

Von **Stefan Iskan**
und **Joris D'Inca**

Die Automotive-Industrie überlässt kaum etwas dem Zufall. Bei Produktionsbeginn neuer Fahrzeugmodelle werden Werke nach strikten Vorgaben von eingespielten Implementierungsteams umgerüstet und die Logistik vorbereitet. Mitarbeiter an der Montagelinie werden gezielt geschult und die Zulieferer sowohl vor der Lieferfreigabe als auch während des Anlaufs vor Ort begleitet. Das Produktionsprogramm wird sukzessive Woche für Woche hochgefahren, bis die Produktions- und Logistikprozesse letztlich eingespielt und stabil verlaufen.

Anders hingegen sieht es oft in der Implementierungspraxis europäischer Logistikanbieter aus, die zum Beispiel für die Automotive Industrie unterwegs sind. Regelmäßig hört man hier aus der Geschäftsstelle: „Wir machen doch schon für den Kunden X Produktionsversorgung. Also kriegen wir für Y auch Beschaffungslogistik hin.“

Das bewahrheitet sich aber oft nicht. Immer wieder sind zu Auftragsbeginn gerade in der Beschaffungslogistik bei Konzernen als auch Mittelständlern folgende Muster zu erkennen:

- Verwaltungs- und Umschlagabläufe, die von der Sendungsmasse regelrecht überrollt werden
- fehlender Überblick über Sendungen im Vorlauf und Werkszulauf
- Unübersichtlichkeit auf der Umschlaghalle mit notwendigem Hallensturz am Wochenende
- Be- und Entladerückstau vor der eigenen Umschlaghalle
- überproportional hohe Sonderfahrtbelastungen
- Feuerwehreinsätze
- überarbeitete und entmutigte Mitarbeiter vor Ort (kaufmännisch und gewerblich).

Vergabeentscheidungen oft zu spät

Was kann zu solch einer Schiefelage bereits zu Auftragsbeginn führen? Ein Blick auf die heutige Ausschreibungspraxis vieler Verlagerer genügt, um zu erkennen: Immer häufiger werden Vergabeentscheidungen später getroffen. Das kann dazu führen, dass selbst seriös kalkulierenden Logistikdienstleistern der Projektplan zerschossen wird. Sie haben damit weniger Zeit zur Auftragsvorbereitung als ursprünglich angesetzt. In vielen Fällen heißt das schlicht auch: Die internen Genehmigungsprozesse für die Investitionen, etwa für zusätzliche Stapler oder Umschlagflächen, können somit nicht mehr sauber durchlaufen werden. Von der Mitarbeitervorbereitung, Dispositionsorganisation, Lieferantenbesuchen und notwendigen Schulungsmaßnahmen ganz abgesehen.

Doch eine Tatsache ist in der Branche der Transportlogistiker auch unbestritten: Fortlaufend gibt es immer einen Player, der sich gegenüber seinen Kunden selbst in paneuropäischen Beschaffungslogistikaufträgen für die Automotive Industrie zu einem aggressiven Projektanlaufplan von vier Wochen hinreißen lässt. Die Folge: Um Aufträge zu erhalten, geht eine ganze Branche derartige Zusagen mit all ihren Konsequenzen für Kunden, eigene Organisation, Mitarbeiter und letztlich Finanzkennzahlen ein. Und das meist auch noch ohne professionelle Anlaufunterstützung.

Sind Anlauf-Schiefelagen also allein verladergetrieben? Gewiss nicht. Sie sind in vielen Fällen schlichtweg hausgemacht. Das beschriebene Anlaufmanagement aus der Automotive Industrie zeigt die Bedeutung einer strikt zentral gesteuerten Implementierungsvorbereitung. Auch dezentra-

So rechnen sich Ausschreibungen

Landverkehr braucht professionelles Anlaufmanagement. Viele Logistikunternehmen „verbrennen“ ihren Gewinn, weil sie nach dem Zuschlag an der falschen Stelle sparen.



SERIE Profitabler werden

- 7. Juni: So wird Logistik profitabler
- 2. Juli: Managementfehler reduzieren
- 30. Juli: Organisation verschlanken
- 23. August: Produktion industrialisieren
- 27. September: Tender Management
- 17. Januar: Aufträge implementieren**
- Geplant: IT-Fähigkeiten verbessern, Wissen für Wachstumsmärkte

DVZ-ILLUSTRATION: CARSTEN LÜDEMANN

le Einheiten, wie etwa Montagewerke, werden nicht sich selbst überlassen. Ohne Scheu werden von der Zentrale selbst personelle Maßnahmen eingeleitet, um den Gesamterfolg des Produktionsverbunds nicht zu gefährden.

