

Seit Eröffnung der neuen Anlage verband sich mit dem Namen Miller für die Kunden die Vorstellung einer modernen und mit allen technischen Gerätschaften ausgestatteten Speditionsanlage. Max merkte aber immer mehr, dass der Betrieb schon jetzt an allen Ecken und Enden Unterkapazitäten signalisierte. In seinen Zweifeln bestärkt wurde er auch von Markus, der ihm die attraktiven Möglichkeiten für Kundenservice am Markt beschrieb, jedoch nicht darauf Rücksicht nahm, wie die Praxis der Anlage in Wirklichkeit aussah. Denn es zeigte sich immer deutlicher, dass Max den Status quo seiner alten Anlage auf einem neuen Gelände lediglich fortgeschrieben hatte, was zwar zweifellos eine ganze Reihe von Vorteilen mit sich brachte, aber eben nicht die Zukunft der Logistik in der Firma Miller bedeuten konnte.

Max musste sich zunehmend mit dem Gedanken arrangieren, externe Lagerflächen anzumieten, konnte er doch jetzt nicht – und vor allem nicht auf dem begrenzten Grundstück – noch einen Neubau planen. Zugleich ergab sich die Frage, welche Größe die anzumietende Lagerhalle haben musste und wie hoch die Investition ausfallen würde. Wie müsste eine solche Lagerhalle wohl strukturiert sein, wie hoch müsste sie sein, wie viele Tore müsste sie haben und wie hätten der Fußboden, die Isolierung und die Beleuchtung auszu-sehen? Ein Gespräch mit einem Makler ergab, dass die vorhandenen Lagerflächen teilweise veraltet waren oder aber aus Konkursen anderer Firmen hervorgingen und durch deren spezielle Verwendung nicht ohne Weiteres brauchbar waren für die Zwecke einer Spedition. Immerhin aber gab es zwei Angebote zu vernünftigen Preisen: eine Halle in der Nähe der Firma, die allerdings etwas zu klein erschien, und eine am anderen Ende der Stadt, die ausreichend groß und genügend ausgestattet war.

Viele Kunden machten sich Sorgen wegen der Sicherheit einer solchen Halle. Immerhin lagerten große Werte in den Regalen, die diebstahl- und brandgefährdet waren. Beide Risiken ließen sich durch entsprechende Vorrichtungen minimieren, die in den Hallen jedoch nicht vorhanden waren und für Max erhebliche Investitionen bedeuteten. Die Skala der notwendigen Investitionen reichte von Sprinkleranlagen über Videoüberwachung bis hin zu einer anderen Einzäunung und zum Einsatz von Dienstleistern, die regelmäßig die Halle auf Gefährdungen hin kontrollierten. Alle diese Maßnahmen kosteten Geld, sodass die Probleme wuchsen.

Hinzu kam die Kritik aus der Belegschaft, dass durch das Anmieten externer Lager die Betriebsteile erheblich auseinandergerückt würden. Die Mitarbeiter

befürchteten, aus einem harmonischen Team herausgelöst zu werden, weitere Heimfahrten zu haben und Kollegen zu verlieren. Schließlich machte Klara ihren Mann darauf aufmerksam, dass externe Hallen auch an die Informations- und Kommunikationsnetze angeschlossen werden mussten, um so wenigstens organisatorisch eine Einheit bilden zu können. Dies bedeutete Investitionen in die Soft- und Hardware und einen beachtlichen organisatorischen Schritt in eine vernetzte betriebliche Systematik.

So verging ein weiteres Jahr und Max merkte, dass die Flops auf dem neuen Niveau des Betriebes zunahmen. Wiederum begannen die Hornissen um ihn zu schwirren und er spürte wie vor vier Jahren eine tiefe Verunsicherung seiner mühsam erarbeiteten Strategie. Ganz im Vordergrund standen dabei die Personalprobleme, die er innerhalb seiner Familie und der Mitarbeiterschaft hatte. Es zeigte sich immer mehr, dass Markus weit weg von der Praxis und wenig akzeptiert von der Mannschaft agierte. Außerdem machte ihm Karl Sorgen, dessen Art der Kundenbetreuung zunehmend veraltet wirkte. Zu allem Überfluss kündigten ein Disponent und zwei Fahrer, die aus Gründen besserer Bezahlung zu anderen Firmen wechselten. Schließlich schilderte Klara ihrem Mann sehr eindringlich, dass sie sich mit ihren Funktionen als Ehefrau, Hausfrau, Mutter und Leiterin der Verwaltung und des Rechnungswesens auf Dauer überfordert fühle.

