

Andreas Seidel
BLVO Beratung für Logistik und Organisation

Entwicklung der Logistik

Die ungenannte Agenda. Thesenpapier

Düsseldorf, den 15.06.2010
© Andreas Seidel

WERTE
KOMMISSION
INITIATIVE
WERTE BEWUSSTE
FÜHRUNG

Member of



LOG-IT Club
Logistikcluster NRW

Inhalt

1	Eine Bestandsaufnahme	2
2	Die ungenannte Agenda	4
3	Die Leitthemen	4
3.1	Werte	5
3.2	Zielsystem.....	6
3.3	Verantwortung	6
3.4	Kommunikation.....	6
3.5	Orientierung	7
3.6	Werte	7
4	Der Supply Chain Parcours®	8
	Abbildung 1: Die Leitthemen	4

1 Eine Bestandsaufnahme

Der Markt hat seine eigenen Gesetze. Während „Innovationen“ auf Kongressen, Seminaren und jeglicher Art von Publikationen beworben und in den Unternehmen mit Macht durchgesetzt werden, liegt über ihrem Scheitern ein Mantel des Stillschweigens. Während Supply Chain Konzepte¹ also immer noch öffentlich vorangetrieben werden, fahren andere sie bereits stillschweigend zurück, von den qualitativen Resultaten aufwendig angeschobener Projekte ganz zu schweigen. Das erfährt man aber meist nur als Brancheninsider. Auch in der Presse findet die Gegenbewegung nur ein verhaltenes Echo². Was mit großem – auch wirtschaftswissenschaftlichen – Engagement vorangetrieben wurde, findet in der Aufarbeitung einer gegenläufigen Entwicklung kaum – zumal methodisch fundiertes – Interesse. Die Erfahrung des Misserfolgs muss jedes Unternehmen für sich selbst machen. Auch wir Unternehmensberater, für die SCM-Projekte in der Vergangenheit eine Geldmaschine waren, halten uns in der aktuellen Situation eher bedeckt, wenn man uns momentan als Ratgeber überhaupt noch vertraut.³

Warum aber etwas nicht so funktioniert, wie in den Bedienungsanleitungen beschrieben, sollte uns aber mit gleichem Engagement interessieren. Wir sollten nicht nur aus der Erkenntnis der blutigen Nase, sondern auch aus der Frage, warum wir sie uns geholt haben, lernen. Anzeichen dafür gab es schon früh. Aber die Macht des öffentlichen Diskurses, der SCM-Konzepte als den Megatrend gepuscht hatte, haben die explizit geäußerten Hinweise und vorliegende fundierte Fakten als störend verdrängt. An dieser Stelle seien nur Beispiele genannt, die unterschiedliche Gründe betreffen, weshalb SCM in der Praxis nicht so funktioniert, wie auf dem Papier beschrieben.

Bereits 2002 waren alle Fakten bekannt, die den Faktoren Transport und Verkehrsinfrastruktur als kritischen Engpass für Lieferketten auswiesen. Trotzdem wurde die Wirtschaft 2008 davon „überrascht“, dass der Gütertransport in vielen Facetten zu einem Problem wurde. Zugegeben, die Quellen lagen nicht immer in den ureigensten Disziplinen derjenigen, die SCM vorangetrieben haben. Aber gerade die Organisation von zumal globalen Lieferketten erfordert den Blick über den eigenen Tellerrand. Die aktuelle Wirtschaftskrise hat die Auseinandersetzung mit dieser Problematik weitgehend verdrängt, hier wartet also noch eine ungesicherte Baugrube auf viele Unternehmen.

Nicht minder musste nachdenklich machen, wenn z.B. in einer über sechzigseitigen Konzeptpräsentation, die Arbeitsgrundlage für ein großes Supply Chain Projektes war, nicht ein einziges Mal der Begriff Kunde auftauchte. Ich denke, dass viele Praktiker hier über entsprechende Erfahrungen berichten können.

