



# Logistik

# als Marke begreifen

**Positionierung** Logistik führt in vielen Unternehmen und beim externen Ranking von Nicht-logistikern ein Schattendasein. Wie kann sie sich von der grauen Maus zum Alphetier entwickeln?

Unternehmen könnten ohne Logistik ihre Produkte weder produzieren noch vertreiben, und Kunden würden insbesondere im Zeitalter der Globalisierung vor leeren Regalen stehen. Umso erstaunlicher ist die Diskrepanz zum firmeninternen und -externen Stellenwert der Logistikfunktion, die in vielen Unternehmen und beim externen Ranking von Nichtlogistikern ein Schattendasein fristet. Die eine Nachricht lautet:

Die Logistikfunktion verkauft sich schlecht. Die andere: Das Problem lässt sich lösen.

Im August 2008 führte die Logibrand GmbH, ein strategisches Beratungsunternehmen für Markenführung in Berneck bei St. Gallen, Schweiz, eine Umfrage unter 37 Akademikern durch, die jeweils über mindestens zehn Jahre Berufserfahrung verfügen und außerhalb der Supply-Chain-Funktionen Einkauf, Produktion

und Logistik tätig sind. Die Befragten wussten nicht, dass das Hauptaugenmerk der Befragung der Logistikfunktion galt, und bewerteten anonym den Stellenwert der einzelnen betrieblichen Funktionen sowie deren wahrgenommene Bezahlung. Des Weiteren beantworteten die Probanden eine Reihe qualitativer Fragen.

## Fremdbild als Schock

Innerhalb der Supply-Chain-Funktionen hat die Logistik zusammen mit dem Einkauf den niedrigsten wahrgenommenen Stellenwert und erreicht von den elf untersuchten Unternehmensfunktionen einen hinteren siebten Platz. Nur die Bezahlung kann dieses Ergebnis im negativen Sinne noch übertreffen, denn sie liegt auf dem vorletzten und damit zehnten Platz. Erschreckend dabei ist, wie einig sich die Befragten sind. Demnach ist für die Befragten die Geschäftsführung genauso wichtig, wie die Logistik unwichtig ist, und die hohe Bezahlung der Geschäftsleitung genauso gerechtfertigt, wie es die niedrige der Logistik ist.

Nur auf den ersten Blick steht die Produktion hier besser da – auf Platz drei des Stellenwertes. Die Kluft zu Platz neun bei der Bezahlung deutet auf eine noch größere Herausforderung als in der Logistik hin: Man erfüllt zwar eine wichtige Funktion, kann ihren Stellenwert aber nicht in eine angemessene Bezahlung ummünzen,

die Rolle des klassischen Lastesels. Die Logistik scheint innerhalb und außerhalb des Unternehmens wenig bekannt zu sein und sich schlecht zu positionieren. Folgende Hypothesen, die größtenteils aus der Befragung gewonnen wurden, sollen diese Aussage belegen:

**1. Die Inhalte der Funktion Logistik sind im Unternehmen wenig bekannt.** Über den Begriff Logistik können die Tätigkeit und die Aufgabe genauso wenig wie der Nutzen der Funktion abgeleitet werden, was bei anderen Unternehmensfunktionen möglich ist. Das Marketing vermarktet, der Vertrieb vertreibt, die Geschäftsführung führt die Geschäfte, die Produktion produziert, der Einkauf kauft ein etc.

Die Logistik „logistikt“? Wohl kaum. Selbst bei Interesse stößt man in der einschlägigen Fachliteratur nur auf wenig konkrete Beschreibungen der Logistik-aufgabe. So definiert beispielsweise Vah-lens Großes Logistiklexikon die Logistik in der Wissenschaft und Praxis als „die Er-forschung und die ökonomische Gestal-tung und Steuerung von Güterflusssystemen“.

## **2. Diese „Schwammigkeit des Begriffs“ führt zu einem niedrigen Stellenwert.**

Ein ähnliches Phänomen ist bei Marken mit Kunstnamen zu beobachten, wie bei EON, Evonik oder Arcandor, bei denen unklar ist, was sie eigentlich machen und welchen Mehrwert sie bieten. Herausra-gend beim Stellenwert innerhalb der Sup-ply Chain ist die Produktion, denn Werke und die in ihnen produzierten Produkte sind plastisch vorstell- und physisch er-fahrbar, während die Logistik versteckt operiert.

Der niedrige Stellenwert des Einkaufs ist dagegen über dessen angeschlagenes Image zu erklären, dass aus – in der Wahr-nehmung – ethisch grenzwertigen Ein-kaufspraktiken resultiert.

