

Lean Logistics Service Provider – Geschäftsmodell für den Logistikdienstleister der Zukunft?

Logistikunternehmen sind als Bindeglied zwischen Produzenten und deren Kunden ein wichtiger Bestandteil unternehmensübergreifender Supply Chains. Im Rahmen des zunehmenden Outsourcingbestrebens industrieller Auftraggeber werden sie vermehrt in deren Leistungserstellungsprozesse wie auch in die Gestaltung und Steuerung von ganzen Logistiknetzen eingebunden. Kunden fordern dabei eine tiefe, reibungslose Integration der Dienstleistungserstellung in die eigenen Leistungsprozesse. Für logistische Systemdienstleister gehen damit eine Erhöhung der Breite und Tiefe des angebotenen Leistungsspektrums sowie eine verstärkte Abstimmung und Interaktion mit den Auftraggebern einher. Stabile Prozessabläufe, eine konsequente Ausrichtung der logistischen Dienstleistungen am Wert, den sie für die Kunden besitzen und das andauernde Streben, diese zu verbessern und möglichst verschwundungsarm zu erstellen – alles Kerngedanken des Lean Management – sind dabei auch für die Logistikbranche von großer Bedeutung.

Zugleich kommen Logistikunternehmen über die verstärkte Einbindung in die Prozessketten ihrer Kunden mit den sich im industriellen Umfeld rapide verbreitenden und auf das Toyota-Produktionssystem zurückzuführenden Ansätzen Schlanke Denkens in Berührung. Da die damit zusammenhängenden Inhalte (Prinzipien, Methoden und Werkzeuge) häufig einen starken Einfluss auf den Aktionsraum der Dienstleister – die Logistik – haben, müssen diese sich zwangsläufig mit den resultierenden Veränderungen auseinandersetzen. Denn erst wenn sie die durch ein schlankes Produktionssystem bei den Auftraggebern bewirkten Veränderungen nachvollziehen können, sind Logistikdienstleister in der Lage ihr Leistungsangebot wirklich an den Kundenbedürfnissen auszurichten. Für entsprechend qualifizierte Logistikdienstleister erwächst hieraus die Chance ihre Auftraggeber bei logistischen Veränderungsprozessen zu begleiten und zu unterstützen. In diesem Fall generiert ein Logistikunternehmen für den Kunden einen Mehrwert, da dieser sich nicht oder nur begrenzt mit der Neugestaltung seiner häufig ohnehin nicht als Kernkompetenz wahrgenommenen Logistikprozesse auseinandersetzen muss. Schließlich sind viele Unternehmen erst dabei „die Prozesse entlang der unternehmensinternen Lieferkette zu standardisieren – weit davon entfernt an unternehmensübergreifende Optimierungen zu gehen“ /BALZ05, S. 36/. Übernimmt der Dienstleister diese Aufgaben, kann er durch die direkte Einbindung in die Optimierung der Kundenabläufe als innovativer Problemlöser auftreten, der Kundenbedürfnisse antizipiert und maßgeschneiderte Angebote unterbreitet. Dies führt im Idealfall zu Zusatzbeauftragungen, zumindest jedoch zu einer Festigung der Geschäftsbeziehung, da die Intensität der Eingriffe in die Kundenprozesse sowie das Ausmaß Interaktionen mit der kollaborativen Umsetzung von schlanken Logistikkonzepten zunehmen.

Ein konkretes Beispiel soll dies verdeutlichen: In Bezug auf die außerbetriebliche Logistik sehen schlanke Produktionssysteme in der Regel einen Übergang von auslastungsabhängig erfolgenden Direktverkehren zwischen einer Quelle und einer Senke hin zu getakteten externen Routenverkehren, so genannten Milk Runs, vor. Das Konzept ist sowohl für Material- und Leergutver- bzw. -entsorgung als auch für Fertigwaren- und Verpackungsmaterialver- bzw. -entsorgung einsetzbar. Dabei werden verschiedene Lieferanten oder auch Kunden angebunden und auf festgelegten Routen in kurzen Zeitintervallen abgefahren, wodurch ein verstetigter Fluss von gemischten Ladungen in kleinen Transportlosen (z. B. palettenweise) sichergestellt ist. Im Vergleich zu den herkömmlichen Direktverkehren von Vollladungen werden hierdurch höhere Anlieferungsfrequenzen und sinkende Wiederbeschaffungszeiten realisiert, was sich unmittelbar auf die Höhe der vorzuhaltenden Bestände auswirkt. Allerdings steigen Koordinations- und Abstimmungsbedarf und neben dem Streben nach Auslastungsmaximierung rücken Routen- und Terminplanungsfragen in den Vorder-

grund. Produzierenden Unternehmen fehlen jedoch häufig die Expertise und/oder der Wille zur systematischen Lösung derartiger Fragestellungen. Für qualifizierte Logistikdienstleister bietet sich folglich die Gelegenheit, produzierende Unternehmen bei der Ausarbeitung und Einführung externer Routenverkehre zu unterstützen, so dass diese einerseits von lästigen Koordinations- und Tourenplanungsaufgaben entlastet werden und ihre Ressourcen auf die Optimierung innerbetrieblicher Abläufe konzentrieren können, andererseits aber dennoch von einer Verschlankung der außerbetrieblichen Logistik profitieren. Für den Dienstleister selbst ändern sich mit diesem Angebot wesentliche Eigenschaften der zu erbringenden Leistung. Zudem ist zur Lösung der damit einhergehenden Planungsaufgaben eine wesentlich engere Kooperation mit dem auftraggebenden Unternehmen erforderlich (z.B. Einblicke in die Produktionsplanung).

