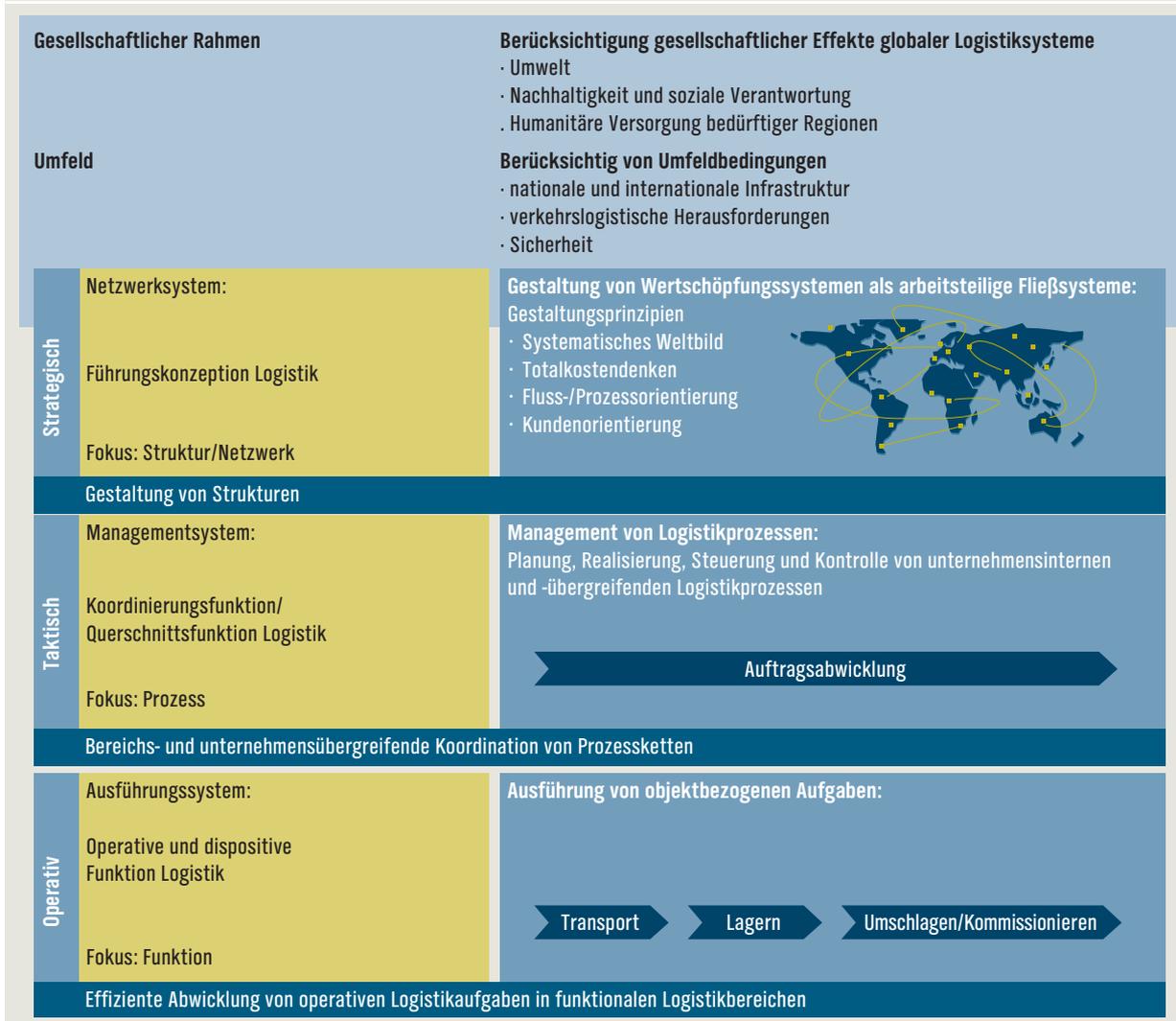
eine Verdopplung bis 2025 ab. Auch steigt die Größe von Containerschiffen massiv an, um die Kosten pro Container zu verringern. Die Effizienz von Transportprozessen wird sich auf diese Weise weiter spürbar verbessern.

