

# „Die Technik für unsere Sache gewinnen“

Warum die Logistik-Forscher intensiver mit den Technikern reden müssen: FH-Professor Franz Staberhofer über herausfordernde Kommunikation, die Freuden der Standardisierung und gnadenlose Offenheit im Silicon Valley.



Logistikum

**DISPO:** Herr Staberhofer, täuscht der Eindruck, dass Techniker in der Logistik-Forschung etwas unterrepräsentiert sind?

**Franz Staberhofer:** Das ist ein Befund, der meiner Meinung nach immer sichtbarer wird. Ich halte es allerdings eher für die Aufgabe der Logistik, die Technik für ihre Sache zu gewinnen, als umgekehrt.

*Haben die beiden Disziplinen ein Kommunikationsproblem?*

**Staberhofer:** Nein, die Formulierung ist mir zu hart. Die Kommunikation ist – für beide Seiten – manchmal herausfordernd. Ich glaube, Techniker finden eher Freude an der Lösung als am Weg dorthin. Ein guter Supply-Chain-Manager findet sich aber in einem Marktumfeld, in einer Kundenbeziehung wieder. Aber wie gesagt: Die Aufforderung, sich um bessere Kommunikation zu bemühen, geht eher in die Richtung der Logistiker, deren zentrale Aufgabe ja ist, Vernetzungen herzustellen. Logistiker müssen auch in andere Lösungsräume gehen. Um selbst wahrgenommen zu werden. Aber auch, um zu lernen. Wir arbeiten derzeit an einem großen Forschungsantrag, der genau diesen Bedarf adressiert und sogar methodisch unterstützen soll.

*Mit dem Anspruch, eine Querschnittsmaterie zu vertreten, machen sich die Logistiker aber nicht nur Freunde.*

**Staberhofer:** Das stimmt, die Logistik ist ja bekanntlich die Ausrede dafür, sich überall einzumischen. Und wo man sich einmischt, trifft man automatisch auf andere Meinungen und auf Ressentiments. Die sind im Bereich der Technik übrigens vergleichsweise gering. Wenn ich Vertriebsmitarbeiter bitte, Service-Levels zu erstellen, höre ich mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit: ‚Wir müssen flexibel sein und die Kundenwünsche erfüllen. Das geht mit Service-Levels nicht.‘ Wenn ich mir von der Produktion kleinere Losgrößen wünsche, um marktflexibel zu sein und Bestände zu optimieren, dann stoße ich auf Widerstand, weil ich die Rüstkosten steigere. In der Beschaffung haben wir das Thema Bemessung nach Wiederbeschaffungszeit oder nach Einkaufspreis. Bei Technikern geht es aus meiner Sicht oft nur darum, dass sie den Beitrag, den sie für die Supply Chain leisten, auch für den Logistiker übersetzen.

*Die Kommunikation, die Sie sich wünschen, muss am Beginn stehen, nehme ich an?*

„In Österreich wird jede innovative Idee sofort unter Geheimhaltung gestellt.“

**Staberhofer:** Selbstverständlich. Vor ziemlich genau 50 Jahren haben die ersten genormten Container den Hamburger Hafen erreicht. Und was war der Tenor damals? ‚Der Blödsinn‘ hört sicher bald wieder auf.‘ Gekommen ist es anders, wie wir wissen. Die Einbindung des Containers in die globalen Supply Chains ist heute hochintelligent, aber begonnen hat es mit einem technischen Produkt, das genormt war und das Nutzen generiert hat.

*Apropos Container: Die Vision des Physical Internet wird oft auf der Ebene des Informationsflusses, der Verkehrspolitik oder der Schnittstellenproblematik verhandelt. Vermissen Sie da die Techniker?*

**Staberhofer:** Die Idee, dass Unternehmen in standardisierte, mit Intelligenz ausgestattete Container produzieren, die sich dann selbst ihren Weg suchen, ist visionär. Und ich bin davon überzeugt, dass das eines Tages funktionieren wird. Die Frage ist



## „Die Logistik ist ja bekanntlich die Ausrede dafür, sich überall einzumischen.“

allerdings tatsächlich: Wo fange ich an? Bei der Standardisierung der Information? Da werden wohl die wenigsten mitspielen. Aber was spricht dagegen, einen Standardbehälter zu entwickeln, der bereits die Intelligenz und die Kommunikationsfähigkeit besitzt, die das Physical Internet später ermöglichen werden? Sogar der Handel, der gegenüber dem Mitbewerb bekanntlich nicht über-kooperativ ist, schafft es, standardisierte Kisten für Gemüse zu verwenden. Das wäre also tatsächlich ein guter Punkt, um zu beginnen.