Letztlich wurde auch geflissentlich verschwiegen, dass in einer Lieferkette nicht nur IT-Systeme, sondern auch Menschen miteinander kommunizieren müssen und das nicht nur Logistiker, sondern auch Vertriebler, Einkäufer, Fachleute in der Produktion, usw. Nicht nur das technische Protokoll für IT-Schnittstellen, auch eine gemeinsame Sprachbasis und ein konsistentes Verantwortungs- und Zielsystem sind Voraussetzungen dafür, dass alle Beteiligten am gleichen Prozess zusammenarbeiten.

¹ Sicher lässt sich Logistik nicht auf SCM verkürzen, viele Logistiker verstehen es jedoch als ihre „Königsdisziplin“.

² dies gilt auch für eng verzahnte Themen, wie die Verlagerung von Produktionen in Billiglohnländer, vgl. dazu Bund, Fischermann, Sieren, Zu weit gegangen, in: Die Zeit vom 15. April 2010, noch im Jahr 2008 Stand der Deutsche Logistik-Kongress ganz im Zeichen der Globalisierung

³ Eine sehr treffende Kritik, bei der sich Auftraggeber und Berater gleichermaßen an die Nasen fassen sollten, findet sich auf den Seiten von www.managerismus.de. Ich denke, wenn wir in der Sache vorankommen wollen, ist es momentan notwendig, jede Form von Standesdünkel zunächst beiseitezulegen.

Aus vielen Bereichen der Wissenschaften kennen wir das Problem, dass eine immer größere Spezialisierung dazu geführt hat, dass man sich Disziplin übergreifend nicht mehr versteht, auch wenn man eigentlich an dem gleichen Thema arbeitet. Schwierig wird es dann, wenn die unterschiedlichen Spezialisten aus jeweils Ihrer Brille um die Deutungshoheit ihrer Erkenntnisse ringen. Um es ganz populär zu überzeichnen: setzen sie einen Physiker oder einen Darwinisten zusammen mit einem Kreationisten, der darauf besteht, dass die Schöpfungsgeschichte der Bibel, die einzig zulässige Darstellung über die Entstehung unserer Welt und allen Lebens ist ...

Hier kommen wir zu der grundlegenden These, die keineswegs akademische, sondern höchst praktische Bedeutung hat: die Logistik steht keineswegs im Mittelpunkt von dem, was wir Supply Chain Management nennen.

Spricht man einen Vorsitzenden eines Vorstandes oder einer Geschäftsführung auf das Thema SCM an, wird sofort an den Verantwortlichen für Logistik verwiesen, ohne dass hinterfragt wird, warum wir bewusst nicht den Kontakt zu dem Fach- sondern eben dem Gesamtverantwortlichen des Unternehmens gesucht haben. Trifft aber die vorgenannte These, ist es richtig, das Thema an die Instanz eines „General Management“ zu verweisen. Über die Bedeutung und Rolle von Generalisten in der Unternehmensführung wird - so weit ich sehen kann – an anderer Stelle gesprochen, sodass ich dieses Thema nicht vertiefen möchte.

Unabhängig von fachlichen Aufgabenstellungen, die in Bezug auf bestehende SCM-Konzepte noch bearbeitet werden müssen, ist es das Ziel, einen Komplex anzusprechen, der hier als „die ungenannte Agenda“ bezeichnet wird.

Wenn wir hier nun trotzdem über Logistik als organisatorischem Träger von SCM sprechen, so geht es nachfolgend doch um Themen, die von der Logistik an ein General Management zurückverwiesen werden müssen, weil sie allein aus dieser Disziplin heraus nicht gelöst werden können. Im Grunde sind hier zwei Verantwortliche gefragt: die Logistik, die eingestehen muss, dass sie nicht alle Themen ihrer Agenda selbst bearbeiten und lösen kann und ein General Management, das in die Verantwortung für die zurückdelegierte Aufgabe eintritt.

