

# Logistiker liefern entsc

Die Unternehmensberatung A.T. Kearney plädiert für eine eng



Dr. Stephan Mayer

**Herr Dr. Mayer, welche Bedeutung hat die Logistik für den Absatz? Was muss die Lieferkette heute leisten, um zum Markterfolg des Unternehmens beizutragen?**

Meines Erachtens müssen wir uns grundsätzlich fragen, wie wir heute und in Zukunft globale Supply Chains steuern – und das speziell im Kontext der Umwelt- und Klimadebatte. Das heißt: Wie kann ein Unternehmen auch morgen den richtigen – also nicht den bestmöglichen, sondern den angemessenen – Service zu den geringsten Kosten erreichen?

Eine Kernanforderung heute wie in Zukunft ist sicherlich eine schnelle und pünktliche Belieferung. Das muss nicht „Same Day Delivery!“ sein. Ein 24-Stunden-Lieferservice, wie er heute in der Konsumgüterbranche gängig ist, genügt meistens. Aber eins geht nicht mehr: Sagen, ich liefere am Mittwoch – und dann kommt es am Freitag. Das wird nicht mehr akzeptiert.

**Dr. Stephan Mayer, Partner bei A.T. Kearney, beobachtet seit Jahren intensiv die Logistikbranche: Der promovierte Maschinenbauer hat an allen fünf Trendstudien von A.T. Kearney und European Logistics Association (ELA) mitgearbeitet. Dr. Mayer plädiert unter anderem für eine stärkere Verzahnung von Produktion, Marketing und Vertrieb und prognostiziert, dass die Klimadebatte und steigende Transportkosten zu deutlich veränderten Lieferketten führen werden.**

**Stellen private Konsumenten und Geschäftskunden dieselben hohen Ansprüche an Zuverlässigkeit und Termintreue?**

Generell sinkt im Konsumgüterbereich die Markentreue. Wenn ein Produkt nicht im Supermarktregal steht, dann kauft der Kunde etwas anderes, Lost Sales sind die Folge. Industrielle Kunden sind tendenziell treuer, weil es ihnen sehr auf die Qualität ankommt und ein Lieferantenwechsel in der Regel aufwändig und teuer ist. Da verzeiht man auch gewisse Lieferverzögerungen – aber eben nur, wenn sie rechtzeitig angekündigt sind. Die Abnehmer verlangen bei Verzögerungen eine klare proaktive Vorwarnung und zeigen dann meistens Verständnis.

**Sie sprachen die Umwelt- und Klimadebatte an. Wie wirkt sich diese Diskussion auf die Lieferketten aus?**

Früher haben alle die globale Beschaffung gepredigt. Jetzt höre ich ganz leise erste Andeutungen, dass das Pendel zurückschwingt. Da sagt mir ein Produktionsvorstand aus der Autoindustrie, dass Lieferanten, die noch keine Fertigung in der Nähe der neuen Werke – etwa in Osteuropa und China – haben, enorme Probleme bekommen werden. Denn die Forderung nach einem hohen Local Content, die früher eher politisch oder auch steuerlich motiviert war, wird unter dem Eindruck der CO<sub>2</sub>-Diskussion viel massiver. Über kurz oder lang akzeptieren die Abnehmer nicht mehr, dass Schrauben über 10.000 Kilometer eingeflogen werden – selbst wenn sich das rein kostenmäßig rechnet. Das heißt, das Thema „Aufbau eines lokalen/regionalen Lieferantennetzwerks“ bekommt für die OEMs nicht nur in der Automobilindustrie eine weiter zunehmende Bedeutung.

# heidende Informationen

## ere Abstimmung zwischen Produktion, Vertrieb und Marketing

### **Soll das heißen, Kosten spielen bald keine entscheidende Rolle mehr – Hauptsache, die Umwelt wird geschont?**

Eine Zeit lang waren die sehr günstigen Produktionskosten fast das einzige Kriterium für die Standortwahl. Die Zeiten sind aber wohl vorbei. Heute ist eine Gesamtbilanz gefragt, in der auch das Thema Umwelt Platz findet. Wir sehen eine Tendenz, Einkaufsentscheidungen nach Umweltaspekten zu treffen. Das wird sich – zumindest in Deutschland – in den kommenden drei bis fünf Jahren verstärken. Viele werden sich beispielsweise fragen, ob sie wirklich irische Butter und Mineralwasser aus Schottland brauchen. Ob es dadurch zu nennenswerten Produktionsverlagerungen kommt, bleibt abzuwarten. Wir werden sicherlich nicht erleben, dass etwa die Fertigung von Mobiltelefonen nach Deutschland zurückkommt – aber es gab ja gerade eine große Diskussion um einen Anbieter, der Europa von Rumänien aus versorgt und gerade nicht aus Fernost.