## **3. Die Assoziationen sind häufig kindlich und teilweise negativ.**

Während bei der Produktion positive As-soziationen – beispielsweise eigentlicher Zweck des Unternehmens und Qualitäts-garant – herrschen, wird die Logistik neben den positiven Begriffen wie Pünkt-lichkeit und Schnelligkeit auf Transport- und Ladehilfsmittel, also auf Lkw, Gabel-stapler oder Kisten reduziert. Zum ande-ren schaden negative Wahrnehmungen, wie Umweltbelastung, Staus und Chaos sowie nicht eingehaltene Versprechen. Die Logistik steht offenbar dann im Rampen-licht, wenn etwas schief läuft, während an-dere im Rampenlicht stehen, wenn ihnen etwas gelingt.

## **4. Der Nutzen der Funktion ist unklar.**

Auf die Frage, welchen Nutzen die Lo-gistik bringt, überwiegt die Meinung, dass die Logistik ausschließlich Waren an End-kunden liefert. Vorgelagerte Aufgaben in der Supply Chain, wie beispielsweise die Produktionsversorgung, werden nicht ge-nannt, da sie offenbar nicht bekannt sind. Es fällt auf, dass die Befragten bei der Lo-gistik häufiger als bei allen anderen Un-ternehmensfunktionen überhaupt keinen Nutzen angeben können.

## **5. Eigene Managementkonzepte fehlen.**

Während die Produktion und der Einkauf zahlreiche bekannte Managementkon-zepte haben, werden in der Logistik über-wiegend ältere, der Produktion entlehnte Begriffe, wie just-in-time oder Kanban, genannt. Neuere, eigene Management-themen sind nicht bekannt, sodass die Lo-gistik Trends hinterherläuft, anstatt selbst Schrittmacher zu sein.

## **6. Die Logistik ist eine isolierte Funktion.**

In der Logistik besteht eine Neigung zur Innensicht sowie zur Orientierung an der Produktion, obwohl diese nicht die ange-sehenste Funktion im Unternehmen ist. Die Fremdsicht fehlt; Anforderungen an-derer Unternehmensfunktionen werden nicht aktiv eingefordert, weshalb im Um-kehrschluss nur sehr selten eine ständige Logistikvertretung in wichtigen Manage-mentgremien vorzufinden ist, wie bei-spielsweise die Einbindung in den strate-gischen Planungsprozess eines Unterneh-mens.

## **7. Interne Vermarktungsfähigkeiten fehlen.**

Logistiker positionieren sich nicht aktiv im Unternehmen und suchen auch nicht selbst aktiv nach Schnittstellen. Dadurch begeben sie sich in die Isolation und ge-raten in Vergessenheit – außer es läuft ir-gendetwas schief (s. Punkt 3).

## **8. Logistik ist keine Aufgabe für Akademiker.**

Das Negativimage – Packen, Transportie-ren, Lagern – macht die Logistik unat-traktiv als Studiengang und bei akade-misch ausgebildeten Berufsanfängern, weshalb viele Logistikunternehmen hän-deringend nach Akademikern suchen. Gemäß der Bundesvereinigung Logistik e.V. fehlen alleine in Deutschland jedes Jahr 3.000 bis 4.000 Akademiker.

## **9. Logistik ist konjunkturabhängig.**

Die Logistik ist weitgehend konjunktur-unabhängig, denn im Aufschwung wird mehr Ware bewegt und im Abschwung wird die Logistik benötigt, um Kostenre-duzierungen zu realisieren. Es mag schi-zophren klingen, doch gerade diese Kon-junkturunabhängigkeit lässt die Logistik nie „hype“ werden. Sie wird einfach im-mer gebraucht in ihrem Schattendasein, aber sie kann nie positiv strahlen und sich in den Vordergrund setzen. >

### 10. Bedeutung des Wirtschaftszweiges Logistik wird unterschätzt.

Ein Dilemma der Logistik ist, dass sie in produzierenden Unternehmen zwar überall gebraucht, aber häufig anderen Unternehmensfunktionen zugeordnet wird. Das plakativste Beispiel ist die sogenannte Werkslogistik: Sie ist selbst bei sehr großen Produktionswerken – mit gutem Grund – der Produktion unterstellt, taucht dadurch aber nicht als eigener Wirtschaftszweig auf. In der Folge wird die Logistik noch nicht einmal in der amtlichen deutschen Statistik geführt, obwohl sie mit geschätzten 200 Mrd. Euro Umsatz den dritten Platz aller Industriezweige belegen würde.