Als Verfasser wähle ich diesen Weg, weil sich neben der langjährigen Berufspraxis in Logistik und Unternehmensorganisation, Erfahrungen im Vertrieb und Einkauf, der Industriegüter- und Dienstleistungsmarktforschung, einer Ausbildung in den Bereichen Personalwesen und Volkswirtschaftspolitik zwangsläufig der Blick aus sehr unterschiedlichen Perspektiven auf ein und dasselbe Thema ergibt. Und als Logistiker sage ich: Kompetenz zeichnet sich manchmal auch dadurch aus, einzugestehen, dass man nicht alles alleine kann.

2 Die ungenannte Agenda

Der Titel ist mit Bedacht gewählt. Im kollegialen Gesprächskreis mit Logistiker⁴ findet man sich sehr schnell bei Anliegen wieder, die nicht auf den Tagesordnungen der offiziellen Projektmeetings zu finden sind. Da in den Projekten alle – und sei es „mit Blut“ – auf ein knappes Projektziel eingeschworen werden, fallen gewisse Themen schon an sich aus dem Katalog heraus, weil sie sehr schnell den Stempel Projektblockade tragen und den will sich nun niemand aufdrücken lassen. Ob diese Themen ursächlich wirklich in das Projekt gehören, sei zunächst dahin gestellt. Fakt ist jedoch: es sind Themen, die den Projekterfolg entscheidend beeinflussen und es gibt im Unternehmen keine Plattform, auf der sie stattdessen angesprochen werden können. Also tauchen sie nur auf einer Ebene auf, die man gemeinhin als „hinter vorgehaltener Hand“ beschreibt. Hier geht es aber nicht um einzelne „Querulanten“,⁵ sondern um ein strukturelles Problem. Die Entwicklung und Umsetzung eines Supply Chain Konzeptes greift tiefer in Unternehmensstrukturen ein, als in den Projekten artikuliert, ,geschweige denn bearbeitet und gelöst werden kann.

3 Die Leitthemen

Schaut man auf den Themenkatalog, wird sehr schnell deutlich, warum eine Rückdelegation der Zuständigkeit unumgänglich ist.

Gerade die Logistik ist geprägt von einer rasanten Entwicklung „technischer“ Konzepte. Wohl keine andere Disziplin hat mit solchem Nachdruck die Umgestaltung von Unternehmensstrukturen und überbetrieblichen Wertschöpfungsketten vorangetrieben. Diese einseitige Ausrichtung hat auf der anderen Seite zu grundlegenden Defiziten geführt. Natürlich sind einzelne Komponenten bekannt und es wird auch punktuell an ihnen gearbeitet. Bewusst haben wir hier die Darstellung eines Kreislaufes bzw. einer Rückkopplungsschleife gewählt, weil die Themen einander bedingen.

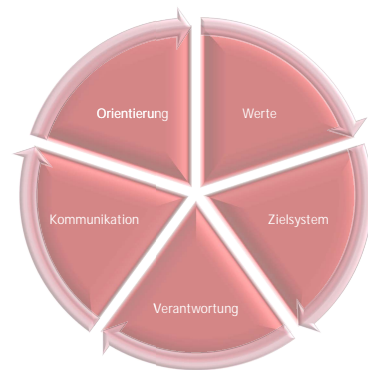


Abbildung 1: Die Leitthemen

Wer z.B. als Coach oder Trainer am Kommunikationsverhalten der Mitarbeiter feilt, muss sich nicht wundern, wenn keine nachhaltigen Veränderungen eintreten, wenn er die anderen Segmente dieses Kreises aus und vor lässt. Letztlich wird hier nur die Kunst des Nicht-Sagens perfektioniert. Hier ist nicht den Trainern der Vorwurf zu machen, sie haben kein anderes Mandat.⁶

Natürlich werden auf vielen Ebenen auch die sozialen Skills der Mitarbeiter entwickelt. Was nutzen die aber, wenn sie nicht in der Unternehmensorganisation gelebt werden?

