



Erwin Staudt (l.) und Prof. Stefan Iskan beim DVZ-Interview.

entweder ein eigenes Rechenzentrum, oder er lagert es aus in eine Cloud. Um im Wettbewerb erfolgreich zu sein, muss er mit seiner IT innovativer sein, als es die Kunden erwarten. Das ist dann auch die Aufgabe der Big-Data-Analysten.

Müssten die Dienstleister nicht erst einmal ihre Kerngeschäftsprozesse in der IT sauber abbilden, bevor sie sich mit Big Data und Co. verzetteln?

Staudt: Das ist eine knifflige Frage. Vor 20 Jahren hat man versucht, Standardsoftware auf den Markt zu bringen. Zuvor hat man versucht, auf die Belange jedes einzelnen Kunden einzugehen, wobei sich Kosten aufgetürmt haben, die keiner bewältigen konnte. Dann kam SAP, und der große Verdienst war, dass es eine Standardsoftware ist. Und ich glaube nicht, dass da jegliche Individualität verloren gegangen ist. Man kann eine Standardsoftware kostengünstig mit Spezifika ausbauen, um die Alleinstellungsmerkmale implementieren zu können. Aber man braucht die richtigen, kompetenten Mitarbeiter dafür.

Was halten Sie von Lösungen, sich Softwaremodule aus der Cloud individuell nach den Bedürfnissen des eigenen Geschäftsmodells aus der Cloud zusammenzustellen?

Staudt: Das halte ich für sehr zukunftsweisend. Überhaupt ist die Cloud-Idee sensationell. Da kann man enorme Ressourcen und Investitionen sparen. Cloud-Lösungen ermöglichen atmende Systeme. Spitzen lassen sich unproblematisch abfedern, ohne viel Kapazität aufbauen zu müssen, die man nach ein paar Tagen nicht mehr braucht.

Wie weit sind die Unternehmen in diesem Punkt?

Iskan: Die großen, bekannten Dienstleister sind vorne dabei. Aber auch bei diesen internationalen Konzernen trennt sich jetzt schon die Spreu vom Weizen. Einige sind der Zusammenkauf kleiner und mittelständischer Organisationen. Sofern versäumt wird, die IT-Landschaft zu harmonisieren, sind dann im Landverkehr mitunter 30 bis 40 unterschiedliche Speditionsmanagementsysteme im Einsatz. Die IT ist für diese Unternehmen der Genickbrecher der Zukunft, und daran wird sich die Qualität entscheiden.

Die IT ist aber doch schon in Ausschreibungen ein zentraler Punkt, die Qualitätsanforderungen sind bereits hoch. Eine inhomogene Systemlandschaft muss offenbar kein Hindernis sein, einen Auftrag zu gewinnen.

Iskan: Kontraktlogistiker sind eine Stufe weiter, weil die Verlager selbst so krasse Ausschreibungen machen. Da gibt es eine Halle und ein SAP-System, und dann soll der Dienstleister auf Picks heruntergebrochen die Prozesskosten beziffern. Dann bekommt er vielleicht einen Zweijahresvertrag. Aber die IT-Struktur gehört ja dem Verlager. Das ist ein anderes Spiel als in der Transportbranche.

Was ist dort typisch?

Iskan: Bei internationalen Geschäften beispielsweise zwischen Asien und Deutschland gibt es Seefranchiseprojektoren vor Ort, Luftfracht für Notfall, Verzollungssysteme, intermodalen Nachlauf und die Kontraktlogistik. In der Praxis gibt es nur wenige große integrierte Player, die ein System über alles legen können. Die haben dann immer noch ein Excel Sheet dazwischen, und das führt dann zu Ineffizienz in der Logistikkette. Die divisionale Aufstellung ist es, die die Firmen kaputt macht. Die Verlager wollen in Prozessen denken. Aber die Dienstleister dazwischen denken immer noch in Divisionen.

Warum ist das schlecht?

Staudt: Die Kleinen werden nur noch gesteuert, um das Physische abzubilden. Aber das Entscheidende wird von den Mittelgroßen gemacht. Jeder Divisionsvorstand verfolgt sein eigenes IT-Ziel. Bei großen Unternehmen gibt es die Regionalfürsten, die eigene Zielvereinbarungen haben und eigene Lösungen für die Region entwickeln. Die Zentrale macht das auch. Das ist Verschwendung von Kapazitäten.

„IT ist unsere Kreativität“

Ex-IBM-Chef **Erwin Staudt** und Berater **Prof. Stefan Iskan** über die Digitalisierung der Wirtschaft und Logistik.

Transparenz zu erreichen. Die Ausreden von früher, „es geht nicht, schafft der Rechner nicht, Netz ist dafür nicht ausgelegt“, kann man heute vergessen. IT ist kein Hemmnis mehr, es ist unsere Kreativität. Die Art, wie wir das managen, ist das Hemmnis, aber nicht die Technik.

Welche Folgen hat das für die Logistik?

Staudt: Der Treiber des jetzigen Fortschritts ist Big Data. Wir sammeln automatisch Daten und können alles speichern. Das heißt für den Logistiker, dass er genügend Informationen zur Verfügung hat. Das macht ihn stark. Große Dienstleister als Kunde können Fracht verfolgen und wissen, wann sie ankommt. Wenn Sie das den Kunden bieten können, sind Sie im Vorteil.

