



## Die Kunst des

**KONGRESS** Wer die Zyklen der Wirtschaft erfolgreich überstehen will, muss flexibel sein, Frühwarnsysteme einsetzen und Risiken richtig managen. Das war der Tenor der Supply Chain Days in Heidelberg.

**C**leverle“ war einst der Spitzname des ehemaligen Ministerpräsidenten von Baden-Württemberg, Prof. Dr. h.c. Lothar Späth. Schon während seiner Amtszeit reiste er persönlich zu Mittelständlern zwischen Schwarzwald und Donau und hörte sich geduldig an, wo den Unternehmern der Schuh drückt. Inzwischen hat Späth sich aus der Politik verabschiedet, fährt – auch dank einiger Aufsichtsratsjobs – aber immer noch im Ländle umher und redet mit den Firmenchefs, die laut einer Werbekampagne des Landes, „alles außer Hochdeutsch“ können.

Bei den Supply Chain Days in Heidelberg gab Schirmherr Späth kurz zum Besten, was er zwischen Freiburg und Stuttgart schon vor Wochen mitbekommen hat. „Von der Krise haben nur wenige mehr geredet“, berichtete Späth den rund 120 Gästen in der Villa Bosch. Allerdings hätten die Mittelständler schlaflose Nächte, weil sie überlegen, wie sie im Aufschwung schnell an günstige Rohstoffe und gute Facharbeiter kommen. Späths Erfahrungen gingen ziemlich genau mit dem Thema einher,

dass die J+M Management Consulting AG schon bei der Planung der vierten Supply Chain Days im Auge hatten: Supply Chain Management im Aufschwung.

Ein Dutzend Logistikexperten aus verschiedenen Branchen gaben in mehreren Sequenzen wieder, wie sie durch die Krise gekommen sind und, das war der meist spannendere Teil, wie sie sich strategisch auf den Aufschwung vorbereitet haben. Lieferanten- und Kundenintegration waren nur zwei Schwerpunkte in den Diskussionen. Besonders die Vertreter der schwer gebeutelten Automotive-Branche gaben zu, dass sie ohne eine intelligente Logistik und Produktionssteuerung die Krise nur schwer gemeistert hätten.

### Gute Einkäufer gefragt

Thorwald Zenglein, Leiter SCM beim Automobilzulieferer Vibracoustic GmbH & Co. KG, betonte, dass gute Einkäufer ein Schlüssel des Unternehmenserfolgs gewesen seien. „Eine gute Lieferantenqualität ist Voraussetzung für niedrige Sicher-

heitsbestände“, so Zenglein. Er berichtete, dass ins deutsche Werk nur Ware kommt, die bei den ausländischen Lieferanten vor Ort genau geprüft wurde. Container mit mangelhafter oder fehlender Ware gehören bei Vibracoustic der Vergangenheit an.

Ein weiteres Beispiel aus dem Automotive-Bereich: Dr. Christoph Siegel, Director Truck Division, bei der Daimler AG, erläuterte, dass sich die Kennzahlen nicht nur durch die Einführung eines Shopfloor-Systems verbessert hätten, sondern auch dank einer kontinuierlichen Verbesserung der Organisationsstruktur. In die gleiche Kerbe schlug auch Martin Lux, Logistikchef beim Lokomotivhersteller Bombardier Transportation GmbH. Er erklärte nicht nur ausführlich das Bombardier Operation System, sondern berichtete, wie die eigenen Manager von anderen Unternehmen lernen konnten. Bombardier schickte zahlreiche Führungskräfte ins Opel-Werk nach Rüsselsheim, wo sie einen Tag lang Autokarosserien aus Holz zusammenbauen mussten. Dabei lernten sie, wie komplex Fertigung und Logistik sind.



