

Der Erfolgsfaktor für Reaktionsfähigkeit nach dem Lockdown

Nur Unternehmen, die bereits jetzt im Lockdown ihre Intralogistik genau im Auge behalten, werden ihre Kunden verlässlich beliefern können. Wie die Logistik dabei unterstützen kann, störungsfreie Prozesse zu etablieren, erklären die Experten Irina Müller und Marco Brandl der Staufen AG

PRODUKTION NR. 04, 2021

Was wird Fach- und Führungskräfte der Logistik nach diesem zweiten Corona-Lockdown erwarten? Vor welchen Herausforderungen könnte diese Berufsgruppe stehen?

Irina Müller: Eine Herausforderung wird sein, dass viele Unternehmen es mit enormen Störungen in ihren Prozessen zu tun haben werden, die durch Fehlteile – seien es Materialien von Lieferanten oder ihrer internen Fertigung – sowie durch kurzfristige Auftragsänderungen hervorgerufen werden. Im schlimmsten Fall müssen Unternehmen die Produktion beziehungsweise Montage komplett herunterfahren, viele Materialien werden für ‚falsche Aufträge‘ aufgebraucht sein, was die Anlaufphase erschweren wird.

Marco Brandl: Dies ist tatsächlich gerade ein riesiges Thema. Viele Lieferanten haben ihre Bestände auf ein Minimum reduziert. Wenn die Nachfrage wieder anzieht, werden diese Lieferanten in Lieferverzug kommen, da die Bestandsniveaus die Nachfrage nicht abdecken können und die Produktionsprozesse zu langsam sind, um das notwendige Bestandsniveau in der erforderlichen Zeitspanne wieder aufzufüllen. Die Trennung von Wertschöpfung und Logistik ist ein wesentlicher Faktor, um die Durchlaufzeit zu reduzieren und dadurch die Ausbringungsmengen flexibler zu gestalten.

»Wir beobachten gegenwärtig bei vielen Kunden, dass qualifizierte Kräfte im Bereich Logistik das Unternehmen verlassen und bei der Konkurrenz anheuern.«

Irina Müller,
Unternehmensberatung Staufen

Irina Müller: Wir beobachten aktuell ebenfalls bei vielen Kunden, dass qualifizierte Kräfte im Bereich der Logistik das Unternehmen verlassen, um bei der Konkurrenz, die zum Beispiel weniger vom Lockdown betroffen ist, eine neue Herausforderung anzunehmen. Die Unternehmen verlieren somit Know-how. Es ist deshalb entscheidend, die internen Prozesse so zu gestalten, dass sie transparent, stabil und nicht personenbezogen, das heißt auf Handeln aus Erfahrung, ausgelegt sind.

Wie kann diese Berufsgruppe nach dem Lockdown Mehrwert für ihr Unternehmen schaffen?



Irina Müller arbeitet für die Unternehmensberatung Staufen. Sie rät Unternehmen, sich auf die Zeit nach dem Corona-Lockdown sorgfältig vorzubereiten. Sonst droht eine erschwerte Anlaufphase.

Marco Brandl: Ich glaube, dass es Kunden wichtig sein wird, kurzzyklisch agieren zu können, um auf immer wieder neue ‚Unbekannte‘ zu reagieren. Die Verlässlichkeit, den Kunden zum genannten Termin beliefern zu können, wird damit primordial, da in Krisen die ‚besten‘ Partner ausgesucht werden. Dazu sind störungsfreie bzw. störungsarme Prozesse unabdingbar. Die Logistik unterstützt dabei, da durch eine hochperformante Logistik Material in Fluss versetzt wird. Fließt Material durch die Unternehmensstrukturen, wird die Störungsfreiheit der Prozesse unter Beweis gestellt und Maßnahmen bzw. Anknüpfungspunkte zur Weiterentwicklung der Prozesse werden sichtbar.

Warum ist es gerade jetzt während des Lockdowns wichtig, sich mit dem Thema der schlanken und effizienten Produktions- beziehungsweise Intralogistik zu beschäftigen?

Marco Brandl: Die weiterentwickelten Prozesse in der Logistik spülen Störungen in den vor- und nachgelagerten Funktionsbereichen wie Einkauf und Vertrieb ans Tageslicht. Die Leistungsfähigkeit dieser Bereiche wird damit sichtbar. Sind zum Beispiel ausreichend Alternativlieferanten qualifiziert, dann sind die Planlieferzeit und die Mindestlosgrößen auf ein Minimum reduziert. Aus der Perspektive der Intralogistik ist es ebenfalls wichtig, dass der Vertrieb und die Produktion im Sinne des Sales & Operations Planning agieren, um den Materialfluss im Kundentakt beziehungsweise Rhythmus fließen zu lassen, was letztendlich den Kun-

den unterstützt. Denn nur Aufträge, die sauber in die Produktion eingelastet werden und unter realistischen Rahmenbedingungen in Richtung Kunden kommuniziert werden, stellen einen echten Mehrwert für den partnerschaftlichen Wertstrom dar.

