

## „Logistische Tagesstrategien“

Wer immer Disponenten in der Praxis erlebt hat, weiß mit welcher enormen Unwägsamkeiten diese „Strategien des Tagesgeschäfts“ (T. Gudehus) zu kämpfen haben. Wir sprechen hier in erster Linie von den Material- und Warendisponenten in Industrie, Handel und Gewerbe, die die optimalen Zuordnungen und Zuteilungen hinsichtlich Art, Menge, Zeit und Ort der Transferprozesse – strategisch – zu steuern haben. Es sind auf der einen Seite die Servicegrade, falls überhaupt explizit vorgegeben, zu halten. Andererseits ist der Kostendruck auf die Disponenten vielfach enorm. Auch bei den Kosten gibt es häufig keine expliziten Vorgaben, sodass die verbleibenden „Lücken“ für eine Optimierung im praktischen Sinne häufig durch „muddling through“ (Durchwursteln) geschlossen werden.

Wir wollen hier aber nicht nur von den enormen mentalen Belastungen sprechen, mit denen in der Regel diese „Tagesstrategien“ zu kämpfen haben. Vielfach sind die Rahmenbedingungen, innerhalb derer diese logistischen „Leistungssportler“ tages- und stundengenaue Optima finden sollen, vielfach fragmentiert und unvollständig, sodass viel Spielraum, oftmals zu viel Spielraum verbleibt, die in Orientierungslosigkeit mündet.

Bei all dieser beeindruckenden Tagesarbeit und Leistung des Tagesgeschäfts, muss man den Unternehmen leider vorwerfen, dass Disponenten nicht nur viel zu wenig geschult werden, sondern vielfach über die wesentlichen Wirkungszusammenhänge (Kausalitäten) der Logistik und der Supply

Chains kaum bis gar nicht Bescheid wissen. Vielfach ist nicht einmal bekannt, dass es auf diesem Gebiete in den letzten 15 Jahren analytische und praxisorientierte Fortschritte fast ungeahnten Ausmaßes gegeben hat (vgl. T. Gudehus).

## Disponieren kann man nicht lernen! (?)

Ein wesentlicher Grund für diesen betrüblichen Missstand ist darin zu erkennen, dass die unverrückbare Überzeugung besteht, dass das Disponieren nicht erlernbar ist. „Disponieren ist reine Talentsache“ höre ich sehr häufig nicht nur von Disponenten selbst, sondern vielfach auch von Unternehmern und Managern.



©Monika Lafer

## „To swim or not to swim“

Damit ergibt sich die praktisch unbefriedigende Situation, dass die meisten Disponenten „ins kalte Wasser geworfen“ werden und nach dem Prinzip „to swim or not to swim“ überleben (können) müssen. Somit wird die Arbeit eines Disponenten, insbesondere in der Einarbeitungszeit, zu einem Überlebenstraining mit offenem Ausgang.

Wer die ersten Monate überlebt, wird bestehen können, so die offen und oft geäußerte Überzeugung. Auch diese starre Meinung wird durch die Praxis vielfach widerlegt. Es gibt kaum einen logistischen Fachbereich mit so hohen Fluktuationen, trotz teilweiser relativ guter Bezahlung.

### **Disposition – Cockpits und Simulatoren**

Mittlerweile gibt es – auch in unseren Ausbildungsplänen – exzellent entwickelte Softwareprogramme mit denen wir zukünftige Disponenten optimal schulen und auf ihre Anforderungen hin trainieren können. Das Herzstück der Dispositions-Cockpits besteht darin, dass üblicherweise von einzelnen Servicegraden (z.B. Lieferfähigkeit, Termintreue, Lieferzeit) als „Spitzenkennzahl“ abgeleitet, zahlreiche Dispositionsparameter eingestellt werden können und zahlreiche Daten systematisch verändert werden können.

(Die Parametrisierung von Absatz-, Artikel- und Logistikdaten fällt meist nicht mehr in den Kernbereich eines Disponenten. Trotzdem wäre es in der Praxis unbedingt notwendig, dass erfahrene Disponenten auch hier ihr Erfahrungswissen einbringen können.)

### **Simulator-Training wie Piloten**

Mit diesen speziellen „Simulatoren“ kann quasi im Trockentraining beinahe alles ausprobiert werden, um Zusammenhänge in der Disposition vernetzt zu erkennen bzw. zu verstehen. Die Disponenten werden – durchaus vergleichbar mit der Ausbildung von Flugzeugpiloten – systematisch auf ihre verantwortliche Arbeit vorbereitet und spezifisch trainiert. Die Möglichkeiten dieser Cockpits bzw.

