

x|periences vom 09.09.2010

Best Practice live

Neue Impulse für ihre Logistik: Die Logistikverantwortlichen von Leica Geosystems waren zu Gast bei Haberkorn Ulmer.


Bloße Empfehlungen ohne Praxisbezug? Damit haben sich die Consultants von x|vise noch nie zufrieden gegeben. Für und mit Kunden praxistaugliche Logistikanwendungen zu gestalten, steht bei der Beratungstätigkeit klar im Vordergrund. Gefördert wird dabei auch der Wissenstransfer – und zwar nicht nur zwischen Berater und Kunde, sondern mitunter auch zwischen Unternehmen. So waren die Logistikverantwortlichen von Leica Geosystem im vergangenen Juli bei Haberkorn Ulmer zu Gast, um deren Logistikköslung in der Praxis zu erleben.

Über den Tellerrand

„Wir verdienen unser Geld nicht mit der Logistik, sondern mit unseren Produkten“, hält Heiko Irps, Director Global Logistics Leica Geosystems, fest. „Unser Ziel ist deshalb, die sehr individuellen Produkte von Leica logistisch optimal zu betreuen.“ Die Chance, tiefere Einblicke in Unternehmen zu bekommen, deren Lösungen kennenzulernen und zu sehen, wie Abläufe anderenorts organisiert werden, werde deshalb gerne genutzt.

Als in einem Gespräch mit x|vise die bevorstehende Umstellung auf eine beleglose Lagerabwicklung zur Sprache kam, knüpften Alexander Kieslinger und Darko Plahuta in der Folge aufgrund gewisser Parallelen in der Logistikorganisation den Kontakt zu Haberkorn Ulmer. Wenig später konnten sich Irps und Peter Perkhofer, Manager Distribution Center Widnau, vor Ort in Wolfurt selbst ein Bild von der Logistik des technischen Handelsunternehmens machen.

Ein Patentrezept habe er sich von dem Besuch bei Haberkorn Ulmer freilich nicht erwartet, schickt Irps voraus. „Vielmehr wollten wir Anregungen sammeln, um den individuellen Herausforderungen in unserem Unternehmen noch besser begegnen zu können.“ Und diese Erwartung wurde erfüllt. Aufgefallen ist den Leica-Logistikern vor allem die pragmatische Vorgehensweise, „Dort, wo's Sinn macht, wird bei Haberkorn Ulmer auf Automatisierung gesetzt, in anderen Bereichen hingegen ganz bewusst auf die Kompetenz der Mitarbeiter vertraut.“ Für den Leica-Logistiker ist dies ein gutes Beispiel dafür, „wie der Spagat zwischen Vollautomatisierung und ‚Kopfsteuerung‘ zu schaffen ist“.



x|periences vom 09.09.2010

Von Inspiration und Transpiration

Kreativität ist eine schöpferische Kraft. Beim Innovationsmanagement hingegen dreht sich alles um die Verwertung neuer Ideen. x|periences ist der Frage nachgegangen, wie es sich mit Innovationen in der Logistik verhält.

Innovationsmanagement umfasst die systematische Planung, Steuerung und Kontrolle von Innovationen in Organisationen und kann sich auf Produkte, Dienstleistungen, Fertigungstechnologien, Managementprozesse und vieles mehr beziehen. Während Produktinnovationen darauf abzielen, die Bedürfnisse von Kunden besser zu befriedigen, sind Prozessinnovationen auf die Verbesserung von Effektivität und Effizienz von Verfahren ausgerichtet.

Knackpunkt Organisation


„Eine Dienstleistungsinnovation ist die Entwicklung einer neuen Dienstleistung, die unter anderem durch Immaterialität, einen kaum möglichen Patentschutz oder auch das zeitliche Zusammenfallen von Produktion und Konsum gekennzeichnet ist“, erörtert x|vise-Consultant Alexander Kieslinger. Schon aus diesem Grund seien Dienstleistungsinnovationen anders zu handhaben als Produktinnovationen.

Eine entscheidende Frage ist außerdem die organisatorische Einbettung des Innovationsmanagements im Unternehmen. Während beispielsweise Maschinen in der Regel von Ingenieuren der F&E-Abteilungen entwickelt werden, ist die Zuständigkeit für die Entwicklung von Dienstleistungen häufig unterschiedlich geregelt. „Dabei spielen auch Absatz- und Marketingforschung eine wichtige Rolle“, weiß Kieslinger. „Dementsprechend konzentriert sich der Innovationsprozess nicht allein auf F&E, vielmehr ist eine Reihe von Unternehmensbereichen und Abteilungen daran beteiligt.“ Und genau darin liegt auch die Gefahr. Denn durch die Verteilung der Verantwortung auf mehrere Unternehmensbereiche fühlt sich meist niemand wirklich dafür verantwortlich. Anfallende Aufgaben werden erst in zweiter Priorität abgearbeitet. „Dieses Potenzial können Unternehmen ausschöpfen“, so der Logistikberater, „indem Aufgaben, Verantwortungen und Kompetenzen im Innovationsmanagement unter Mitwirkung aller Beteiligten festlegt, klar kommuniziert und zentral gesteuert werden.“

Ein laufender Prozess

Um den Innovationsprozess zu starten und am Leben zu erhalten, braucht es neben der organisatorischen Einbettung aber auch Anreize zur Generierung und Umsetzung von Ideen. Das können unternehmensinterne, monetäre Anreize sein oder die Teilnahme an öffentlichen Ausschreibungen wie beispielsweise dem Logistik-Innovationspreis. Nicht zuletzt können auch externe (Logistik-)Partner gezielt eingesetzt werden, um eine Außensicht zu eröffnen sowie neues Wissen und Ideen einzubringen.