Häufig fehlt zentrale Steuerung

Anders hingegen sieht oftmals die Praxis selbst großer Logistikdienstleister aus. „Die Geschäftsstelle ist Unternehmen vor Ort. Wenn die vor Ort sagen, die kriegen das hin, wird das so sein“, ist vom Management zu hören. Diese Sätze dürften viele Verantwortliche und Mitarbeiter bei Logistikdienstleistern nur zu gut kennen, bevor sie in Feuerwehreinsätze geschickt werden, damit sich ein lokaler Brand nicht zu einem Flächenbrand mit Imageschaden ausweitert.

Wenn die Erfolgsquote und Kundenzufriedenheit im Auftragsanlauf erhöht und damit letztlich ein nachhaltiger Beitrag zur Profitabilität geleistet werden soll, kann auf folgenden Ansätzen aufgesetzt werden:

- Auftragszuschläge mit unseriöser Vorbereitungszeit ablehnen (Mut zum „Nein“).
- Zentrale beziehungsweise regionale Anlauforganisation mit Coaching-Kompetenz installieren.
- Vor-Ort-Anlaufmannschaft aus zentralen und lokalen Niederlassungsressourcen speisen.
- Zentrale, eingespielte Anlauforganisation aus Kontrakt- und Transportlogistik mit hochkarätigem Fachpersonal ausstatten (Profis).
- Strikte Kontrollpunkte und Eskalationsstufen in der Vorbereitung einführen.
- Anlaufmanagement zusammen mit Tender Management auf Vorstandsebene sichtbar machen.

■ Anlaufmanager mit Weisungsbefugnis vor Ort mandatieren („Rückendeckung von oben“).

■ Personalkonsequenzen vor Ort auf allen Ebenen frühzeitig erkennen und ziehen.

■ Anlaufmanagement als Karrieremodell in der Organisation entwickeln.

Kundenlösungen verlangen Logistikdienstleistern heute einiges ab. Selbst innerhalb einer Branche, wie zum Beispiel der Automotive Industrie, können die Prozesse in der transportbasierten Beschaffungslogistik von Kunde zu Kunde erheblich voneinander abweichen. Dies macht daher eine erfahrene, eingespielte Anlaufmannschaft notwendig, die nicht nur weiß, welche Prozesshandgriffe blind anzulegen sind, sondern sich auch von ihren persönlichen Eigenschaften und Führungsstilen her ergänzt.

Wer wegen unzureichender Implementierungs-Vorbereitungen und Selbstüberschätzung der Geschäftsstelle schon einmal in einem Krisenteam vor Ort eingesetzt wurde, weiß was ihn dort erwartet: Außergewöhnlich stark unstrukturierte Arbeitsumgebungen mit massivem Kundendruck in stündlichen Telefonkonferenzen. Selbst erfahrene Mitarbeiter, wie etwa im Dispositionsleitstand, können dann den Glauben an die eigene berufliche Fähigkeit verlieren und depressiv ausfallen können.

Fachlich wie auch emotional belastende Herausforderungen benötigen stabile Profis, die nicht nur die Mitarbeiter, sondern auch die Geschäftsstellenführung vor Ort an die Hand nehmen, motivieren, Strukturen im laufenden Betrieb schaffen und gegenüber dem Kunden deeskalierend

agieren können. Doch so weit muss es nicht kommen.

Nicht an Profis sparen

Je nach Größe des Netzwerkes bietet sich eine zentral beziehungsweise virtuell, regional aufgestellte Mannschaft von fünf bis etwa 20 Spezialisten an. Diese Anlauforganisation stellt eine wahre Schatztruhe an Erfahrungen bereit, die Logistikdienstleister gewinnbringend nutzen können. Zum einen können Erfahrungswerte in künftige Anlaufprojekte zur proaktiven Fehlervermeidung einfließen. Zum anderen können sie gleichermäßen Anknüpfungspunkte für künftige Ausschreibungen darstellen und unmittelbar im Tender Management in die Auftragskalkulation einfließen.

Lernende Organisationen übertragen der Anlauforganisation darüber hinaus weitere Aufgaben wie internes Benchmarking, Prozessverbesserungen in Bestandsgeschäften vor Ort und Coaching-Maßnahmen in den Geschäftsstellen. Das Ergebnis: Ein Beitrag zur Verbesserung der Profitabilität.

In der Praxis der Logistikdienstleister scheuen sich jedoch viele Manager im Landverkehr vor einer Investition in eine solche Anlauforganisation. Häufig ist zu hören, dass solche Profis zu viel kosten würden. Doch Profis machen sich überall bezahlt. Im Management wie in der Geschäftsstelle.

Stefan Iskan Direktor, Iskan Advice, Nürnberg, Sindelfingen, Ludwigshafen
Joris D'Inca Partner, Oliver Wyman, Zürich, Leiter Practice Transportation, Europa & Naher Osten
hector@dvz.de