



Fraunhofer
Institut
Materialfluss
und Logistik

LOGI-FAX

Eine Umfrage-Aktion des Fraunhofer IML
und der Zeitschrift „Logistik für Unternehmen“
zur Fachmeinung unserer Leser



Heute die Ergebnisse zur Umfrage aus Heft 7/8-2001 zum Thema **Stellung der Logistik im Unternehmen**

Spätestens seit dem Börsengang der Deutschen Post AG ist die Logistik in aller Munde. Die zunehmende Abwicklung von Geschäftsprozessen via Internet (E-Business, E-Commerce¹⁾) zeigt, dass die Logistik geänderten Umweltbedingungen angepasst werden muss. Sie beinhaltet u. a. die Ver- und Entsorgung der Fertigung ebenso wie die Bereitstellung der Ware zur Kommissionierung sowie die Distribution. Die Logistik umfasst die Planung, Steuerung und Überwachung der Informations- und Materialflüsse. Sie nimmt sowohl strategische als auch operative Aufgaben wahr. Dabei sind die Prozesse in Unternehmen aufeinander abzustimmen, ganzheitliche Logistikkonzepte sind gefragt.

Doch welche Stellung nehmen die Logistik und die Logistiker heute und in Zukunft im Unternehmen ein? Diese Frage stellten wir in der letzten Logi-Fax-Aktion unseren Lesern. Wir freuen uns über die starke Beteiligung, die z. T. auf den neu eingerichteten Internet-Auftritt von Logi-Fax zurück zu führen ist. Hier das Ergebnis.

Organisatorische Einordnung im Unternehmen

In der Aufbauorganisation eines Unternehmens spiegeln sich die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten wider. Den Abteilungen Forschung & Entwicklung, Beschaffung, Produktion sowie Absatz & Marketing sind abgegrenzte, genau definierte Aufgaben im Rahmen der betrieblichen Wertschöpfung zugeordnet. Diese Abteilungen benötigen Finanzmittel und Personal. Deren Administration obliegt Abteilungen mit Querschnittsfunktionen, da sie unternehmensweit über alle Organisationseinheiten das Personal und die Finanzen verwalten. Dies trifft aus Sicht des Fraunhofer IML auch auf die Logistik zu. Denn sie verknüpft die einzelnen Bereiche, stellt Informationen und Ressourcen zur Verfügung, beschafft und verteilt Rohstoffe und Waren und bildet so das Rückgrat eines Unternehmens. – Welches Bild zeichnen nun die Leser von der organisatorischen Einordnung der Logistik in Unter-

nehmen? (Bild 1)

Jedes vierte Unternehmen betraut demnach die Logistik-Abteilung mit unternehmensweiten Querschnittsfunktionen. Durch den Einsatz von Fachleuten bei logistischen Problemen besteht so ein hohes Problemlösungspotenzial. Von Vorteil ist weiterhin die schnelle und direkte Kommunikation durch die Vernetzung der einzelnen Abteilungen. Voraussetzung ist allerdings, dass in den Unternehmen weniger hierarchisches Denken als Zusammenarbeiten im Team von Bedeutung ist.

In 48 % der befragten Unternehmen ist die Logistik eine eigenständige Fachabteilung. Vor allem größere Unternehmen (> 200 Mitarbeiter) organisieren so ihre Logistik. Eigenständige Abteilungen verfügen in der Regel über ein bestimmtes Budget und erfüllen definierte Aufgaben. Im Gegensatz dazu werden in Stäben vorwiegend interne Beratungs- und Projektarbeiten wahrgenommen, ohne dass eine Weisungsbefugnis gegenüber anderen Abteilungen besteht. Diese Organisationsform der Logistik ist für kleine Unternehmen praktikabel, in denen die Geschäftsführung durch eine Stabsabteilung in logistischen Fragen direkt beraten wird.

16 % der befragten Unternehmen haben eine Stabsstelle mit der Bearbeitung logistischer Aufgaben betraut. In Linienorganisationen ist der Koordinationsaufwand an untergeordnete Stellen gering, es bestehen jedoch kaum Querverbindungen zu benachbarten Abteilungen. Die Kommunikation zu weiteren Abteilungen erfolgt häufig über Abteilungs- oder Bereichsleiter. Von Nachteil ist, dass sich Li-

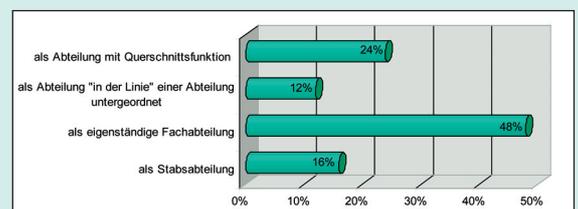


Bild 1: Organisatorische Einordnung der Logistik in das Unternehmen.