„Erfolgreiche Innovationen entstehen durch zielgerichtetes, strukturiertes Arbeiten und haben wenig mit ‚Invention‘, dem Erfinden, zu tun“, konstatiert Alexander Kieslinger. Aber vor allem sei das Managen von Innovationen ein laufender Prozess, der in der Unternehmensorganisation mit klaren Verantwortungen verankert werden müsse. „Innovationsmanagement ist harte Arbeit – und somit mehr Transpiration als Inspiration.“



x|periences vom 09.09.2010

Gemeinsam ans Optimum

Als die umfassende Modernisierung eines Standorts ins Haus stand, holte das Baustoffhandelsunternehmen A. Sochor & Co. GmbH. den Expertenrat von x|vise ein. Ursprünglich mit der Prozessgestaltung beauftragt, begleiten die Logistikberater nun auch die Umsetzung.

Die Unternehmensgruppe Sochor betreibt zwei Baustoff-Standorte und vier Baumärkte in Wien und Umgebung. Das 1894 gegründete Familienunternehmen ist nicht nur Gesellschafter der Baustoffhandelskooperation Bauwelt, sondern außerdem Franchisenehmer von OBI Österreich. Derzeit wird der traditionelle Handelsstandort in der Triester Straße in einen hochmodernen Baustoff- und Fliesengroßhandel für Gewerbe und Private umgebaut. Bis Ende 2011 entsteht ein einzigartiges, komplett überdachtes Logistikzentrum, das neben der witterungsunabhängigen Beladung eine effiziente Abwicklung bietet. „Die Umstellung auf ein Hochregallager mit einer Einlagerhöhe von neun Meter wird massive Auswirkungen auf die Art der Kundenbedienung und die gesamte Logistikabwicklung haben“, berichtet x|vise-Consultant Gregor Gluttig. „Die Firma Baustoffhandel A. Sochor hat uns deshalb damit beauftragt, gemeinsam die Prozesse neu zu gestalten.“

Die richtige Lagertechnik: So verlangt das Hochregallager mit bis zu sieben Ebenen zukünftig nach einer Lagerordnung und Warenzuteilung mit entsprechender Abbildung im Warenwirtschaftssystem. Auch die richtige Lagertechnik spielt dabei eine wichtige Rolle. x|vise hat nicht nur die technischen Anforderungen erarbeitet, sondern führte auch die Ausschreibung für Stapler und Regale durch. Darüber hinaus stellt ein durchdachter Belegungsplan sicher, dass die insgesamt 14.000 Palettenstellplätze optimal genutzt werden. Auf Empfehlung der Logistikberater hin wird beispielsweise ein Durchlaufregal am neuen Standort integriert. „Dadurch ist eine effiziente Abwicklung von Schnelldrehern möglich“, wie Gluttig erklärt.

Punktgenaues Coaching: Das Familienunternehmen A. Sochor hat in x|vise einen kompetenten Partner gefunden, um sich am neuen Standort in logistischer Hinsicht für die Zukunft zu rüsten. Äußerst zufrieden ob der Zusammenarbeit im Bereich der Prozessgestaltung lässt sich der Kunde nun auch bei der Umsetzung fachlich begleiten. Noch bis Dezember 2010 finden wöchentliche Abstimmungsmeetings statt, um die Prozesse Schritt für Schritt anzupassen. Dazu gehört auch die Adaptierung der IT-Systeme für eine ideale Prozessunterstützung. Eine hohe Bedeutung komme schließlich dem Change Management zu, weiß Gregor Gluttig: „Wussten die Mitarbeiter bislang, wo die Waren zu finden sind, kann die Lagerbewirtschaftung bei einem Hochregallager nur mittels perfekt ausgerichteter Organisation, entsprechender Infrastruktur und IT-Unterstützung gewährleistet werden.“ Für diese neue Aufgabe gelte es, das Personal zu schulen, aber ebenso zu sensibilisieren. Nicht zuletzt stellt die Aufrechterhaltung des laufenden Betriebs eine echte Herausforderung dar. „Ein derartiger Umbau inklusive neuem Lager ist mit hohen Investitionen verbunden“, sagt Gluttig abschließend. „Damit sich diese in Zukunft auch bezahlt machen, ist eine perfekte Performance in der Logistik ein absolutes Muss.“