⁴ Und hier sind bewusst nicht andere Unternehmensberater gemeint, sondern diejenigen, die das operative Tagesgeschäft in Industrie, Handel oder bei Logistikdienstleistern verantworten. Voraussetzung für die Offenheit ist allerdings auch, dass man sich selbst nicht als kompromissloser Verfechter der offiziellen Agenda geoutet hat; auf diese Rolle sind allerdings viele Berater fixiert.

⁵ Dies wäre sicherlich in einer gezielten Einzelmaßnahme aufzuarbeiten; was zum sogenannten Querulantum führt, ist auch ein ganz eigenes Thema.

⁶ Hier setzt sich die fatale Kultur der ungenannten Agenda fort, spricht man nämlich Trainer und Coaches auf diese Zusammenhänge an, so kommt fast unvermeidlich die spontane Reaktion: „Sie sprechen mir so aus dem Herzen“ – aber schließlich will man ja auch nicht seinen nächsten Auftrag gefährden.

3.1 Werte

Das Thema Werte hat grundsätzlich zwei Dimensionen. 1) Die Schaffung von Werten durch das Unternehmen, die sich in einem realen Unternehmensergebnis ableiten lassen (und nicht nur in ausgeklügelten Kennzahlen für die Kapitalgeber und Banken⁷) und 2) den Wert, den der einzelne Mitarbeiter aus seiner Tätigkeit ableiten kann. An dieser Stelle geht es nicht um die grundsätzliche und notwendige Auseinandersetzung mit einer werteorientierten Unternehmensführung. Dies ist ein eigenes Thema.⁸ Auch geht es an dieser Stelle nicht darum, einen Kanon richtiger Werte vorzugeben. Dies ginge an dem Auftrag eines kritischen Beobachters vorbei. Und einem Berater, der schon weiß, was die richtigen Werte sind, sollte man alle Male misstrauen.

Exkurs: Green Logistics in der Wertediskussion

Auch das Thema Green Logistics zeigt an, dass Werte in die Logistik Einzug finden. Allerdings beinhaltet es die Gefahr, dass es genau wie andere Modethemen in der Vergangenheit falsch aufgegriffen wird. Gegenwärtig ist Green Logistik allerdings in der Diskussion noch auf einer Ebene, als ob man jemanden, der täglich 80 Zigaretten raucht empfiehlt, wenn er auf Leichtprodukte umsteigt, sei sein Problem schon gelöst. Damit „Green“ zu einer echten Wertediskussion wird und nicht nur Feigenblatt ist, müssen grundsätzliche Logistikkonzepte auf den Prüfstand.

Begründungen für die Einführung von SCM lauten oft genug lapidar: wir müssen uns der Marktentwicklung anpassen, wir müssen diesem oder jenem neuen Leitthema folgen, um einen Wettbewerbsvorteil zu erreichen⁹. In Zukunft wird das nicht ausreichen.

Viele SCM-Projekte führen wirklich zu einem kreativen Veränderungsprozess. Auf der Zielgeraden wird dann die Maxime ausgegeben, es wird nur umgesetzt, was den maximalen „Return on Capital Employed“ (ROCE) bringt. Also wird in hektischen Aktionismus das Projekt in den letzten Tagen von hinten neu aufgerollt, um im kleinen Kreis eine Lösung zusammenzurechnen, die der Unternehmensleitung als hinreichend „sexy“ erscheint. Dabei wird das meiste von dem über Bord geworfen, was vorher gemeinsam erarbeitet wurde.

Wenn es nur um die Verbesserung der ROCE-Kennzahl geht, muss man aber kein Supply-Chain-Projekt (oder ein Green Logistics Projekt) aus der Taufe heben, da gibt es effizientere Wege das Ziel anzustreben. Kurz: was die eigentliche Wertschaffung durch SCM im Unternehmen bewirkt bleibt vielfach im Dunkel. Ohne dies hier zu vertiefen, bin ich davon überzeugt, dass SCM viele Wertschaffungspotenziale aktivieren kann. Wenn wir den Themenkatalog als Regelkreis verstehen, ist dies der Prozess, der die Frage beantworten lässt: welche Werte werden für unser Unternehmen geschaffen?