Dazu kommt, dass sich Logistikmitarbeiter nicht immer im Vorfeld ihrer Arbeitsplatzwahl darüber Gedanken machen, wie wichtig die Logistikfunktion für das Geschäftsmodell des potenziellen neuen Arbeitgebers ist. In logistikaffinen Unternehmen wie DHL oder Amazon.com ist der Boden bereits bereitet, der Stellenwert klar und die Bezahlung entsprechend angemessen. In anderen produzierenden Unternehmen hingegen muss erst die Funktion an sich bekannt gemacht werden, was einen gewissen Pioniergeist, den freudvollen Umgang mit dem Überspringen von Hindernissen und aktives Zugehen auf Kollegen anderer Abteilungen erfordert. Sich darüber im Klaren zu sein, ist der erste Schritt, der häufig ignoriert wird, stehen doch andere Kriterien bei der Arbeitgeberwahl eher im Vordergrund.

### So positionieren Sie sich neu

Das Problem ist offenbar hausgemacht und lässt sich lösen. Zunächst muss jedoch das Ziel klar sein! Viele Logistiker verkriechen sich in ihrem Kämmerlein, sind betrübt über die mangelnde Anerkennung im Unternehmen und wissen nicht recht, was sie dagegen unternehmen sollen. Die Lösung lautet Neupositionierung.

Die Logistikfunktion muss sich selbst als Marke im eigenen Unternehmen begreifen, die es bekannt zu machen und zu positionieren gilt. Wenn man eine Marke nicht kennt, will man sie auch nicht haben und wenn man sie nicht haben will, zahlt man auch nicht viel oder gar nichts dafür. Deshalb ist zunächst eine Vertrautheit mit der Funktion zu entwickeln und sich anschließend nutzenorientiert zu positionieren. Die Schritte sind „Informieren“, „Involvieren“ und „Inhalte vermitteln“.

## Wo stehen Sie persönlich?

### Self-Assessment (ja, teilweise/ weiß nicht, nein)

1. Ist die Logistik in Ihrem Unternehmen eine Kernkompetenz?
2. Ist der Nutzen der Logistik für das Geschäftsmodell Ihres Unternehmens bekannt?
3. Wissen alle Funktionen der Wertschöpfungskette, welche Aufgaben die Logistik wahrnimmt?
4. Können Sie die Aufgaben Ihrer Logistikabteilung vor Nichtlogistikern in einem prägnanten Satz erklären?
5. Ist die Logistik bei Ihnen für positiv Erreichtes bekannt, das zum Erfolg des Unternehmens beiträgt, wie höhere Kundenzufriedenheit über stabile Prozesse sowie eingehaltene Versprechen oder Senkung der Kapitalbindung über Lieferzeitverkürzungen?
6. Kennen Sie die drei wichtigsten, aktuell diskutierten Logistik-Managementkonzepte und können Sie diese einem Nichtlogistiker erläutern?
7. Gehen Sie auf Schnittstellen im Unternehmen, beispielsweise auf Marketing und Vertrieb, aktiv zu und fordern Input?
8. Könnten Sie Input von Schnittstellen nutzen, um ihre Logistikorganisation aktiv zu gestalten, wie Umsatzprognosen oder Kundenbefragungen?
9. Sind Sie regelmäßig in den Strategieprozess Ihres Unternehmens involviert?
10. Berichtet Ihre Abteilung an die Geschäftsführung oder die erweiterte Geschäftsführung?

### Auswertung

**10 x Ja:** Perfekt, Sie haben Ihre Logistikfunktion wirklich gut positioniert!

**8 – 9 x Ja:** Sie spielen mit in Ihrem Unternehmen, aber es ist noch mehr drin!

**7 x Ja und weniger:** Sie müssen die Logistik in Ihrem Unternehmen neu positionieren!

### ■ Informieren

Fragen Sie sich bei der Arbeitgeberwahl, ob Sie die persönlichen Fähigkeiten haben, Widerstände zu überwinden, falls die Logistik noch nicht als Kernfunktion gesehen wird, aber als solche gesehen werden sollte. Wenn Sie diese Frage für sich positiv entschieden haben, kommunizieren Sie intern mit einfachen Worten, welche Aufgaben und welche Verantwortung die Logistik hat. Insbesondere der Nutzen der Funktion muss qualitativ und quantitativ dargestellt werden, beispielsweise niedrigere Kosten durch optimierte Warenströme, zufriedenerer Kunden durch verlässliche Lieferungen und höhere Umsätze aufgrund der Tatsache, dass zufriedene Kunden mehr kaufen als unzufriedene.

Ursache-Wirkungsmechanismen und eine Quantifizierung der Effekte im Sinne des finanziellen Ergebnisses sind hier der Schlüssel zum Erfolg sowie einige wenige Kennzahlen, die in Bezug zum Unternehmenserfolg stehen. Es zahlt sich aus, anhand einer Roadmap vorzugehen, die mit den anderen Unternehmensfunktionen abgestimmt wird. Alleine dadurch kommunizieren Sie bereits intensiv mit Ihren Partnern im Unternehmen und können deren Wünsche und Anregungen aufnehmen.