### **Kürzere Entfernungen, weniger Transportleistung – verschlechtert das die Perspektiven der Logistikbranche?**

Es ist nicht unbedingt eine schlechte Nachricht, denn das Überwinden von Entfernungen ist ja nur vordergründig das Hauptgeschäft von Logistikdienstleistern; die tun ja inzwischen viel mehr als, Güter von A nach B zu bringen, und das Transportieren ist nur ein Teil eines Gesamtpaketes an logistischen Dienstleistungen. Aber mit der CO<sub>2</sub>-Bilanz von Versorgungsketten müssen sich diese Unternehmen auseinandersetzen. Ich sehe da eine deutliche Aufforderung, die Umweltverträglichkeit unterschiedlicher Verkehrsträger in die Rechnung einzubeziehen und beispielsweise zu sagen: Wir schauen mal, ob wir das auch mit der Bahn oder dem Schiff realisieren können. Diese Frage wird mit hoher Priorität aufgenommen, da bin ich ziemlich sicher. Unternehmen, die elegant hin- und herspielen zwischen Flugzeug, Schiff, Bahn und Straße, werden profitieren. Probleme sehe ich für Dienstleister, die ausschließlich den Straßentransport beherrschen.

### **Welche Rolle spielt der Logistikdienstleister künftig in der Distribution?**

Logistik bleibt das Scharnier zwischen Produktion und Vertrieb, die Dienstleister übernehmen mehr und mehr dispositive Funktionen. Da spielen sie eine wesentliche Rolle als Informationsgeber und -verarbeiter. Verkauft sich ein Artikel

besser als erwartet, muss der Produktionsplaner so früh wie möglich benachrichtigt werden. Das frühzeitige, direkte Informieren des Verantwortlichen halte ich für ein ganz wesentliches Hilfsmittel, um ein Unternehmen agiler zu machen und schneller reagieren zu lassen. Das funktioniert aber zu oft noch als Einbahnstraße: Der Vertrieb verkauft, was er kann, und erwartet dann von der Produktion, dass sie liefert.

### **Was gibt es daran zu kritisieren?**

Unsere Forderung lautet, dass die Abstimmung in beiden Richtungen funktionieren muss. Wir sehen heute beispielsweise in der Automobilindustrie absurde Situationen. Da schaltet das Marketing teure Werbespots für ein Ausstattungspaket, das die Produktion aufgrund von Engpässen bei der Beschaffung gar nicht komplett liefern kann. Oder Sie bestellen ein Fahrzeug, das auf Monate ausverkauft ist – und dann bietet der Händler Ihnen einen Rabatt an, als ob er den Absatz unterstützen müsste. Da könnten Produktion, Vertrieb und Marketing viel früher gemeinsam überlegen, was kapazitiv machbar ist und wie sich das am profitabelsten verkaufen lässt. Umgekehrt lässt sich dann auch über gezielte Marketingmaßnahmen die Nachfrage steuern. Das ist eine Frage des Informationsflusses und betrifft damit auch die Logistiker. Viele Konsumgüterhersteller sind schon so weit: Sie beobachten den Point of Sale sehr genau und passen ihre Produktion und ihr Marketing an, so wie es unter dem Schlagwort Efficient Consumer Response in den 90er-Jahren diskutiert wurde.

### **Das macht die Aufgabe der Distributionslogistik tendenziell noch komplexer. Gibt es ein Gegenmittel?**

In den vergangenen Jahren hat man vor allem versucht, die Komplexität nach Möglichkeit zu reduzieren. Inzwischen wissen wir: Wir werden nicht zu einfachen Logistikketten zurückkommen, dazu ist unsere Welt zu vernetzt. Außerdem werden die Produkte zunehmend kundenspezifisch, die Zahl der Varianten wächst – wo soll da die Komplexitätsreduzierung herkommen? Wir müssen schlicht lernen, die Komplexität unserer Logistikketten zu managen.