⁷ Eine an Essstörungen leidende Jugendliche kann aus Ihrer Sicht den Wert ihres Magerwahns hinreichend begründen, manche Unternehmen sind von dieser Logik nicht weit entfernt.

⁸ Siehe dazu z.B. auf www.wertekommission.de.

⁹ Die Eloquenz solcher Argumente steht auf einem Niveau, das auch einen Lemming verstehen lässt, weshalb er sich dem großen Zug anschließt. Unsere Mitarbeiter sind aber keine Lemminge.

3.2 Zielsystem

Der Bereich der Zielsysteme zeigt auch noch mal deutlich, weshalb Logistik nicht im Mittelpunkt der Supply Chain stehen kann. Konsequentes Supply Chain Management verlangt auch eine umfassende Neuausrichtung sowohl des eigenen Unternehmens als auch der Zusammenarbeit mit den externen Partnern. Dieses Zielsystem kann aber nicht aus der Logistik heraus entwickelt und dann auf die Beteiligten der Supply Chain übertragen werden. Zielsysteme werden sonst sehr schnell durch Sachzwänge ersetzt.

Zielsysteme, die dem Vertrieb vorgeben den Umsatz zu steigern und dabei jeden Kundenwunsch zu erfüllen, der Produktion Losgrößen zu optimieren, der Beschaffung Einstandspreise zu senken und der Logistik ihre Kosten zu senken, können sehr schnell aus dem Ruder laufen. Solange die Ziele in der Supply Chain – und dies schließt die externen Partner mit ein – nicht grundsätzlich aufeinander abgestimmt sind, d. h. wirklich gemeinsame Ziele sind, können sie von den Mitarbeitern nur als Zielkonflikte wahrgenommen werden und das Bild von der „gemeinsamen“ Supply Chain verliert in der Praxis schnell jede Glaubwürdigkeit.

Ziele können daher nicht wirklich aus einzelnen Unternehmensbereichen heraus entwickelt werden, sondern müssen über das gesamte Unternehmen abgestimmt sein. Dies kann nur durch ein General Management geschehen.

Nach meiner Erfahrung ist die Ursache, dass SCM-Konzepte scheitern oder nur zu halbherzigen Lösungen führen, oftmals schon darin begründet, dass zwar die Logistik Zielsysteme einseitig verändert, dies von den anderen Unternehmensbereichen nicht genau so aufgegriffen wird. SCM verändert das gesamte Unternehmen.

3.3 Verantwortung

Gerade die Glaubwürdigkeit von Zielsystemen ist eine wesentliche Voraussetzung für Zusammenarbeit und damit für eine praktizierte Verantwortung. In vielen Projekten, die ich in Vergangenheit begleitet habe, ist der Führungsprozess an dieser Stelle schon hoffnungslos auseinander gegliedert. Diejenigen Mitarbeiter, die in den operativen Prozessen stehen, erleben die Diskrepanzen tagtäglich. Für Vorgehensweisen, die konzeptionell schon in die falsche Richtung gehen, kann man operativ keine Verantwortung mehr übernehmen – höchstens Schadensbegrenzung betreiben. In der Folge geht auch die Verantwortung der Fachleute verloren. Fach- und Führungswissen wird zu einem Instrument, eigene Positionen zu verteidigen.

In der Folge findet sich in vielen Unternehmen die Einstellung: das kann ja gar nicht funktionieren, aber wir machen halt mit, insbesondere wenn ein Projekt noch auf der Ziellinie von der Geschäftsführung um 180 Grad gedreht wurde.

