

# Kompetente Planung von Logistik-Projekten

*Bei vielen Logistik-Projekten werden Millionen von Franken in Anlagen und Gebäude investiert. Diese Investitionen müssen über effizientere Prozesse wieder verdient werden. Es lohnt sich deshalb immer, Produktionsbetriebe, Distributionskonzepte und Verteilzentren sorgfältig und neutral zu planen.*

Unternehmer	Planer
<p><b>Profunde Branchenkenntnisse</b>  <b>Verständnis für Projektmanagement und Systems-Engineering</b>  <b>Intensiv im täglichen Geschäft engagiert</b>  <b>Unterliegt der Gefahr der Betriebsblindheit</b>  <b>Wenig Personalkapazität für Sonderaufgaben</b>  <b>Verfügt selten über moderne und erforderlichen Planungswerkzeuge</b></p>	<p><b>Gutes Branchenverständnis</b>  <b>Vertiefte Kenntnisse in Projektmanagement und Systems-Engineering</b>  <b>Frei von unternehmerischen Alltagspflichten</b>  <b>Kann auch unkonventionelle und unangenehme Fragen stellen</b>  <b>Qualifizierte Personalkapazität auf Zeit verfügbar</b>  <b>Effiziente Tools für Planung vorhanden</b></p>

Bild 1.

## Kurt Ellenberger

In vielen Fällen lohnt sich dabei der Beizug eines externen Spezialisten. Er kann sein methodisches Wissen einbringen und setzt die für eine sorgfältige Planung spezifischen Tools ein. Er ist frei von Vorurteilen, ist nicht durch das Tagesgeschäft belastet und kann auch unangenehme Themen auf den Tisch bringen. Er verfügt über fachliche Erfahrungen aus ähnlichen Projekten. Beratung und Planung ist sein tägliches Business. Der Unternehmer verfügt über ähnliche Fähigkeiten, jedoch mit anderer Gewichtung. Seine Kernkompetenzen liegen unter anderem in den vertieften Kenntnissen seines Geschäfts, seiner Lieferanten, Kunden so-

wie in der Führung des Unternehmens.

Ein optimales Team besteht deshalb aus einem entschlossenen und zielorientierten Auftraggeber sowie einem kompetenten und kritischen Berater und Planer (Bild 1). Genau diese Voraussetzungen erfüllen neutrale, von Lieferanten unabhängige Berater und Planer.

### Neutrale Berater und Planer sind nicht kostenlos!

Im Gegensatz zu den neutralen Berater und Planer wird die Planungsleistung von Systemanbietern meist kostenlos angeboten. Sicherlich ist dieses Vorgehen bei einfachen Betriebsmitteln legitim. Oft aber liegt die Ursache nicht in zu wenig Lagerkapazität, weil Gestelle fehlen

oder in zu hohen Kommissionieraufwand, weil keine Förder-technik eingesetzt wird. Meist liegen die Ursachen viel tiefer als in fehlenden Betriebsmitteln. Vielfach sind Betriebe historisch und zu schnell gewachsen – die Logistik blieb auf der Strecke. Oft haben sich Sortiments- und Kundenstruktur – zum Beispiel durch E-Business, ECR, Kundenintegration (Pull-Prinzip) oder Globalisierung – stark verändert, so dass die operativen Prozesse und Hilfsmittel nicht mehr genügen.

### Das falsche Problem ist oft das grösste Problem!

Genau in der Analyse der Ursachen liegt eine der Stärken neutraler Berater und Planer. Dieser Planungsschritt ist zeitaufwändig und kann nicht kostenlos erbracht werden. Eine andere Stärke liegt darin, dass sie unabhängig von technischen Systemen eine für den Kunden optimale, wirtschaftliche und bei den sich ständig ändernden Randbedingungen flexible Lösung erarbeiten. Ihre Erfahrung aus vielen Projekten in verschiedenen Branchen und Firmen unterschiedlicher Grösse kommen voll und ganz dem Kunden zu Gute.