Das können doch schon viele heutzutage, Tracking & Tracing ist nicht erst seit Big Data eine logistische Dienstleistung ...

Staudt: ... aber es geschieht in einer neuen Qualität. Es war zum einen zu langsam, mittlerweile ist Sendungsverfolgung in Echtzeit möglich. Zum anderen wird dies kombiniert mit mobilen Geräten. Der Außendienst kann jederzeit verfolgen, wo sich Sendungen befinden, er ist informiert und auskunftsfähig. Daher lässt sich ortsunabhängig unmittelbar reagieren und die Supply Chain beeinflussen.

Iskan: Das heutige Tracking & Tracing ist Telefontracking. Der Fahrer wird angerufen, wo er denn gerade steht. Beim Schienengüterverkehr gibt es nur einen Statusreport: am Grenzübergang. Was zwischendurch passiert, ist unbekannt. Im Landtransport sind europäische Organisationen mit Stückgutnetzen relativ gut aufgestellt. Papierlose Abwicklung und Weberfassung vom Kunden sind Realität. Tarife sind eingepflegt, der Kunde weiß, was er bezahlt. In der Beschaffungslogistik der Automobilindustrie hingegen wird der Transport teilweise stiefmütterlich behandelt. In einer Gebietsspedition erfassen Teilzeitkräfte Lieferscheine und machen dabei Fehler, die sich durch die gesamte Lieferkette ziehen bis zur Rechnungsstellung. Industrie 4.0 ein starkes Thema für die Kontraktlogistiker, aber wir haben ein Problem in der Supply Chain, weil die Transportunternehmen mit der Entwicklung teilweise gar nicht mehr hinterherkommen.

82 Prozent der Transportunternehmen in Deutschland haben weniger als zehn Fahrzeuge. Sie besitzen bestenfalls eine Disponentensoftware. Aber auch diese Unternehmen sorgen dafür, dass große Netze stabil bleiben.

Staudt: Aber das Netz zusammenhalten muss der große Dienstleister, der diese Firmen als Subunternehmen einsetzt. Dafür hat er

Von Robert Kümmerlen

DVZ: Industrie 4.0, Internet der Dinge, Big Data - momentan wird eine digitale Revolution ausgerufen. Ist der Hype gerechtfertigt?

Staudt: Die ganze Welt der Wirtschaft lebt derzeit vom Begriff Change - also Veränderung. Das gilt auch für die IT. Dinge verändern sich sehr viel schneller als in der Vergangenheit. Das verängstigt viele. Andere sehen darin eine Riesenchance, sich neu aufzustellen und neue Geschäftszweige zu entwickeln. Getrieben wird das vom explosionsartigen Fortschritt der Informationstechnik. Es ist kein Ende bei der Zunahme der Rechnerkapazität abzusehen. Vor dieser technischen Entwicklung und vor dem Hintergrund eines sehr günstigen Transportwesens wächst die Welt zu einem globalen Dorf zusammen.

Logistiker benutzen nicht erst seit gestern IT zur Steuerung der Prozesse. Warum kommt gerade jetzt Drive in die Digitalisierung der Wirtschaft?

Staudt: Die Industrie denkt in Lösungen und Prozessen. Das hat sie in den vergangenen Jahren gelernt. Sie ist darauf ausgerichtet, alle Prozesse und Ketten zu verknüpfen. Da spielt die Logistik direkt rein. Lager sind heutzutage auf der Autobahn. Man liefert just in time, damit nichts vor Ort vorgehalten werden muss. Die Prozesse laufen ineinander und wären ohne IT nicht denkbar.

Wer bestimmt denn eigentlich die Leistungsfähigkeit der IT - die Auftraggeber oder die Dienstleister?

Iskan: Das müsste man nach Geschäftszweigen differenzieren. Ganz weit vorne sind die E-Commerce-Betreiber. Schlank und industrialisiert sind die Stückgutanbieter. Bei Kontraktlogistik ist es kunden- und branchengetrieben.

In welchen Bereichen ist die Vernetzung und Digitalisierung am weitesten fortgeschritten?

Staudt: In der Automobilindustrie. Sie war unter dem Einfluss der effizienten japanischen Produktionsmodelle getrieben, die Entwicklungs- und Produktionskosten zu minimieren. Das hat sie glänzend umgesetzt.

Aber auch die Automobilindustrie hat es in den vergangenen Jahren nicht geschafft, durchgängige Transparenz über die gesamte Lieferkette, über alle Lieferstufen hinweg zu schaffen - trotz des Einsatzes hochentwickelter IT-Systeme. Wird sich das nun schlagartig ändern?

Staudt: Ich bin der festen Überzeugung, dass die technischen Voraussetzungen jeden Tag besser werden, das Ziel vollständiger



Zu den Personen

Seit Januar 2015 ist der ehemalige IBM-Spitzenmanager und Ehrenpräsident des VFB Stuttgart Erwin Staudt (Foto unten) Partner bei der Managementberatung Iskan Advice mit Sitz in Stuttgart-Sindelfingen und eigener Repräsentanz in Istanbul. Sie wurde 2013 von Prof. Stefan Iskan 2013 gegründet. Die Beratung begleitet Manager aus der Automotive- und Logistikindustrie in den Fragen Change Management, Organisationsentwicklung, Industrialisierung, Türkei sowie Führungskräfteentwicklung.

FOTOS: MAXIM SERGIENKO