Unter dem Gesichtspunkt neuer Informationssysteme und aktueller Anforderungen der Gesetzgebung mussten qualifizierte Fachkräfte eingesetzt werden. Die gestiegene Qualität des Kundenservices erforderte auftragsbezogene Datenbestände, insbesondere die Erfassung der Prozesskosten. Ein erweitertes Controlling musste schrittweise aufgebaut werden. Max fehlten die Ideen zu einer Abbildung funktionaler Logistik auf dem Rechner und er sah niemanden um sich, der diese Probleme lösen konnte, schon gar nicht Markus.

Die von Leo angestoßene Philosophie der Teambildung und die Bereitschaft des Personals, bei allen Problemen mitzuarbeiten, waren ohne eine abgesicherte Methodik und permanente Motivation nicht erreichbar. Max musste sich selbst vorhalten, dass sein Vorsatz romantisch gewesen war und die Realisierung auf große Widerstände stieß. Er hatte zwar die eine oder andere Gruppensitzung einberufen und dazu auch Spezialisten eingeladen, die ihre Kenntnisse zum Besten gaben, jedoch keine klaren Hinweise zu deren Umsetzung geben konnten.

Dem Unternehmen Miller mangelte es offenbar an einer zielgenauen Perspektive, die jeder einzelne Mitarbeiter spüren konnte. Anlage, Organisation und das Team zeigten Defizite in der Eignung, Fähigkeit und Bereitschaft. Es fehlte das FIT.

Leos Ratschläge

Lieber Max, liebe Mutter, liebe Millers,

mit der Einweihung der neuen Anlage ist unser Familienbetrieb in eine neue Ära gestartet. Ich bin sehr glücklich darüber und habe Euch ja auch schon geschrieben, wie stolz ich auf die Anlage und auf die Leistung unserer Familie bin.

Inzwischen habe ich auf Reisen eine Menge neuer Dinge kennen gelernt. Unsere Firma ist im Verbund eines weltweiten logistischen Netzes aufgegangen und hat so Handlungsspielräume für unsere Aktivitäten geöffnet. Meine eigene Arbeit beinhaltet das Marketing und die Organisation von Netzwerken, in denen unser Team eine entscheidende Rolle spielen kann. Es geht unserem Haus gut und damit auch mir. Ich bin zufrieden mit meinem Job und wäre glücklich, wenn Eure Pläne genauso erfolgreich in die Zukunft führten.

Den Telefongesprächen und den Briefen, die wir inzwischen gewechselt haben, konnte ich entnehmen, dass Ihr im Wesentlichen drei Probleme vor euch herschiebt. Schon bei der Einweihung habe ich diese Probleme geahnt und die ganze Zeit über nach Lösungsansätzen gesucht. Natürlich steht es mir nicht an, Euch Vorschriften zu machen, aber zumindest ein paar Überlegungen möchte ich Euch im Folgenden doch mitteilen.

Da ist vorrangig das Problem der begrenzten Kapazität Eurer Anlage. Dies ist darauf zurückzuführen, dass das Grundstück in seinen Abmessungen ungünstig und viel zu klein ist. Welche Optionen lassen sich hierauf noch aufbauen? Zunächst einmal entwickelt die Branche eine zunehmende Modularität der Hallen, basierend auf einem Grundmodul, einem Baustein sozusagen. Reiht man solche Module aneinander, ergibt sich eine beliebig erweiterbare Halle. Würde man die Module aufeinander setzen, so ergäbe sich bei zwei Modulen ein Regallager mit einer Höhe von 12 Metern, bei vier Modulen schon 24 Meter Höhe und etwa 3500 Palettenstellplätze pro Modulsäule in einem Hochregallager. Mit solchen Modulen und entsprechend vorgefertigten Teilen lässt sich schnell und flexibel eine angepasste Hallenkonfiguration in beliebiger Größe erreichen.

Ferner setzt sich die Strategie durch, Hallen jeweils auf eigenem Grundstück durch Leasingverträge mit Herstellern zu realisieren. Diese Hersteller haben sich auf modulare Bauweisen spezialisiert. Deren Angebot ist von Vorteil, weil der Lebenszyklus einer Kundenbeziehung immer kürzer wird und man dementsprechend nicht weiß, wie lange eine auf einen bestimmten Kunden spezialisierte Anlage für die Firma produktiv und erfolgreich sein kann. Der Investor hingegen kann sie auch anderweitig nutzen.