### Sind auch Sie an kurzer PayBack Zeit interessiert?

Die Erfahrung zeigt, dass sich die Kosten für einen neutralen Berater und Planer bereits nach kurzer Zeit rentiert. Sei es durch eine angepasste, geringer mechanisierte/automatisierte, jedoch flexibler Lösung oder aber

auch, dass durch das neutrale Ausschreiben von Gewerken der Markt besser spielen kann. So ist zum Beispiel unser Ansatz bei Projekten in Bild 2 dargestellt.

### Wie finden Sie die effizienteste Form der Planung und Beratung?

Ganz Früher berieten Mediziner, Schamanen oder Sekretäre; in der Neuzeit waren es Bankiers oder Juristen. Die Beratung für logistische Konzepte und Systeme ist eigentlich erst in den 70er-Jahre entstanden und hat dann in den 80er-Jahren einen richtigen Boom erfahren. Davor erfolgte die Beratung in diesen Themenkreisen durch die zuständigen Projekttechniker oder Globalisierung – stark verändert, so dass die operativen Prozesse und Hilfsmittel nicht mehr genügen.

Mit dem Aufkommen der komplexeren Systeme und ihren vielfältigen Verzahnungen mit internen und externen Bereichen wuchs die Erkenntnis, dass diese Form der Beratung nicht mehr effizient ist. Trotzdem wirbt ein namhafter, kompetenter Systemanbieter mit dem Zitat: «Für den Auftraggeber ist der Generalunternehmer die Lebensversicherung». Stimmt diese Aussage?

Im folgenden Abschnitt soll diese Frage hinsichtlich des geeigneten Partners näher behandelt werden. Selbst wenn der Autor wegen seiner Zugehörigkeit zur Branche der neutralen Planer nicht ganz unbefangenen ist, soll doch der Versuch unternommen werden, diese wichtige Frage sachlich zu behandeln und dabei die tatsächlich vorhandenen Unterschiede herauszuarbeiten.

Eine Gemeinsamkeit bei neutraler und systembezogener Planung ist, dass bei Logistikprojekten zu einem frühen Zeitpunkt, das heisst in der Konzeptionsphase, eine umfangreiche

Dipl. Masch.-Ing. FH/Betriebsing. STV  
 Kurt Ellenberger  
 Inhaber und Partner  
 agiplan ag  
 Aubrigstrasse 23  
 CH-8645 Jona  
 Telefon +41 (0)55 212 12 12  
 www.agiplan.ch  
 ke@agiplan.ch

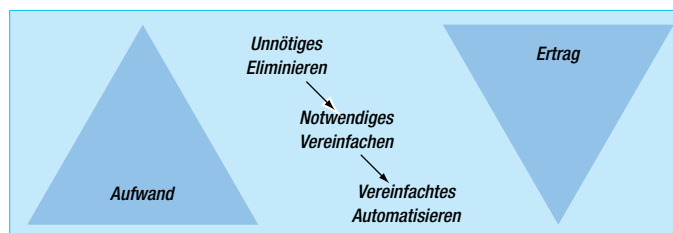


Bild 2.

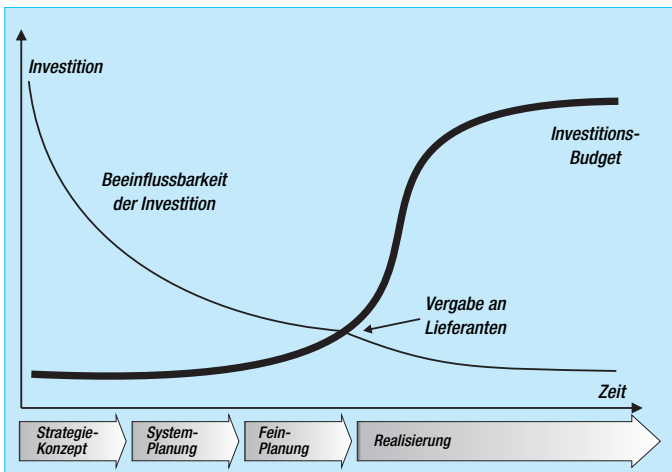


Bild 3.

