„Der Mensch darf nicht auf der Strecke bleiben!“

Stefan Iskan: Unternehmen haben auch eine soziale Verantwortung

FOTOS: MAXIM SERGIENKO (4)

Von Bernhard Hector

DVZ: Die Logistikbranche wird heute von der Digitalisierungs- und Industrie-4.0-Debatte angetrieben. Womit sollten sich Spediteure jetzt ernsthaft beschäftigen?
Iskan: Die IT allein wird es nicht herausreißen. Die in Deutschland angezettelte Industrie-4.0-Debatte ist typisch deutsch. Wir werden immer mehr zu Optimierern statt zu Visionären. Das Ganze ist mir zu stark auf Fertigung und operative Logistik reduziert.

Worauf sollte mehr Augenmerk gelegt werden?
Wir müssen das Thema deutlich breiter in den Betrieben bearbeiten. Wir müssen uns noch intensiver mit unseren eigenen Prozessen und Organisationsstrukturen auseinandersetzen. Die IT-Bemühungen werden vergebens sein, wenn nicht gleichzeitig Aufbau- und Ablauforganisationen radikal umgebaut werden. Das anzupacken ist extrem unbequem, doch alternativlos.

Was sollten Manager anpacken?
Wir müssen an die Verwaltungsprozesse ran. Diese Bereiche werden häufig noch vernachlässigt und sogar mehrfach innerhalb einer Organisation vorgehalten, weil nicht selten die Niederlassungen die gleichen Funktionen wie die Zentrale beheimaten. Hierzu zählen etwa Disposition, Abrechnung, Erfassung, Controlling, Kundenservice oder auch die Kundentarifpflege im Landtransport.

Ist das nicht bekannt?
Doch, natürlich. Das sind alles keine neuen Themen, aber sie müssen jetzt endlich konsequent angepackt werden. Die IT ermöglicht heute eine durchgehende Prozessorganisation auf Basis eines Datenfiles für sämtliche Arbeitsstationen. Das erfordert Investitionen und Entschlossenheit in der Umsetzung.

Nur bei Logistikdienstleistern?
Nein, es ist auch ein Umdenken aufseiten der Verlader notwendig. Sie müssen endlich automatisierte und saubere Daten an die Dienstleister übermitteln. Wenn das nicht gemacht wird, brauchen wir nicht über Industrie 4.0 sprechen. Dann verfehlen wir unsere Ziele.

Das alles geht hin zu mehr Digitalisierung. Können das Logistikdienstleister überhaupt stemmen?
Viele Unternehmen arbeiten bereits daran. Bei den überschaubaren Margen ist das schon nicht leicht. Mittelständler unterschätzen häufig das Thema, obwohl sie die besten Chancen haben. Denn Neuerungen lassen sich bei ihnen schneller einführen.

Warum?
Die IT der Mittelständler ist im Vergleich zu der der Konzerne nicht so komplex. Die Großen sind häufig erst durch Zukäufe gewachsen und haben es in der Vergangenheit versäumt, ihre IT-Strukturen zu harmonisieren. Sie müssen jetzt mit Krückenlösungen arbeiten und immer etwas um ihre bestehenden Systeme herumbauen. Sie bauen damit immer mehr Schnittstellen auf. Die IT ist für sie der Genickbrecher. Derzeit bauen viele Landverkehrsanbieter intern Plattform-Frachtenbörsen auf. Es scheint, als wäre das die letzte Hoffnung, um die vielfältigen und kaputten Speditionsmanagementsysteme intern noch aneinanderzudocken.

Wird das die Position der Konzerne im Wettbewerb um Aufträge stärken?
Nein. Schnittstellen werden künftig verstärkt zu einem neuen Kriterium bei der Auswahl von Geschäftspartnern. Das gilt aus Sicht des Verladers genauso wie in Richtung Subunternehmer. Die zentrale Frage wird sein: Wie leicht lässt sich ein Partner anbinden? Ich habe den Eindruck, dass wir zwar von Industrie 4.0 sprechen, es viele jedoch noch nicht verstanden haben. Es geht um Open Source und Konnektivität. Nicht um Protektionismus. Doch das sehen wir gerade in der Praxis.

Woran machen Sie das fest?
Jeder Telematikanbieter macht beispielsweise sein eigenes Ding. Ich habe immer eine Schnittstelle dazwischen, um Dinge zu kommunizieren. Die Frachtenbörsen schotten sich in ihren AGB ab. Und die Verlader kreieren ihre eigenen Datensatzlängen trotz vermeintlicher Standards, wie etwa in der Automotive-Industrie. Das hat mit Industrie 4.0 überhaupt nichts zu tun.