Welche Unternehmen und Fachleute würden jetzt von einer Weiterentwicklung ihrer Kenntnisse im Bereich der schlanken Logistik am meisten profitieren?

Marco Brandl: Alle Unternehmungen, die im produzierenden Gewerbe tätig sind, die Lean Transformation in der Produktion angestoßen haben und jetzt weitere Optimierungspotenziale durch die Unterstützung einer schlanken Logistik ausschöpfen möchten, können hier stark profitieren. Ich denke gezielt an eine Reduktion der Durchlaufzeit durch die prozessuale Trennung von Wertschöpfung und Logistik.

Irina Müller: Alle Bereiche der Logistik, Montage bzw. Fertigung, aber auch die Beschaffung und Auftragssteuerung würden daraus sehr viele Vorteile ziehen können.

Was würden Sie Fach- und Führungsexperten aus der Logistik als Rat mitgeben?

Marco Brandl: Unternehmen, die es jetzt schaffen, ihre Logistikprozesse schlank aufzubauen, werden schneller auf die volatile Marktsituation reagieren und sich damit einen starken Wettbewerbsvorteil und nachhaltig Marktanteile sichern können. Denn in der Zukunft werden die Märkte volatiler sein als vor der Krise. Unternehmen setzen auf Liquidität und dadurch ist eine hohe Flexibilität



Marco Brandl ist ebenfalls für Staufen tätig. Er hat beobachtet, dass Lieferanten ihre Bestände auf ein Minimum reduziert haben.

Bilder: Staufen

»Unternehmen setzen auf Liquidität, und dadurch ist eine hohe Flexibilität in der Lieferkette notwendig.«

Marco Brandl, Unternehmensberatung Staufen

in der Lieferkette notwendig. Bestände werden auf ein ‚ordentliches‘ Minimum reduziert. Damit werden Störungen sichtbar, die in der Vergangenheit durch Überbestände verschleiert wurden. Konkret schlage ich vor, bereits jetzt, falls noch nicht geschehen, die prozessuale Trennung von Wertschöpfung und Logistik voranzutreiben. Damit wird ein erster wesentlicher Schritt in der Vorbereitung auf die steigende Nachfrage getan. Gleichzeitig ist eine kluge Materialdisposition essenziell, die nah an den Lieferanten

ist, um die notwendige Reaktionsgeschwindigkeit beziehungsweise Flexibilität zu erzeugen.

Irina Müller: Wir raten unseren Kunden, ganz gezielt die Prozesse und Störungen im Blick zu haben und die verschiedenen Verschwendungen aus den Prozessen zu eliminieren beziehungsweise zu reduzieren, um handlungsfähig zu bleiben. Ein volles Lager erweckt den Eindruck, kurzfristig zu helfen, beeinflusst aber die Prozesse und die Produktivität im Lager.

Vita

Irina Müller

Irina Müller kann auf praxisorientierte Berufserfahrung in der Logistikplanung und Produktionsversorgung in der Automotive- und Luftfahrtindustrie sowie in der Automatisierung von Hochregallagern im Lebensmitteleinzelhandel zurückgreifen. Bei der Staufen AG steuert und begleitet sie verschiedene Produktionsversorgungs-, Logistikplanungs- und Implementierungsprojekte. Sie hat viel Praxiserfahrung in den Bereichen Anlaufmanagement sowie Aufbau von Fließmontagen (Kleinserien) und ist überdies Trainerin des Seminars Lean Logistics der Staufen Akademie.

Vita

Marco Brandl

Marco Brandl bringt bei der Staufen AG seine Erfahrungen als Project Manager im Bereich Holistic Transformation ein. Seine Bera- terschwerpunkte liegen in der Weiterentwicklung von schlanken Produktionslogistiksystemen, der Einkaufsdisposition zur Minimierung des Bestandsniveaus bei gleichzeitig höchstmöglicher Materialverfügbarkeit sowie der Optimierung von Montagesystemen. Abgerundet wird sein Profil durch seine Kompetenz in der integrativen Werk- strukturplanung. Außerdem ist er Lead Trainer für das Seminar Lean Logistics.