Wer einen Nutzen in der Logistik sieht, ist auch bereit, in sie zu investieren, und nur wer den Nutzen kommunizieren kann, erhält die notwendigen Mittel. Zusammen mit einer klaren Aufgabendefinition und einer Roadmap gelingt es Ihnen, nun den Arbeitsmarkt mit einem attraktiven Angebot anzusprechen, wodurch sich Ihre Chancen erhöhen, Akademiker für die Logistik zu begeistern. Sie sprechen nicht vom Packen, Lagern und Transportieren, sondern von klaren Herausforderungen und Karrierechancen.

Wenn Sie den ersten und den zweiten Schritt des Informierens erfolgreich umgesetzt haben, werden Sie interessant für Ihre Logistikkollegen: Referieren Sie auf Vorträgen getreu dem Motto „Tue Gutes und sprich darüber“, so stellen Sie sicher, dass das Logistikschwungrad in Ihrem Unternehmen keine Energie verliert und der Stellenwert steigt.

### ■ Involvieren

Die Logistik muss aus ihrer Isolation heraus. Dafür eignet sich eine einfache interne – persönliche! – Befragung, was von der Logistik erwartet wird, welche Herausforderungen gesehen werden oder wie die Logistik anderen helfen kann. Dies zeigt Interesse an anderen, schafft persön-

liche Kontakte und die Basis für späteres Involvement bei strategischen Fragestellungen. Aufgrund der Wirkung der Logistik über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg gibt es zahlreiche Schnittstellen, die es zu priorisieren gilt. Die Logistik muss sich aktiv positionieren, nach oben (Vorstand), zur Seite (Wertschöpfungskette, Länder und Geschäftsbereiche) und nach außen (Input von Dienstleistern).

Wenn Ihre Mitarbeiter das nächste Mal von einer großen Lieferung eines neuen Lieferanten überrascht werden, für die es keinen Lagerplatz gibt, stehen Sie noch ganz am Anfang des Involvierens. Wenn Sie als Logistikleiter zur Entwicklung der langfristigen Unternehmensstrategie eingeladen werden, haben Sie es geschafft.

#### ■ Inhalte vermitteln

Mit den priorisierten Schnittstellen gilt es Brücken zu bauen, deren Sprache sprechen zu lernen und zu erfahren, wie die eigene Leistung den anderen noch erfolgreicher machen kann. Denn dann wird die Logistik gerne und regelmäßig informiert und involviert. Kernschnittstellen sind individuell zu wählen, oft sind es die strate-

gische Absatzplanung, die Verkaufsargumentation des Vertriebs, der strategische Einkauf oder die Produktentwicklung. Entscheidend ist zu erfahren, in welchen Märkten zukünftig welche Umsätze mit welchen Produkten aus welchen Beschaffungsquellen erzielt werden sollen und welcher Lieferservice den Kunden versprochen werden soll.

#### Tipps für konkrete nächste Schritte

Machen Sie das Self-Assessment mit Ihrem Team. Holen Sie Informationen über das Image Ihrer Funktion im Unternehmen aktiv ein und lernen Sie die größten Stellhebel kennen. Haben Sie keine Angst vor der nackten Wahrheit, denn Sie wollen etwas verbessern. Beginnen Sie, die Logistik als Marke im eigenen Unternehmen zu führen, indem Sie sie zunächst bekannt machen. Nach Erreichen der Vertrautheit mit der Funktion folgt – wie bei einer Marke auch – die Erwägung in Form von Anrufen, dann die Präferenz, wie eine Einladung ins Meeting, und im letzten Schritt der Kauf, also beispielsweise Mitglied als ständiger Ver-

treter in entscheidenden Gremien.

Danach positionieren Sie sich und Ihre Funktion mit einem klaren Nutzenversprechen. Betätigen Sie sich als Brückenbauer und lösen Sie dieses Versprechen bei ihren neu geschaffenen Allianzen ein. Kommunizieren Sie auch aktiv, wenn auf dem Weg dahin etwas schief läuft. Das ist normal und geschieht in allen anderen Unternehmensfunktionen auch. Stellen Sie aber unbedingt sicher, dass Sie und nicht andere den Fehler kommunizieren, denn nur Sie können Ursache, Wirkung und einen nachhaltigen Lösungsansatz präsentieren und dadurch Ihre Marke Logistik schützen.

Wenn Sie die für Ihre Situation zutreffenden Hypothesen identifizieren und mit der Vorgehensweise „Informieren, Involvieren, Inhalte vermitteln“ für Ihr Unternehmen individuell lösen, werden Sie sehen, wie schnell sich der Stellenwert, das Ansehen und die Bezahlung Ihrer eigenen Funktion und Ihrer gesamten Abteilung erhöhen. *ps*

Autoren: **Dr. Christine Wichert** und **Urban Siller**, beide Logibrand GmbH, Berneck/St. Gallen, Schweiz.