3.4 Kommunikation

Verantwortung kann nur durch Kommunikation vermittelt werden. Die Projekt- und Meetingkultur mancher Unternehmen scheint aber in der Zwischenzeit derart ausgeübt, dass sie die Tatsache verkleistert, dass es überhaupt keine gemeinsame Basis für ein Verständnis der unterschiedlichen Aufgabenbereiche untereinander gibt. Es wird immer mehr geredet aber über immer weniger. Durch Präsentationstechnik und Rhetorikkurse werden zwar alle Beteiligten immer weiter aufgerüstet. Diese Methoden haben allerdings auch

die fatale Nebenwirkung, dass man damit brillant die Defizite im Inhalt verschleiern kann – auch, dass man aus der eigenen Verantwortung innerhalb des Unternehmens schon längst ausgestiegen ist.¹⁰

Die Fehlentwicklungen aus den vorangegangenen Ebenen setzen sich fort. Nehmen wir einen Verkäufer, der beim Start eines SCM-Projektes auf die Logistikvorgaben eingeschworen wird, gleichzeitig aber sieht, dass damit seine eigenen Vorgaben und Zielsetzungen, möglicherweise sein persönliches Bonusmodell durch das Projektziel infrage gestellt sind.

Bisher war er als Verkäufer gut, wenn er dem letzten Euro Umsatz hinterher gerannt ist, dafür hat er zwar unsinnige Logistikkosten verursacht, die Variantenvielfalt in die Höhe getrieben, Bestände gepuscht. Aber er hat seinen Umsatz gebracht, an dem er gemessen wird. In dem Projekt sagen wir also dem Mann, bisher hast du logistisch alles falsch gemacht, gleichzeitig geben wir ihm keine alternative Zielvorgabe für seine zukünftige Arbeit. Er weiß nur, wenn aus dem Projekt heraus x Prozent unrentabler Umsatz wegfallen soll, dann stehen diese x am Ende als negatives Ergebnis auf seinem Umsatzkonto und seiner Umsatzprovision (und keiner wird ihm mehr für ein erfolgreich abgeschlossenes Logistikprojekt gratulieren). Von einem Mitarbeiter, der vor so einem Dilemma steht, können wir keine Kommunikation erwarten, denn in der Projektvorgabe heißt es unmissverständlich: not in scope.

3.5 Orientierung

Not in scope wird in diesem Sinne zu einem Synonym für Orientierungslosigkeit. Die Orientierung der Mitarbeiter ist aber eine wesentliche Voraussetzung dafür, dass im Unternehmen Werte geschaffen werden. Orientierung ist Grundlage sowohl erfolgreicher Veränderung wie auch der Schaffung nachhaltiger Verbesserungen. Insofern ist sie zentraler Produktivitätsfaktor.

Tatsächlich müssen wir festhalten, dass in der Entwicklung von Logistik und SCM oftmals die Orientierung verloren gegangen ist. Leider war in der Vergangenheit immer wieder festzustellen, dass immer dann, wenn der Fall war, sehr schnell nach einem neuen Ziel gesucht wurde, um alle Beteiligten wieder eine Zeit lang auf Kurs zu bringen.

Die Folgen sind desillusionierte Mitarbeiter, die ihren Dienst verrichten. Die Motivation ist fast nur noch auf den Kompromiss ausgerichtet, alles mitzumachen, um ihre persönlichen Lebensvorstellungen zu sichern. Sie erleben ihre persönliche Arbeitssituation subjektiv und objektiv als Misere. Dabei stehen die meisten noch immer hinter ihrer Aufgabe.

Vieles spricht heute also dafür, dass es momentan nicht mehr um eine weitere „Aufrüstung“ logistischer Großkonzepte gehen kann.

3.6 Werte

Allen ist klar, dass wir uns in dynamischen Märkten befinden. Die Beschleunigung nimmt zu. Ein unternehmerisches und damit auch logistisches Denken in Regelkreisen erscheint uns als effektivere Methode in diesem Umfeld zu bestehen als das train hopping, das gegenwärtig zu viele Entscheidungen beeinflusst. Damit kommen wir wieder bei der Wertschaffung an, die das Ziel logistischer Aktivitäten ist. Sind uns die Konsequenzen klar, können wir die Sachthemen in der Logistik mit neuer Schärfe ins Auge nehmen.