¹⁾ Beispielsweise durch E-Commerce, vgl. hierzu auch Auswertung der Logi-Fax-Aktion „E-Commerce und Logistik“, Heft 1/2-2001, S. 27

nienorganisationen i. d. R. durch eine geringe Anpassungsfähigkeit an geänderte Umweltbedingungen auszeichnen und relativ inflexibel sind. Nur 12 % aller Antworten haben die Logistik-Abteilung einer Linienabteilung untergeordnet. Auf Grund der schnellen Änderungen der Geschäftsbeziehungen und der Unternehmensumwelt, des Drucks zur Kommunikation und Zusammenarbeit innerhalb eines Unternehmens ist diese Organisationsform nur in wenigen Fällen geeignet.

Aus Sicht des Fraunhofer IML gibt es keine allgemeingültige Organisationsform der Logistik, die in jedem Fall für ein Unternehmen die optimale darstellt. Aufgrund der vielfältigen, unterschiedlichen Aufgaben, die von der Logistik wahrgenommen werden können, ist jedoch ab einer Unternehmensgröße über 200 Mitarbeiter eine eigene Fachabteilung mit entsprechenden Weisungsmöglichkeiten in den meisten Fällen sinnvoll.

Aufgaben der Logistik

Die Logistik kann sowohl operative als auch strategische Aufgaben wahrnehmen. Die Mehrzahl der Befragten (64 %) sieht den Tätigkeitsschwerpunkt im operativen Bereich. Dies beinhaltet beispielsweise den Transport, den Umschlag und die Lagerung von Rohstoffen und Erzeugnissen. Aufgrund der Querschnittsfunktionen der Logistik gibt es viele Abteilungen, mit denen die Logistik in Berührung kommen kann, wodurch Schnittstellen entstehen. Die dort gesammelten Informationen, Meinungen, Schwachstellen und festgestellten Optimierungsmöglichkeiten können die Mitarbeiter jedoch hervorragend in die Lage versetzen, strategische Entscheidungen – beispielsweise über das Outsourcen bestimmter Aufgaben oder die Einführung eines Supply-Chain-Managements – zu entwickeln, vorzubereiten und zu realisieren. Jedes fünfte Unternehmen nutzt diese Chance und betraut die Mitarbeiter der Logistik-Abteilung mit überwiegend strategischen Aufgaben.

Anzahl der Logistik-Mitarbeiter

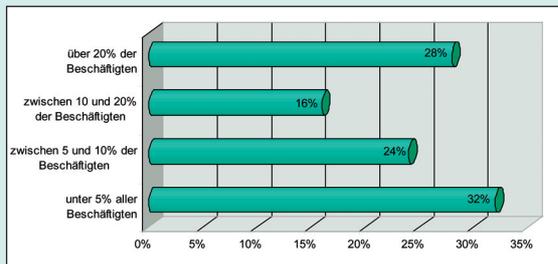
Die Bedeutung einer Abteilung spiegelt sich weiterhin in der Anzahl ihrer Mitarbeiter im Verhältnis zu allen Beschäftigten eines Unternehmens wieder. Naturgemäß ist in Unternehmen, die als Speditionen, Logistik-Dienstleister oder Handelsunternehmen am Markt auftreten, ein hoher Anteil der Beschäftigten mit logistischen Aufgaben betruet. Zwei Drittel dieser Gruppe beschäftigen mehr als 20 % ihrer Mitarbeiter in der Logistik. In der Regel handelt es sich um kleinere Unternehmen; nur 36 % der Befragten aus der o. g. Gruppe beschäftigen mehr als 200 Mitarbeiter.

Bei produzierenden Unternehmen liegt eine andere Situation vor. Die befragten Unternehmen beschäftigen mehrheitlich über 200 Mitarbeiter, 63 % zwischen 200 und 1 000 Mitarbeiter und 27 % über 1 000 Mitarbeiter. Logistik

bedeutet für diese Unternehmen vor allem die Ver- und Entsorgung der Produktion mit den verschiedensten Rohstoffen und Gütern. Etwa 45 % betrauen bis 10 % der Mitarbeiter, 27 % sogar bis zu jeden fünften Beschäftigten mit logistischen Aufgaben.

Betrachtet man die Anzahl der Beschäftigten so wird deutlich, dass der Logistik ein vergleichsweise hoher Stellenwert beigemessen wird. Dieses belegt **Bild 2**. Insgesamt beschäftigt jedes vierte Unternehmen über 20 % der Mitarbeiter in der Logistik, 16 % der Unternehmen zwi-

Bild 2: Anzahl der Beschäftigten in der Logistik.