Neben dem dargestellten bieten zahlreiche weitere Lean-Bausteine, wie z. B. die Direktbelieferung der Linie, die Lieferantenkanban-Methode oder der Einsatz standardisierter Ladungsträger für Industrieunternehmen Optionen für eine gewinnbringende Einbindung kompetenter Logistikdienstleister. Die Dienstleister können in diesem Zusammenhang als Trainer oder Prozessentwickler fungieren, die in ihrem Verantwortungsbereich – nämlich der Abwicklung der outgesourceten logistischen Prozesse und Zusatzleistungen – eine schlanke Prozessgestaltung vornehmen. Die Entwicklung zu einem qualifizierten „**Lean Logistics Service Provider**“ bietet den Logistikunternehmen folglich die Möglichkeit neue Geschäftsfelder (im Sinne von Beratung und schlanker Prozessentwicklung) zu erschließen, die das konventionelle Leistungsportfolio ergänzen und Vorteile im umkämpften Logistikmarkt verschaffen. Durch das Angebot einer spezifisch auf den Kunden zugeschnittenen Logistiklösung lässt sich zudem eine stärkere Kundenbindung erwirken und die Bedeutung des Preises als vorrangiges Wettbewerbsargument mindern.

Angesichts der dargelegten Potenziale einer Übertragung und Übernahme von Lean-Konzepten in die Logistikdienstleistungserstellung beschäftigen sich der Lehrstuhl für Fabrikorganisation und der Lehrstuhl für Arbeits- und Produktionssysteme der Technischen Universität Dortmund im Rahmen des Forschungsvorhabens »Ganzheitliche Produktionssysteme für Logistikdienstleister« (FV-Nr. 15104) systematisch mit diesem Thema. Die Auswirkungen der Verbreitung von schlanken Produktionssystemen in produzierenden Unternehmen auf die Logistikdienstleistungserstellung werden dazu analysiert und transparent gemacht. Ferner wird die Anwendung des sich rasant verbreitenden Ansatzes der Ganzheitlichen Produktionssysteme zur Verankerung standardisierter, schlanker und stabiler Prozesse in Logistikunternehmen diskutiert. Angestrebtes Ergebnis ist ein Gestaltungsrahmen, der Logistikunternehmen Aufschluss darüber verschafft, wie ein eigenes unternehmensspezifisches Produktionssystem aussehen könnte. Das Vorhaben wird aus Haushaltsmitteln des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi) über die Arbeitsgemeinschaft industrieller Forschungsvereinigungen »Otto von Guericke« e.V. (AiF) gefördert (weitere Informationen zum Projekt finden sich im Internet unter www.modernisierungskonzepte.de).

Losgelöst von den identifizierten Potenzialen lässt sich jedoch auch konstatieren, dass die Grundvoraussetzung für den langfristig erfolgreichen Einsatz der Lean-Ideen – wie dies auch für produzierende Unternehmen zutrifft – in einem einhergehenden Wandel der bestehenden Unternehmenskultur liegt. Angesichts der in Logistikunternehmen häufig kurzfristig orientierten Kostenfokussierung sowie unzureichender Kooperations- und Veränderungsbereitschaft lassen sich die Schwierigkeiten bei der Durchsetzung dieses Unterfangens erahnen. Daher sind adäquate Anreizsysteme zu entwickeln und zu realisieren, die für eine gerechte Verteilung der positiven Effekte sorgen und das erforderliche Streben nach Perfektion nachhaltig unterstützen. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass alle Partner an den Erfolgen einer wertschöpfungskettenweiten Zusammenarbeit partizipieren – auch die Logistikdienstleister.

Literaturhinweise:

- /BALZ05/ Balzer, H. (Hrsg.): Den Lieferstrom gestalten – Wege zur logistik-optimierten Fabrik. LOG_X Verlag, Stuttgart, 2005.
- /DEUS06/ Deuse, J.; Keßler, S.; Wischniewski, S.: Ganzheitliche Produktionssysteme für Logistikdienstleister - eine Aufgabe für die nahe Zukunft. In: Jahrbuch Logistik 2006, S. 46-51.
- /KESS08/ Keßler, S.: Entwicklung eines Gestaltungsrahmens für Ganzheitliche Produktionssysteme bei Logistikdienstleistern. In: Kuhn, A. (Hrsg.): Reihe Fabrikorganisation Dissertation, Verlag Praxiswissen, Dortmund, 2008.

Autor:

Dr.-Ing. Stephan Keßler

Technische Universität Dortmund, Fakultät Maschinenbau, Lehrstuhl für Fabrikorganisation

Leonhard-Euler-Str. 5

D-44227 Dortmund

Internet: www.lfo.info