¹⁰ stellvertretend sei hier nur der Beitrag von Josef Joffe genannt: An die Wand geworfen. Warum PowerPoint-Präsentationen und Marketing-Jargon Sprache und Geist beschädigen. ZEIT Online 31/2007, S. 42; <<http://images.zeit.de/text/2007/31/Deutsch-Speak>>

4 Der Supply Chain Parcours[®]

All dies ist kein spezifisches Phänomen der Logistik oder des SCM. Es ist auch nicht neu¹¹, es ist ein grundlegendes Problem über all da, wo Spezialisierung zu einseitig als Stärke betrachtet wurde und Zusammenarbeit als Schwäche. Nicht Logistik oder irgendein anderer Unternehmensbereich ist der Treiber des Wirtschaftens sondern stabile Unternehmen, die als ganzes Werte schaffen. Die angeschnittenen Probleme lassen sich daher nur interdisziplinär lösen. Dies gilt in zweierlei Hinsicht, einmal durch interdisziplinäres Arbeiten und zum anderen durch die Einbindung von Coaches, die die Metaebenen des Projektprozesses transparent machen und dabei helfen, die verdeckten Störungen in der Zusammenarbeit zu überwinden. Diese Vorgehensweise- erarbeitet zusammen mit der coaching cooperative, Niedeggen - die wir Supply Chain Parcours[®] genannt haben, ist dabei sicherlich auch auf andere komplexe Veränderungsprozesse übertragbar.

Wichtigste Merkmale des Parcours sind:

- Coaching wird direkt in das logistische Veränderungsprojekt integriert und passiert nicht losgelöst in Insel- oder Laborsituationen.
- Im Projektmittelpunkt stehen das vorhandene Organisationswissen und die Mitarbeiter.
- Coach und Logistikberater haben die Rolle von Moderatoren und unterstützen durch Fach- und Methodenwissen.
- In der Analyse- und Konzeptphase tauschen die beteiligten Mitarbeiter mehrfach ihre betrieblichen Rollen, dies schließt auch die Geschäftsführung mit ein.

Diese Vorgehensweise ermöglicht neue Sichtweisen auf die zu bewältigende Aufgabenstellung und die Zusammenarbeit in operativen Abläufen. Gleichzeitig ermöglicht sie, formelhaft gewordene Kommunikation wieder aufzubrechen und zu revitalisieren. Das Fachwissen aller Beteiligten wird relativiert und damit zugleich gestärkt, weil es auf seinen produktiven Kern zurückgeführt und nicht als Instrument zur Verteidigung von Positionen missbraucht wird.

Natürlich gilt – wie bei allen anderen Veränderungsprozessen – der Wille und das Bekenntnis der Unternehmensleitung als Voraussetzung dafür, dass der Parcours zu einem Erfolg wird. Gleichzeitig kann unsere Vorgehensweise keine Insel in der Unternehmung bleiben, wenn eine Nachhaltigkeit erzielt werden soll. Alle Beteiligten müssen sich auch darüber im Klaren sein, dass damit eine dauerhafte Veränderung der Zusammenarbeit entsteht. Die Pilotphase ist auf Gruppen bis zu 50 Mitarbeitern ausgelegt, sodass bei einem Projektstart mehr als nur ein kleiner Zirkel eingebunden wird. Kritischer Erfolgsfaktor ist, dass die zunächst punktuell gewonnenen Erfahrungen in den weiteren Projektschritten gefördert und weitergelebt werden.

Supply Chain Management wird zunehmend zu dem strategischen Kernprozess von Unternehmen. Deshalb sprechen viele Gründe dafür, genau hier anzusetzen.

Andreas Seidel
 BLIO Beratung für Logistik und Organisation
 Scheibenstr. 36
 40479 Düsseldorf
 seidel@blo-beratung.de

¹¹ Das Systemische Management setzt sich schon seit langem mit diesem Thema auseinander, meine ersten Projektarbeiten reichen mehr als 15 Jahre zurück