Bereits heute hat die Effizienz internationaler Logistiknetze Situationen geschaffen, in denen es sich oft schon aufgrund geringer Kostenunterschiede lohnt, beispielsweise Baumwolle in Westafrika zu ernten, daraus ein Kleidungsstück in Indien zu nähen, dieses wiederum in Nordafrika zu färben und nach einem Lkw-Transport durch Europa in den deutschen Handel gelangen zu lassen. Zudem ist ein zunehmendes internationales Nomadentum der Unternehmen zu beobachten. Chinas Billigproduzenten ziehen von der Küste ins Hinterland und nach Vietnam weiter, in Osteuropa werden die Standorte in Polen,

Tschechien und Ungarn bereits in Richtung Rumänien, Bulgarien und Ukraine wieder verlassen. Die Standorte sind – oft öffentlich gefördert – infrastrukturell aufwendig entwickelt, aber die Karawane zieht weiter.

Mittlerweile jedoch gibt es Anzeichen für ein Einpendeln des Welthandels: Zwar gibt es nach wie vor hohe Lohnunterschiede etwa zwischen Deutschland und einigen Nachbarn in Europa. Während aber in Deutschland die Löhne über Jahre hinweg nur geringfügig anstiegen, verzeichneten einige Nachbarn in Osteuropa – ausgehend von einem niedrigen Ursprungsniveau – bisweilen Zuwächse in zweistelliger Höhe. Sollten sich die Lohnkosten auf Dauer schneller angleichen als durch die Reduzierung der Logistikkosten aufgefangen werden kann, könnte der Lohnkostentourismus langfristig gedämpft werden.

Abb. 2: Verantwortungsbereiche einer modernen, exzellenten Logistik



Die zunehmende Dynamik des Wirtschaftens, die heute ihren Ausdruck in immer kürzeren Produktlebenszyklen, Innovationszyklen, Strategiezyklen, Standortwechseln bis hin zu kürzeren durchschnittlichen Verweilzeiten von Unternehmensvorständen findet, wirft eine Reihe grundsätzlicher Fragen auf, die zunehmend ins Bewusstsein der Öffentlichkeit rücken.

Der Wirtschaftlichkeit und Profitabilität von Unternehmen werden vermehrt wieder gesellschaftliche Werte, darunter beispielsweise auch Nachhaltigkeit, Umweltverträglichkeit und soziale Verantwortung gegenübergestellt. Die Vereinbarkeit dieser zunächst widersprüchlich erscheinenden Zielsetzungen wird derzeit in vielen Unternehmen und Verbänden intensiv diskutiert. Es wird schnell deutlich, dass eine gleichzeitige Befriedigung aller Interessen kaum möglich sein wird.

So können durch globale Wertschöpfungsnetzwerke in Entwicklungsländern viele Arbeitsplätze entstehen, zugleich steigt aber bedingt durch den weltweiten Transport der Ausstoß von Treibhausgasen. Das zukünftige Überschreiten des Ölfördermaximums und die dadurch zu erwartenden Kostensteigerungen werden maßgeblichen Einfluss auf die Gestaltung internationaler Transportketten haben. Dies gilt sowohl bei der Auswahl von Verkehrsträgern, indem Energieeffizienz hierbei eine größere Bedeutung zukommen wird, als auch bei der Entwicklung und Nutzung neuer Technologien.

Die Liberalisierung des Handels und die Förderung globaler Mobilität eröffnet neue Chancen für globales Wirtschaften und eine stärkere Partizipation unterentwickelter Volkswirtschaften, gleichzeitig entstehen jedoch neue globale Sicherheitsrisiken, wie die jüngsten, international geplanten Terrorangriffe eindrücklich bewusst machen.

