

MANAGER AUF ZEIT

Berater sind Krisengewinner

Der Grund ist klar: In wirtschaftlich schwierigen Zeiten ist die Notwendigkeit größer, sich rasch auf Veränderungen einzustellen.

VON PETER TAJMAR

Eine Klarstellung vorweg: Consultant und Interimsmanager arbeiten vielleicht oft am gleichen Thema, aber die Verantwortung ist völlig verschieden. Josef Berner bringt es auf den Punkt: „Berater sind wie Allgemeinmediziner, Interimsmanager sind die Fachärzte.“ Den Managern auf Zeit geht es also nicht nur um die Analyse eines Problems, sie werden vor allem dann gerufen, wenn es um die Problemlösung samt Umsetzung geht. Die Nachfrage bei Berner-Consulting ist in den vergangenen Monaten jedenfalls nach oben gegangen. „In der Branche ist ein hoher Leidensdruck zu konstatieren, da ist man gegenüber möglichen oder notwendigen Veränderungen offener als früher.“

Manager auf Zeit

Um noch eine wichtige Unterscheidung zu herkömmlichen Beratern zu treffen: Interimsmanager brauchen kein Beziehungsnetzwerk im Unternehmen, sie stellen keine Konkurrenz zum bestehenden Management dar und keine der beiden Vertragsparteien muss mit arbeitsrechtlichen Konsequenzen rechnen.

» Sie kommen, um wieder zu gehen. «

„Manager auf Zeit werden dann engagiert, wenn es Probleme gibt, es im Produktionsprozess, in der Organisation oder in der Struktur eines Unternehmens Ungereimtheiten gibt. Wir erset-

zen keine Manager, sondern wir lösen ein Strukturproblem. Wir kommen, um wieder zu gehen“, zitiert Berner eine Formulierung aus einem alten „Trend“-Artikel. Interimsmanager werden heute daher nicht nur in der Logistikbranche nachgefragt, auch Industrie- oder Handelsunternehmen leisten sich mitunter einen Manager auf Zeit. Weil Josef Berner die Logistikbranche von der Pike aus gelernt hat – eingestiegen ist er als Lastwagenfahrer, dann ging es über das Lager bis hinauf zum Geschäftsführer einer Holding –, hat er ein enormes Erfahrungswissen, das auf dem Gebiet Transport und Lager beruht. Andere Struktur- oder Organisationsprobleme zu lösen überlässt Berner anderen Consultern.

Leidenschaft für Projekte

Es ist sicher nicht jedermanns Sache, aber Berner galt während seiner gesamten Berufslaufbahn als „Troubleshooter“. Wo es was bei Schachinger oder Kühne & Nagel zu verbessern gab, wurde er gerufen. „Daher war der Umstieg in die Selbstständigkeit nicht so schwierig. Ich habe schon immer der Projektarbeit den Vorzug vor einem routinierteren Abarbeiten gegeben.“

Daher auch seine Maxime: Nicht die Kennzahlen bis ins kleinste Detail definieren, sondern „Schnelligkeit vor Genauigkeit“, so sein Motto. „Ein Disponent muss jeden Tag wissen: „Habe



Josef Berner ist Consultant und Interimsmanager

ich Geld verdient oder verloren?“ Die Prozesskosten sind das Entscheidende.“ Ein Motto, das vor allem für seine Klientel gilt: Klein- und Mittelbetriebe. Konzerne hätten eine ganz andere Struktur und daher auch andere Notwendigkeiten. Ein weiteres „Gesetz für den Erfolg als KMU – Qualität und Flexibilität“. Interessant, wie Berner Qualität definiert: „Das ist die Einhaltung einer bilateralen Vereinbarung – auch zu früh ist unpünktlich“, sagt der Experte zu den von vielen Logistikern propagierten Versprechungen, in nur wenigen Stunden etwa in Hamburg oder auf dem Südpol liefern zu können. Eines ist dem mittlerweile gefragten Interimsmanager wichtig: „Kurzfristige Problemlösungen sind zwar manchmal notwendig, aber mir geht es um nachhaltige Problemlösungen im Workflow.“