Untersuchung mit Szenarien und Alternativen erfolgen sollte. Ziel dabei ist, das am besten geeignete und sinnvollste Konzept zu finden. Diese Zusammenhänge von Konzeptfindung in der ersten Phase und ihren Einfluss auf die Realisierung wird in dem Diagramm in Bild 3 dargestellt. Dabei zeigt sich, dass der grösste Effekt für den Einsatz eines kompetenten Beraters und Planers insbesondere in der Strategie- und Konzeptphase gegeben ist. Eigentlich ist diese Erkenntnis trivial. Trotzdem zeigt unsere Erfahrung, dass sich in dieser frühen Phase der Investor oder der

spätere Betreiber häufig schwer tut, die notwendigen finanziellen Mittel bereitzustellen.

In Bild 4 werden in sachlicher Form die Vor- und Nachteile unterschiedlicher Planungstypen – unterschieden nach der grundsätzlichen Bearbeitungsform – sowie die unterschiedlichen Ziele dieser Gruppen dargestellt. Ein oft diskutierter Punkt betrifft dabei die Verantwortung für Funktion und Leistung.

**Neutrale Beratung ist der Prüfstand!**

Eine passende Schlussbemerkung zu dieser Thematik ist folgende Aussage von einem unserer Kunden: «Eine von Liefer- und Herstellerinteressen unabhängige Planung ist allein in der Lage, die jeweils besten am Markt verfügbaren Komponenten ausfindig machen zu können. Dadurch entsteht für das jeweilige Projekt grösstmögliche Wirtschaftlichkeit bei höchster Qualität. Neutrale Beratung und Planung, Terminkontrolle sowie Kostenplanung ermöglichen einen zielgerichteten Wettbewerb und erhöhen damit den Nutzen für den Kunden. Produkte und Lösungen gehören auf den Prüfstand. Die neutrale Beratung ist der Prüfstand.»

Planertypen	Neutrale, produkteunabhängige Planung	Planung von Lieferanten resp. Systemintegratoren	Planung von Logistik-Dienstleistern
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Aufbereiten der Basisdaten</li> <li>■ Untersuchung verschiedener grundsätzlicher Alternativen</li> <li>■ Behandlung aller Schnittstellen</li> <li>■ Optimierung der gesamten SupplyChain</li> <li>■ Objektive Auswahl von Lieferanten/Betreibern unter Wettbewerbsbedingungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Übernahme der Verantwortung für Funktion, Leistung, Budget und Termine</li> <li>■ Detailkenntnisse bei speziellen Technologien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Übernahme der Verantwortung für die Betriebskosten</li> <li>■ Erfahrung mit operativen Prozessen</li> <li>■ Gute Transparenz der Betriebsorganisation</li> <li>■ Keine eigenen Investitionen</li> </ul>
Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Planungshonorar wird offen ausgewiesen</li> <li>■ Übernahme der Verantwortung für Betrieb ist schwierig zu realisieren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wahl des Partners ist schwierig</li> <li>■ Betrachtung weniger Varianten (z.B. manuelle Lösungen)</li> <li>■ Beschränkung auf den Materialflussprozess</li> <li>■ Auswahl der Systeme aus eigenem Lieferangebot</li> <li>■ Praktische Ausschaltung des Wettbewerbs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Nur Grobplanung zwecks Festlegung der Kosten</li> <li>■ Begrenzte Vertragslaufzeiten bedingen einfache, aber nicht optimale Lösungen</li> <li>■ Ungenau Lastenhefte führen zu nachträglichen Korrekturen</li> </ul>
Ziele	Planen	Liefern	Betreiben
Ergebnisse	Lösung als Optimum	Lösung mit grossem Lieferumfang	Lösung mit lukrativem Betrieb

Bild 4.