US-Präsident Bush unterschrieb im August 2007 ein Gesetz, das bei Exporten in die USA ab Ende 2012 ein hundertprozentiges Screening der Container in den Verschiffungshäfen erfordert. Ebenfalls zu screenen ist mit Passagierflugzeugen beförderte Fracht. Dies ist sogar binnen drei Jahren umzusetzen. Ziel dieser Maßnahmen ist die Erhöhung der Sicherheit, indem etwa die Einfuhr von Sprengstoffen und Waffen in die USA unterbunden wird. Zweifelsohne bedeutet der Umstieg von stichprobenartigen Kontrollen hin zu einem vollständigen Screening von Containern einen Systemwechsel. Dieser dürfte eine massive Veränderung logistischer Prozesse an Häfen und Flughäfen zur Folge haben. Logistikunternehmen sind daher mit der Neuentwicklung und Anschaffung von Screeningssystemen sowie der Umgestaltung des begrenzten Platzes der Verladezonen zur Integrierung der zusätzlichen

Systeme konfrontiert. Es ist durchaus denkbar, dass auch andere Volkswirtschaften dem Vorbild der USA folgen könnten und mittelfristig ebenfalls das Screening eingeführter Container fordern, mit entsprechenden Folgen für die Geschwindigkeit der Prozessabwicklung innerhalb internationaler Transportketten.

Bereits heute gehen Unternehmen dazu über, größere Sicherheitsbestände und Redundanzen im Netzwerk aufzubauen, um für Versorgungsengpässe bei Störungen im Prozessablauf gerüstet zu sein. Damit steht jedoch zunehmend die Vorteilhaftigkeit global verteilter Produktionsstrukturen gegenüber lokalen Produktionssystemen, beispielsweise in Form von Lieferantenparks, infrage.

Für die Zukunft der Logistik heißt es, wachsam zu bleiben und die Veränderungen im wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Umfeld aufmerksam zu verfolgen. Neue Entwicklungen können als Risiken angesehen werden, sie bieten jedoch auch neue Chancen für den unternehmerischen Erfolg. Wer sich frühzeitig den neuen Herausforderungen stellt, kann durch Pioniergeist zum Gewinner werden. Die Beiträge im fünften Kapitel beleuchten aus Sicht unterschiedlicher Beteiligter die Herausforderungen, denen eine global aufgestellte Logistik in Zukunft gewachsen sein muss. Die Natur der Logistik ist es, dass Erfolge nur aus dem optimalen Zusammenspiel von Organisationen, Technologien, IT und vor allem Menschen entstehen werden.

Der Mensch rückt im schnelllebigen Wirtschaftsgeschehen in den Mittelpunkt. Seine Beweglichkeit, seine Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit, ist die wesentliche Voraussetzung für die Wettbewerbsfähigkeit multinationaler Unternehmen im permanenten Wandel. Dauerhaft erfolgreich sind nur die Unternehmen, die schnell entscheiden und agieren, die Chancen frühzeitig erkennen und Innovationen zügig umsetzen.

Literaturverzeichnis

- Baumgarten**, H. (Hrsg.) (2001) Logistik im E-Zeitalter, Frankfurt/Main
- Baumgarten**, H.; **Darkow**, I.-L.; **Zadek**, H. (Hrsg.) (2004) Supply Chain Steuerung und Services, Berlin u. a.
- Baumgarten**, H.; **Thoms**, J. (2002) Trends und Strategien in der Logistik: Supply Chains im Wandel, Berlin
- Bowersox**, D.; **Closs**, D.; **Cooper**, M. (2007) Supply Chain Logistics Management, 2nd Edition, New York
- Bullinger**, H.-J.; **ten Hompel**, M. (Hrsg.) (2007) Internet der Dinge, Berlin u. a.
- Ihde**, G. (2001) Transport, Verkehr, Logistik, 3. Auflage, München
- Klaus**, P.; **Kille**, C. (2006) Die TOP 100 der Logistik: Marktgrößen, Marktsegmente und Marktführer in der Logistikdienstleistungswirtschaft, Hamburg
- Pfohl**, H.-C. (2004) Logistikmanagement, 2. Auflage, Berlin u. a.
- Wildemann**, H. (2005) Logistik: Prozessmanagement, 3. Auflage, München