

# Dem «Gärtlidenken» längst Ade gesagt

**BERUFSBILD LOGISTIKER** Die Anforderungen an moderne Logistikfachleute wurden in den vergangenen Jahren immer umfassender. Heute müssen diese in der Lage sein, Chancen und Risiken, vor allem aber auch Zusammenhänge, rechtzeitig zu erkennen und richtige Reaktionen zu initiieren.

ANDREAS KÖNIG

Um das Berufsbild des Logistiklers zu erfassen, ist es wichtig zu verstehen, was Logistik früher war, heute ist und in Zukunft vielleicht sein wird und welche Aufgaben von den darin arbeitenden Menschen, den «Human Resources», ausgeführt werden. Ein nicht ganz einfaches Unterfangen. In der Praxis stellen wir rasch fest, dass der Begriff Logistik oder auch Supply Chain Management heute mehrfach belegt und oft nicht klar definiert ist. In Statistiken oder auch im Stellenanzeiger suchen wir über den Begriff Logistikler auch heute noch oft vergebens. Genau offen bleibt auch die Definition des Berufsbildes Logistikler.

## Ursprüngliche Logistikaufgaben

Noch bis Ende der 70er-Jahre waren die Grenzen der Logistik klar definiert. Zur Logistik gehörten primär die klassischen Materialwirtschaftsaktivitäten Transport, Umschlag und Lagerung - und innerhalb des Unternehmens waren diese Funktionen oft sogar voneinander getrennt. Die Berufsbilder des Logistiklers beschränkten sich auf die dazugehörigen Aktivitäten. Neben den Prozessverantwortlichen für Lager und Transport benötigte es noch die Spezialisten für Einzelsegmente wie Wareneingang, Kommissionierung, Verlad, Transportplanung und allenfalls Export- und Importfunktionen. Ganzheitliche Warenflussverantwortliche

im Sinne heutiger Logistikleiter waren in den Organisationsstrukturen noch ganz selten anzutreffen. Die Anforderungen an Logistikler wurden durch das tagtägliche operative Abarbeiten der Aufträge gegeben. Das «Gärtlidenken» bestimmte den Alltag.

## Entwicklung ab den 80er-Jahren

Ab den 80er-Jahren kam die Erkenntnis auf, dass die produzierten oder gehandelten Waren durch das gesamte Unternehmen fließen, und erste Ansätze des Prozessdenkens wurden sichtbar. Ausgelöst wurde diese neue Denkweise durch drei Trends: Die Informatik stellte Netzwerke und Programme zur Verfügung, welche es

## Heute sind

**operativ ausführende Fachspezialisten und vernetzte Generalisten gefragt.**

erlauben, die bis anhin getrennten Aufgaben zu koordinieren und den Informationsfluss annähernd zeitgleich mit dem effektiven Warenfluss abwickeln zu lassen. Dies dank ersten Ansätzen von ERP-Systemen, Kommunikation gegen aussen durch EDI sowie Barcodesystemen mit klaren Identifizierungs- und Rückverfolgbarkeits-Möglichkeiten. Zweitens begann die Globalisierung aufgrund der Produktionsverlagerung in Billiglohnländer. Das Produktangebot wurde vielfältiger, besser, günstiger, vergleichbarer und dadurch austauschbarer. Nicht mehr der Produktpreis und die Qualität

standen im Zentrum, sondern es war derjenige erfolgreich, der auch rasch liefern konnte. 24-Stunden-Lieferservice-Angebote und hohe Verfügbarkeit wurden zum Erfolgsfaktor. Lagerbestände wurden optimiert und der eigene Transport oft ganz «outgesourct», um diese neuen Wünsche zu erfüllen. Und als dritter Trend löste die Sensibilisierung im Bereich Umweltschutz weitere Anforderungen an die Logistik aus.

Alle diese Entwicklungen erhöhten die Anforderungen an die Logistik enorm. Die Aufgaben wurden nun als Gesamtprozess anerkannt und erkannt. Die einzelnen Funktionen wurden nicht mehr eher willkürlich der Produktion, den Finanzen oder dem Verkauf zugeordnet, sondern auf den Organigrammen erschienen neu Logistikleiter, welche den ganzen Warenflussprozess zu steuern hatten. Anfang der 90er-Jahre hielt der neue Begriff für die Versorgungskette, Supply Chain, Einzug im europäischen Raum. Damit war klar: Logistik beginnt nicht erst beim Wareneingang, sondern vielmehr beim Beschaffungsprozess mit der Produktgestaltung und endete erst, wenn die Ware aufgebraucht oder entsorgt war. Um die Jahrtausendwende wurden die Prozess- und



Andreas König: «CEO-Positionen werden in Zukunft in zunehmendem Masse von Logistikern besetzt.»

80/901

scher als in anderen Unternehmensdisziplinen. Aufgrund der sich laufend ändernden Rahmenbedingungen, Entwicklungen und Marktwünsche wird heute vom Logistikler primär eine überdurchschnittliche Flexibilität und Lernbereitschaft verlangt.

Und ganz eindeutig hat sich das Berufsbild gewandelt vom operativ ausführenden Fachspezialisten hin zum ganzheitlichen und vernetzten Generalisten. Bei der Besetzung von offenen Logistik-/SCM-Leiter-Positionen stellen wir fest, dass die gesuchten Fähigkeiten immer mehr vergleichbar werden mit den Eigenschaften eines CEO oder Unternehmers. Einerseits das geforderte breite interdisziplinäre Fachwissen - neben den logistischen Kernthemen wie Einkauf, Lager und Transport vermehrt auch umfassendes Finanz-, IT- und technisches Know-how. Andererseits weist die Methodenkompetenz - analytisches und unternehmerisches Denken, strategisch-konzeptionell, projektfähig - immer mehr Parallelen im Direktvergleich zum Gesamtverantwortlichen des Unternehmens auf.

Was vor 20 Jahren noch beinahe unmöglich schien, ist heute zu beobachten: CEO-Positionen werden nicht mehr zwingend mit Vertriebs- oder Finanzexperten besetzt, sondern durchaus auch mit Logistikern. Denn auch die Persönlichkeitskompetenzen sind deckungsgleich: Hohe Führungs-

und Sozialkompetenz, gepaart mit ausgeprägtem Kommunikations-talent über alle hierarchischen Stufen hinweg. Gerade der Anspruch an den Logistikler, gegensätzliche Wünsche unter einen Hut zu bringen und Abläufe integrierend zu vernetzen, Projekte und Idee voranzutreiben und die Beteiligten zu begeistern, erfordert höchste persönliche Integrität.

## Vielseitige Anforderungen

Das zukünftige Berufsbild des Logistiklers wird aufgrund seines weiter zunehmenden Stellenwertes im gesamten Wertschöpfungsprozess noch vielseitiger und anspruchsvoller. Die Logistik in Industrie und Handel wird mehr in globalen Netzwerken operieren. Die Möglichkeiten der Technologisierung und Standardisierung sind längst nicht ausgeschöpft und stehen je nach Grösse und Möglichkeiten des Unternehmens sogar noch immer erst in den Anfängen.

Hier wird in Zukunft noch mehr der Logistikler gefragt sein, welcher in der Lage sein wird, Zusammenhänge, Chancen und Risiken rechtzeitig zu erkennen und die richtige Handlung daraus zu initiieren. Alle Indikatoren deuten also klar darauf hin, dass die Logistikdienstleistungsunternehmen dank dem Outsourcing weiterhin eine klare Wachstumsbranche darstellen.

Andreas König, CEO und Personalberater, Logjob AG, Dietikon.