Top Logistik Lager in Vorarlberg

Wir vermieten Lagerflächen, Hochregal- oder Blocklager in neuem, modernsten Lagergebäude, auch mit umfassender Lagerlogistik (Empfang/Umpacken/Verpacken/Zoll/Versand) nach Europa und weltweit. Standort: ein Kilometer zur Schweizer Grenze, 15 km zu Deutschland, 240 km zum Wirtschaftsraum Mailand/Lombardei. Täglich 24-Stunden-Logistik nach A, D, CH, I, HU, SK, CS, SLO mit Lkw. Bei Bedarf auch Vermietung moderner Büroräume. Berkman Transporte & Logistik GmbH, Bundesstr. 97, A-6973 Höchst Tel.: 0043 (0) 5578-702-13

www.berkmann.at

LAGEROPTIMIERUNG

Der Traum von der bestmöglichen Lager-Auslastung

Consulter sehen meist auf den ersten Blick, wie es um das Lager bestellt ist. Kapazitätsverbesserungen gehen immer.

VON CORNELIA MAYR

„Für die Logistikbranche wird dieses Jahr noch sehr schwer sein. Aber immer wenn in Logistik länger nicht investiert wurde, folgten Boomjahre“, behauptet Gerhard Evers, fablog consulting GmbH in Berlin. Die könnten demnach 2011/12 folgen. Der Logistik-Consulter ist bereits vor zehn Jahren nach China gegangen und vor fünf nach Russland. Obwohl Russland von der Krise stark getroffen wurde, gibt es außerhalb der Ballungszentren von Moskau und St. Petersburg einen erheblichen Nachholbedarf. Auch der Gang nach Arme-

besuchte er einen Kunden, der expandieren und die Produktion verdoppeln wollte. Die Lagerverantwortlichen waren der Meinung, das Lager müsste ebenso um 50 Prozent vergrößert werden. Nach der Besichtigung war sich Evers mit seinem Team sicher, dass das vorhandene Lager ausreichen würde, es müsse nur „aufgeräumt“ werden. Das heißt: sinnvolle Lagertechnik, Optimierungen, verbesserte Behälterzuordnungen etc. Wie viel bei Lageroptimierungen herauszuschauen, lässt sich pauschal nicht so leicht beantworten. „Drei bis fünf Prozent Kostenreduzierung sind meist schon viel“, so Evers. Bei einem abgeschlossenen Projekt in Deutschland konnte eine Bestandsreduzierung von 21,7 Prozent bei konstantem Servicegrad erzielt werden. Um 12 Prozent konnten die Personalkosten reduziert und um 16 Prozent die Betriebskosten eingedämmt werden.



Gerhard Evers sieht im Warehouse-Management Optimierungspotenzial

nien scheint eine gute Wahl gewesen zu sein. Im Oktober wird dort die Grenze zur Türkei geöffnet, damit wird sich das Land zu einer Logistik-Drehscheibe des Kaukasus entwickeln. Zurzeit ist Evers auch mit Planungen für ein Logistikzentrum außerhalb von Sotschi beschäftigt, wo die Winterolympiade 2014 stattfinden wird. Was er bei Kundenbesuchen zuerst in Angriff nimmt? „Ich würde zuerst das Lager besichtigen“, sagt Evers spontan. Bei der Besichtigung lässt er sich die Abläufe vom Wareneingang bis zur Kommissionierung und Auslieferung erklären. Erst dann führt er das Gespräch mit dem Kunden. „Da können wir auf Schwachstellen und Optimierungsmöglichkeiten verweisen“, so Evers. Da es sich bei diesem Besichtigungsgespräch aber nur um eine Momentaufnahme handelt, müssen auf jeden Fall zusätzliche Informationen geprüft werden wie (Saison-) Schwankungen sowie die grundsätzliche Bestands- und Bewegungsstruktur etc. Vor Kurzem