In Eurer Situation würde ich Euch dringend empfehlen, das auf der Ostseite Eures Betriebes gelegene freie Gelände in eure Planungen einzubeziehen und in Gesprächen mit der Stadt zu erreichen, dass Euch ein Vorkaufsrecht

darauf eingeräumt wird. Dieses würde die Möglichkeit einer systematischen Erweiterung ergeben.

Ein sehr weitgehendes zweites Problem besteht meiner Ansicht nach in der Frage, welche Fähigkeiten die Firma Miller in Zukunft entwickeln soll. Die Produktion der Transport- und Logistikunternehmen befindet sich in einem beschleunigten Wandel (Plakat 5). Die Beauftragung logistischer Dienstleister dieser Art bezog sich traditionell auf die Durchführung von Transporten, gegebenenfalls mit zwischenzeitlicher Lagerung. Diese Aufgabe komplettiert sich im Zuge der Entwicklungen, die durch die Struktur- und Logistikeffekte in der Verkehrswirtschaft ausgelöst werden. Logistik beinhaltet komplexe Ver- und Entsorgungsaufgaben für spezielle Kunden, die mit hoher Qualität durch einen maßgeschneiderten Vertrag längerfristig sichergestellt werden. Dieser Vertrag ist nicht länger ein gewohnter Werk- oder Dienstleistungsvertrag. Er regelt vielmehr Beziehungen zwischen den Partnern, deren gemeinsame Zielsetzung eine längerfristige Sicherstellung von Ver- und Entsorgungsstrategien beinhaltet.

Im Rahmen dieser sogenannten Kontraktlogistik wird ein Paket logistischer Aufgaben auf immer anspruchsvolleren Ebenen (Plakat 6) geöffnet, das in die Fertigungs- bzw. Logistiktiefe des Kunden eingreift. Die Transportaufgabe ist weiterhin die zentrale operative Fähigkeit eines logistischen Dienstleisters. Sie stellt sicher, dass an jeden beliebigen Ort, also in räumlicher Differenzierung, Material zugestellt werden kann. Die heute damit im Zusammenhang stehenden Managementaufgaben beziehen sich auf das

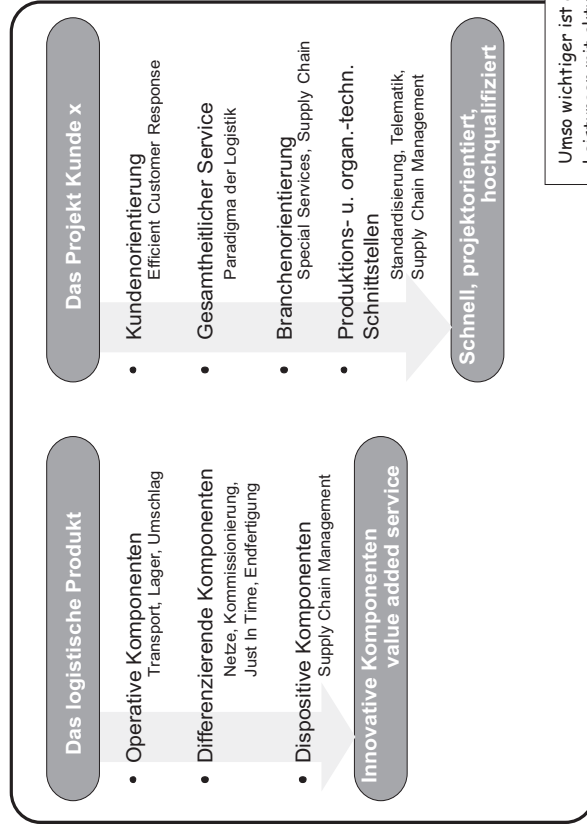
PLAKAT 5

Produkt im Wandel



Hallo

Mitarbeiter und Kunden!



Umso wichtiger ist es, der Nachfrage nach logistischen Leistungen mit aktuellen Produkten zu begegnen. Aus operativen Leistungen werden kundenorientierte Servicepakete in logistischen Netzwerken, sie werden industriell produziert. Der Kunde bestimmt die Strukturen, nicht umgekehrt.