# Wellenreitens

Die Retrospektive war nur ein Aspekt des Kongresses. Die Teilnehmer in Heidelberg blickten auch nach vorne und diskutierten, wie sich Unternehmen auf kommende Konjunkturschwankungen vorbereiten können. Sicher waren sich so gut wie alle, dass die Wirtschaftszyklen mit Auf- und Abs kürzer werden. Udo Brekow, Division Manager Corporate Sales beim Dienstleister Dachser GmbH & Co. KG, gab zu Protokoll, dass sich sein Unternehmen darauf eingestellt habe, mit diesen Rahmenbedingungen zu leben. Thomas Henkel, Logistikleiter der Sick AG, riet den Führungskräften, ihre Unternehmen breit aufzustellen, um nicht von Einbrüchen in einer Branche getroffen zu werden.

Der Dachser-Manager schlug angesichts unkalkulierbarer Risiken wie beim

jüngsten Vulkanausbruch in Island vor, dass sich die Firmen Notfallpläne für die Logistik in die Schubladen legen und relativ flexibel agieren sollten. Von der Kunst des Wellenreitens war die Rede. „Vielleicht“, so sagte er, „hat der Vulkanausbruch auch etwas dazu beigetragen, dass

**„Die Logistiker müssen sich auf kürzere Wirtschaftszyklen schnell einstellen.“**

**Thomas Henkel,  
Logistikleiter Sick AG, Waldkirch**

Firmen wieder über das Thema Regionalisierung nachdenken.“

Der Moderator der Diskussionsrunde, J+M-Vorstandsmitglied Dr. Christoph Kilger, wollte von den Teilnehmern wissen, ob es angesichts der jüngsten Krise sinnvoll sei, dass Unternehmen sogenannte verlängerte Werkbänke einrichten und engere Partnerschaften mit anderen Firmen eingehen. Prof. Dr. Wolf-Rüdiger Bretzke von Barkawi Management Consultants GmbH & Co. KG riet Firmenkern von dieser Option ab. „Zulieferer

sind bei zu enger Bindung weniger austauschbar“, so Bretzke. Er halte mehr von losen Verbindungen.

Als derzeitiges Sorgenkind Nummer eins kristallisierten sich bei den Teilnehmern und Referenten die anziehenden Rohstoffpreise heraus. Besonders die Lieferschwierigkeiten der Stahl- und Halbleiterindustrie machen Unternehmen schwer zu schaffen. Bretzke betonte in diesem Zusammenhang, dass die Firmen „Opfer des Pull-Prinzips“ seien. Eine falsche Schlussfolgerung sei es aber, bei der nächsten Krise anzufangen, Rohstoffbestände zu bunkern.

Bretzke schlug vor, dass die Nutzung einer Börse für Rohstoffoptionen eine Lösung des Problems sei. Zulieferer könnten dann sogenannte Call-Options verteilen. Angesichts von Preissprüngen von „bis zu 300 Prozent für bestimmte Rohstoffe“ war Sick-Vertreter Henkel von der Idee durchaus angetan.

## Personal behalten

Strategien sind das eine, die Menschen, die sie umsetzen, das andere. Daher kam auch das Thema Personal während der Diskussion schnell zur Sprache. Dachser-Manager Brekow brach eine Lanze für Familienunternehmen. Während der Krise hätte die Devise in seinem Allgäuer Unternehmen geheißen: Gute Mitarbeiter müssen wir unbedingt behalten, auch wenn die Geschäfte nicht so laufen wie bisher. Sick-Vertreter Henkel betonte, dass sein Unternehmen vor der Weltwirtschaftsflaute mit acht Prozent Leiharbeitern gearbeitet habe. Derzeit sei es aber wegen Widerständen von Seiten der IG Metall nicht möglich, Auftragschwankungen von bis zu 100 Prozent pro Woche durch Leiharbeiter auszugleichen, beklagte Henkel. Nicht nur die Wirtschaft, so sein Tenor, auch die Politik müsse aus dieser Krise etwas lernen.

Thilo Jörgl

**Impressionen** von den Supply Chain Days finden Sie in einer Bildergalerie unter der Adresse [www.logistik-heute.de](http://www.logistik-heute.de)