

---

# **Reengineering:**

**Nur ein Fall für die Technik?**

**Beitrag Dr. Volker Heidenblut**

**LOGISTIK HEUTE – Forum  
CeMat 2005**

---

## **These:**

**Reengineering bedeutet nicht allein der Austausch oder die Überholung defekter oder veralteter technischer Teile, sondern ist im Ziel- und Maßnahmenkatalog wesentlich weiter zu fassen.**

**Natürlich ist dabei nicht zu übersehen, dass technische Anlässe vielfach den Anstoß für ein umfängliches Reengineering geben.**

**Neben technischen werden oft folgende Forderungen an ein Reengineering-Projekt gestellt (Beispiele):**

- **Unternehmensintern: Qualitätssteigerung, Kostenreduzierung, Sortiments- und Markterweiterung**
- **Unternehmensextern: Verändertes Marktverhalten (Stichwort: Atomisierung der Aufträge), Verlagerung und Erweiterung der Märkte (Stichwort: Globalisierung) oder neue Formen der Zusammenarbeit von Marktpartnern wie SCM oder Collaboration, Value Added Services**

---

## **Ziele für Reengineering-Maßnahmen, um Forderungen zu erfüllen (Beispiele):**

- **Erhöhung: Spielzahlen, Durchsatz, Anzahl Kommissionier-Positionen**
- **Erweiterung: Lagerkapazität, Kommissionierung und Versand neuer Artikel**
- **Ergänzung: Automatische Palettierung und Depalettierung**
- **Verbesserung: Kommunikation und Datenaustausch, Kennzeichnung und Identifizierung, Disposition und Steuerung, insb. Reduzierung der Bestände oder Erhöhung der Umschlagrate**

**Problem: Alle Ziele bei einem Reengineering-Projekt im Auge zu behalten, ohne das Projekt ausufern zu lassen, denn es werden alle wichtigen Bereiche eines Unternehmens oder eines Standortes berührt.**

---

**Dringende Empfehlung, vor einer Reengineering-Maßnahme folgende Punkte, unabhängig von Wirtschaftlichkeitsfragen, intern klären und eindeutig festzulegen:**

- **Ist die Logistik – auch langfristig – eine Kernkompetenz des Unternehmens und dient u.a. als Alleinstellungsmerkmal gegenüber dem Wettbewerb?**
- **Sollte nicht besser ein Outsourcing vorgenommen werden als eine Reengineering-Maßnahme auf anderem Wege?**
- **Ist der Standort bei der Kernkompetenz-Entscheidung der richtige, dies insb. bei Zentralisierungsmaßnahmen?**

**Nur wenn diese Punkte klar und vom gesamten Unternehmen getragen werden, kann eine derartige Maßnahme erfolgreich durchgeführt werden!**

---

**Punkte, die bei einer Reengineering-Maßnahme ebenfalls zu beachten sind:**

- **Regelungen für den Systemübergang, Migration**
- **Neue Aufgabenzuordnung und „Verschlankung“ der Organisation**
- **Flexibilisierung der Arbeitszeit, um den in aller Regel stark schwankendem Leistungsbedarf erfüllen zu können.**
- **Qualifizierungsmaßnahmen**

**Am Ende steht nur ein Ziel: Fit for the Future!**

---

## Ein Beispiel aus der Leuchtenindustrie vor und nach Reengineering:

### Lieferfähigkeit vorher:

- 350 A-Artikel ca. 90 % ab Lager
- 2.200 B/C-Artikel ca. 5 Wochen
- Kundenartikel ca. 6-12 Wochen

### Liefertermintreue zum Kunden

- 91% auf Kalenderwochen-Basis



### Lieferfähigkeit nachher:

- 1.000 A-Artikel ca. 98 % ab Lager
- 400 B/C-Artikel ca. 3 Wochen
- Kundenartikel ca. 4-12 Wochen

### Liefertermintreue zum Kunden

- 97% auf Kalenderwochen-Basis