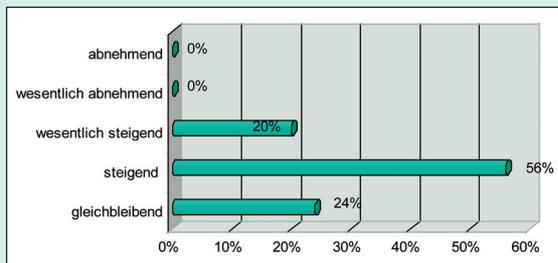


schen 10 % und 20 %.

Zukünftige Bedeutung der Logistik

Einhellig sind sich die Logi-Fax-Teilnehmer einig, dass die Bedeutung der Logistik steigen wird. Diese Einschätzung ist unabhängig von der Branchenzugehörigkeit des Un-

Bild 3: Entwicklung der Logistik in den nächsten 12 Monaten innerhalb des Unternehmens.



ternehmens (**Bild 3**).

Rd. 75 % der befragten Unternehmensvertreter messen der Logistik zukünftig eine größere Rolle zu, jeder fünfte sieht die Bedeutung in den nächsten zwölf Monaten sogar wesentlich steigen. Interessant ist, dass keines der Unternehmen die Logistik-Bedeutung als abnehmend oder sogar wesentlich abnehmend eingestuft hat.

Konsequenzen

Die Unternehmen wurden befragt, welche Konsequenzen sich aus der zunehmenden Bedeutung der Logistik ergeben. In **Bild 4** sind die Ergebnisse zusammengefasst.

Aus personeller Sicht bleibt festzuhalten, dass nur 16 % der Unternehmen eine starke personelle Aufstockung (Zunahme um mehr als 10 %) der Logistik-Mitarbeiter einkalkulieren. Zwei Drittel – unabhängig von der Branchenzugehörigkeit und der Größe – planen keine Veränderung.

Ein vergleichbares Bild zeichnen unsere Leser bei der

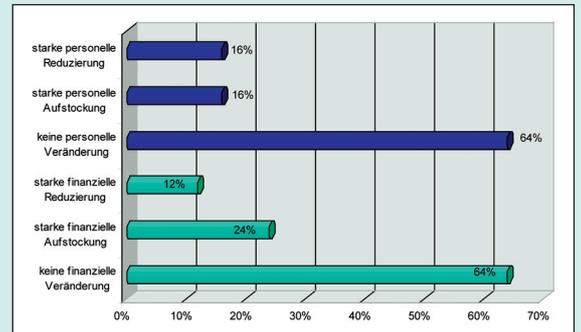


Bild 4: Geplante personelle und finanzielle Veränderungen hinsichtlich der Logistik-Abteilung.

Frage nach finanziellen Veränderungen. 64 % der Befragten gehen davon aus, dass in naher Zukunft keine Veränderung erfolgt. Die genaue Analyse der Angaben ergab, dass es einen Zusammenhang zwischen personeller und finanzieller Aufstockung (um jeweils mehr als 10 %) gibt: Unternehmen, die zusätzliche Investitionen in die Unternehmenslogistik planen, stellen auch weitere Mitarbeiter für die Abteilung ein.

Fazit

Für das Gros der Unternehmen gilt zusammenfassend: In der Regel sind die Logistik-Abteilungen als eigenständige Operationseinheit – teilweise mit Querschnittsfunktionen – organisiert, die Hälfte der Unternehmen betrauen unter 10 % der Mitarbeiter mit logistischen Aufgaben, die in der Mehrzahl operativer Natur sind.

Die Erfahrung des Fraunhofer IML zeigt, dass eine Potenzialanalyse bzw. Geschäftsprozessanalyse ein sinnvoller Ansatz ist, um Schwachstellen zu erkennen und zu beseitigen. Aus einer solchen Analyse können sich neue Formen der unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit entwickeln, z. B. der Aufbau einer Versorgungskette bzw. eines SCM. Aber auch unternehmensintern können auf diese Weise neue Organisationsformen erarbeitet werden. Durch die Bildung von kleinen und flexiblen Logistik-Einheiten können z. B. Nachfrageschwankungen besser ausgeglichen werden.

Die Meinung eines Lesers – „Logistik gewinnt an Bedeutung, wird aber oft nur als Kostenverursacher gesehen“ – beschreibt das Dilemma, in welchem die Logistik zuweilen steckt. Wie jede Organisationseinheit in einem Unternehmen, verursacht auch die Logistik-Abteilung Kosten. In einigen Firmen wird jedoch nur der kostenverursachende Aspekt gesehen, ohne die Leistungserbringung im gesamten Umfang zu berücksichtigen. Dieses Dilemma kann umgangen werden, in dem das Unternehmenscontrolling mit bestimmten Kennzahlen die Leistung der Logistik-Abteilung umschreibt und somit quantifiziert.

Welche Logistik-Kennzahlen und Kennzahlensysteme sich hierfür eignen, ist Thema der nächsten Logi-Fax-Aktion im Dezember diesen Jahres.