Viele Manager besuchen das Silicon Valley und verschaffen sich neue Eindrücke. Damit haben sie doch eine gute Grundlage, um Veränderungen in ihren Unternehmen voranzutreiben?
Wenn ich 40 Führungskräfte für drei Tage nach Ibiza schicke, kommen die auch mit tollen Eindrücken und positiv zurück. Nur weil ich eine Delegationsreise mache, heißt das noch lange nicht, dass sich auch in den Betrieben etwas verändert. Entscheidend: Es sind immer noch die selben handelnden Personen.

Was ist also zu tun?
Wenn Sie etwas bewegen wollen, brauchen Sie Personen von außen, mit einem unverstellten Blick, die auch keine Nähe zu den Führungskräften haben. Wenn Sie es dann noch schaffen, die informellen Netzwerke in Ihren Betrieben zu bedienen und diejenigen Menschen in Ihren Betrieben einzubinden, die stolz sind, für das Unternehmen zu arbeiten, und motiviert sind, haben Sie es fast schon geschafft. Dass die wichtigsten Projekte auch tantiemenrelevant sind und damit in die Zielvereinbarungen gehören, sollte sich rumgesprochen haben.

Es heißt, der demografische Wandel und der Fachkräftemangel machen eine weitere Digitalisierung notwendig. Stimmt das?
Das ist ein Scheinargument, das uns immer wieder aufgetischt wird. Darum geht es doch überhaupt nicht. Es geht um Profit und Effizienz. Bis auf die Fahrer haben wir die Leute im Markt, nur wollen wir sie nicht mehr fair bezahlen. Wir laufen in Deutschland gerade in das Modell „Osteuropa“.

Was bedeutet das?
Das heißt, selbst die einfachsten Verwaltungsaufgaben werden in Zukunft von Studierten ausgeführt. Weshalb entscheiden sich wohl immer weniger junge Menschen für eine Ausbildung? Und der LKW-Fahrer kann im autonomen LKW dann parallel speditionelle Aufgaben erfüllen. Da muss ich schon lachen. Dann müssen wir an den Hochschulen ukrainisch und weißrussisch unterrichten. Der autonome LKW macht doch erst Sinn, wenn die Lenk- und Ruhezeiten entkoppelt werden, sobald der Fahrer den Automaten einschaltet. Wir brauchen eine ehrlichere Debatte und vor allen Dingen einen gesamtbetrieblichen Ansatz.

Halten Sie die Industrie-4.0-Debatte noch für ethisch vertretbar?
Ich habe hierüber nicht zu urteilen. Doch braucht es heute in der Logistik eine Debatte, die auch unter ethischen und medizinischen Gesichtspunkten geführt wird. Wie weit kann ich mit den Menschen im Lager noch gehen? Was kann ich den Menschen noch draufpacken? Wenn ein Unternehmen darüber nachdenkt, die Paketzusteller durch Roboter oder Drohnen zu ersetzen, dann kann es das sicher tun. Es gibt einen innovativen Touch. Es ist jedoch aus ethischen Gesichtspunkten ein extrem schmaler Grat, auf dem wir uns gerade befinden.

Warum ein schmaler Grat?
Die Unternehmen haben auch eine soziale Verantwortung gegenüber den Menschen. Ich bin mir langsam nicht mehr sicher, ob die Spitze dieser Unternehmen das noch erkennt. Es geht nicht um Ersetzen, sondern um ein ausgewogenes Miteinander von Technologie und Mensch. Nicht umsonst hat sich die Kette im Stückgutterminal nicht mehr durchsetzen können. Es geht um Arbeitserleichterung. Wenn es jedoch darum geht, den Menschen die Arbeitsgrundlage zu nehmen, dann werden wir volkswirtschaftlich und gesellschaftspolitisch in ein Riesenproblem hineinlaufen. Gesellschaftspolitisch befinden wir uns schon auf dem besten Weg dorthin. Stichwort Sozialversicherungsbeiträge und Rentenaufstocker.

Wie verändert man einen Logistikdienstleister, wenn der Druck noch nicht in Zahlen spürbar ist?
Es gibt keinen Change ohne eine Vision. Und es gibt keinen Change ohne einen fähigen Leader, der seine Vision gnadenlos durchzieht. Es sind die Führungskräfte infrage zu stellen, die nicht bereit sind, sich und andere zu verändern.

Stefan Iskan

Der 33-Jährige ist Professor für Logistik und Wirtschaftsinformatik an der Hochschule Ludwigshafen am Rhein und Experte für Automobillogistik und die Türkei. Zu seinen früheren beruflichen Stationen zählen Daimler AG, Deutsche Post DHL und Deutsche Bahn Group (DB Schenker).

Strategic Change: Wie Manager ihre Unternehmen jetzt erneuern müssen
Springer Gabler Verlag, 268 Seiten, 39,99 EUR, ISBN 978-3-658-03286-9

ANZEIGE

Homepageveröffentlichung unbefristet genehmigt für http://www.iskan-advice.com/ DVV Media Group 2016