Simulatoren sind mittlerweile beinahe unbegrenzt. In zahlreichen Firmentrainings und Seminartrainings konnten von unsere Dozenten bereits hunderte Disponenten auf ihre Arbeit effektiv vorbereitet werden. Erfahrene Disponenten erhalten weitere empirische und analytische Inputs und sind immer wieder begeistert wie hoch der praktische Lerneffekt ist. (Wie diese Simulatoren bzw. Cockpits aufgebaut sind, folgt in einem eigenen Artikel.)

### **Schwachpunkt – Analytik**

Bei all der Euphorie für die Fähigkeiten und Fertigkeiten der Disponenten und bei all den beeindruckenden Tagesleistungen der Disponenten, muss jedoch eines kritisch geäußert werden: Dies betrifft die Kenntnisse (Analytik) für die wesentlichen Wirkungszusammenhänge in Logistik und Supply Chains. Der große Schwachpunkt der meisten Disponenten liegt im Erfassen und Umsetzen der analytischen, statistischen, mathematischen und ökonomischen Wirkungszusammenhänge.

Die folgenden Beispiele logistischer Kausalitäten sind absolute Basics im Bereich der Disposition, ohne jeglichen Anspruch auf didaktische Systematik und Vollständigkeit. Sie sollen dem Leser dienen, über diese analytischen Aussagen nachzudenken und in die praktische Arbeit übertragen zu können, klar nach der Leitidee: „Es gibt nichts Praktischeres als eine gute Theorie“ (A. Einstein).

### **„Understand why“ – Logistics / SCM**

„Die optimale Nachschubmenge nimmt mit der Wurzel des Absatzes zu.“

„Die optimale Nachschubmenge nimmt umgekehrt proportional zur Wurzel aus dem Beschaffungspreis und aus dem Zinssatz ab.“

„Die Nachschubauftragskosten gehen mit der Wurzel in die Nachschubmenge ein.“

„Die optimale Nachschubmenge sinkt mit der Wurzel des Lagerplatzkostensatzes und steigt mit der Wurzel der Ladungsträgerkapazität.“

„Solange der Lageropportunitätsgewinn positiv ist, ist eine Lagerhaltung sinnvoll.“

„Die Lagerlogistikstückkosten fallen bei optimaler Nachschubdisposition umgekehrt proportional mit der Wurzel des Absatzes und steigen mit der geforderten Lieferfähigkeit.“

„Die minimalen Lagerlogistikstückkosten sinken weniger rasch mit dem Absatz als die Auftragslogistikskosten, die direkt umgekehrt proportional mit dem Absatz fallen.“

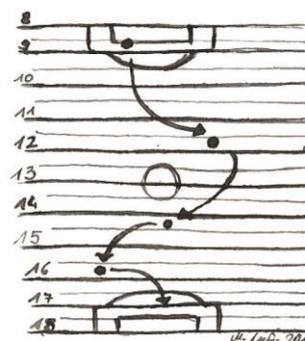
„Die Erhöhung der Lagerlieferfähigkeit eines Artikels erzeugt ab einer bestimmten Lieferfähigkeit stark überproportional Kosten bis letztlich die Kosten ins Unendliche steigen.“

„Die Auslieferung eines Auftrags mit mehreren Auftragszeilen ist nach dem Multiplikationstheorem der Wahrscheinlichkeitstheorie zu berechnen.“

„Lieferzeiten und Termintreue sind untrennbare Logistikparameter, die – analytisch – konfliktär sind.“

## Versuch und Irrtum

Diese und zahlreiche weitere Wirkungszusammenhänge und Kausalitäten sind notwendig, um überhaupt auf soliden theoretischen Beinen zu stehen und diese in die konkrete praktische Arbeit umzusetzen. Viele Disponenten in der Praxis sind in Bezug auf solche Wirkungszusammenhänge entweder völlig ahnungslos oder haben sich über die langjährige Erfahrung – durch Versuch und Irrtum – so manche Kenntnisse autodidaktisch angeeignet. Diese Art zu lernen ist für den jeweiligen Disponenten meist sehr schmerzhaft und für das jeweilige Unternehmen teuer, manchmal zu teuer.



©Monika Lafer

Nutzen Sie die genannten Möglichkeiten, sodass Sie mit viel Freude und Effizienz das Optimale für sich und für Ihr Unternehmen herausholen. Halten Sie sich dabei an folgende Leitidee:

„Es gibt nichts Praktischeres als eine gute Theorie“ (F. Machlup).

---

*Ernst Kurzmann, MBA ist als Consultant und Dozent in den Fachgebieten Logistik, Supply Chain Management und Internationalisierung selbstständig tätig.*

[www.ernstkurzmann.at](http://www.ernstkurzmann.at)