IT immer wichtiger

Wichtiger denn je sind Informationstechnologien. „Es gibt wohl kaum ein effizientes Lager ohne ein Warehouse-Management-System“, so Evers. Deshalb sollte die Frage gestellt werden, wie effizient das WMS ist. Wird beleglos via Mobilkommunikation gearbeitet? Ist der Einsatz von Pick-by-light oder Pick-by-voice gedacht und würde das mehr Effizienz bringen? Beim Einsatz von IT ist es wichtig, ihn gut zu planen und zu organisieren. Bei einem Projekt, wo Elektronik-Kanban eingesetzt wurde, hatten sich die Mitarbeiter das Arbeiten derart bequem gemacht, dass zu jedem Schichtbeginn absolute Spitzenwerte in der Materialanforderung eingingen, die das Lager fast zum Erliegen brachten. „Wichtig ist also, die Informationstechnologie sinnvoll zu planen und die Mitarbeiter dabei gut zu schulen und sie auch über den Tellerrand blicken zu lassen, wie sie damit umzugehen haben“, so Evers. Fablog erstellt Marktanalysen, berät, welches Lager überhaupt benötigt wird, und bietet dann auch die Variantenplanung von Lager-systemen, Detailplanung und Ausschreibung der Lagertechnik an. In den vier Niederlassungen von fablog, Deutschland, China, Russland und Armenien, sind derzeit 45 Mitarbeiter beschäftigt.

„Wir streben nie an, ...“

► FORTSETZUNG VON SEITE 1

Eines wurde von Simon jedoch dezidiert ausgeschlossen: In Österreich werde man nicht in die Schiene „temperaturgeführte Transporte“ einsteigen, da habe man mit Figologo einen Partner, der das hervorragend erledigt.

Lehren aus der Krise

In der Sparte European Logistics inklusive dem „Königsweg Kontraktlogistik“ betrug der Umsatz im vergangenen Jahr 2,18 Mrd. Euro, ein Minus von 9,5 Prozent. Luft- und Seefracht rutschte durch ein Minus von 16 Prozent auf 560 Mio. Euro Umsatz. Food Logistics lief anders – da

wuchs Dachser um ein Prozent auf 500 Mio. Umsatz. Das Größenverhältnis der drei Geschäftsbereiche lautet: Dachser erwirtschaftete 2009 in den europäischen Landverkehren 67 Prozent des Umsatzes, in der Luft- und Seefracht 17 Prozent und in der Lebensmittellogistik 15 Prozent. Da die Finanz- und Wirtschaftskrise in einzelnen Ländern unterschiedliche Branchen besonders getroffen hat, ändert Dachser auch seine länderspezifischen Strategien. In Frankreich etwa sollen zusätzliche Kunden aus den Bereichen Industrie und Chemie gewonnen werden. Auch die regionale Wertschöpfung hat sich teilweise verschoben. „In

Deutschland hatten wir immer Probleme mit Rückladungen aus dem Norden, momentan läuft es gerade umgekehrt“, so Simon. „Zentrales Cost-Cutting ist out“, referierte der Sprecher der Geschäftsleitung. Auch beim Thema CO₂ verfolgt Dachser eine eigene Linie: „Im Stückgutgeschäft steckt ein richtiges Monitoring noch in den Kinderschuhen. Wir wollen uns und unseren Kunden nicht mit Green Logistics in die Tasche lügen.“ Und nicht zuletzt: „Der Kunde soll entscheiden, wer der intelligenteste Logistiker ist. Das hat wenig mit Größe zu tun. Was ist die optimale Größe? Die Antwort lautet: Wenn die Komplexität überhand nimmt.“