*Sie reden der Standardisierung das Wort?*

**Staberhofer:** Das mache ich sowieso immer. In diesem Fall aber muss man, abgesehen von den Abmessungen, nicht besonders

viel standardisieren. Dass der Wunsch nach Differenzierung einer solchen Entwicklung entgegensteht, ist klar. Ein Wunsch übrigens, der von den Technikern eher selten geäußert wird. Und selbstverständlich wird es auch schwieriger, je intelligenter ein Produkt wird. Man braucht Unternehmen, die es technisch realisieren können und die auch ins Risiko gehen. Und es muss gelingen, die Technologieführer nach Österreich zu lenken. Meist sind wir ja eher nur als Testmarkt interessant.

*Sind die Österreicher denn wirklich so wenig begeisterungsfähig und risikofreudig?*

**Staberhofer:** Weltmeister sind wir in diesen Disziplinen jedenfalls nicht. In Kalifornien habe ich versucht zu verstehen, was das Silicon Valley eigentlich so erfolgreich macht. Ich habe für mich zwei Faktoren identifiziert. Erstens: Man findet dort sehr schnell Menschen, die sich auf einen Test in einem kleinen, abgegrenzten Scope einlassen. Diese Just-do-it-Mentalität ist bei uns nicht sehr verbreitet. Gute Ideen werden oft an viel zu hohe Ebenen und viel zu große Gremien delegiert und erreichen damit eine Größe, die das Risiko zu sehr in die Höhe treibt.

Und zweitens: Im Valley herrscht eine Art gnadenlose Offenheit. Wer eine Idee hat, erzählt es möglichst jedem, das grenzt an Seelenstriptease. Gleichzeitig aber ist es faszinierend, was man sich alles anhören darf. Die Menschen wollen aus der Reaktion auf ihre Idee lernen. Und das System ist darauf ausgerichtet, dass niemand etwas a priori für Blödsinn erklärt. In Österreich wird jede innovative Idee sofort

unter Geheimhaltung gestellt. So lernt man aber auch weniger, kann weniger abtesten. Im Silicon Valley werden Geistesblitze maximal verteilt, um sie zu verbessern und zu testen.

Eines habe ich dort allerdings auch gelernt: Wenn Österreicher etwas unternehmen, sind sie oft deutlich flexibler als andere. Das bemerke ich nicht zuletzt bei den Studierenden.

*Zum Beispiel?*

**Staberhofer:** Im Zuge der Summer School am Logistikum laden wir Studierende aus anderen Weltgegenden ein, etwa aus Singapur. Wir haben den Teilnehmern Absatz-Daten vorgelegt, aus denen sie Service-Levels erarbeiten sollten. Die Kolleginnen und Kollegen aus Singapur haben über diese Daten sofort statistische Modelle gelegt und daraus sehr schnell Lösungen abgeleitet. Die Österreicher haben einzelne Bereiche herausgenommen und fast spielerisch ausprobiert, was zusammenpassen könnte. Die waren auch schnell, die Lösungen sahen etwas anders aus. Die einen konnten es also quantitativ zu wenig absichern,

die anderen können die Quantität zu wenig in Service-Level übersetzen. Die definitiv besten Ergebnisse haben die gemischten Gruppen erzielt.

*Ein Modell für Kommunikation zwischen Logistik und Technik?*

**Staberhofer:** So ist es. Analyse plus Interpretationsfähigkeit. Je mehr Fähigkeiten man vereint, desto besser wird die Lösung. Es geht nicht darum, den jeweils anderen verändern zu wollen, das funktioniert ohnehin nicht. Es geht darum, Sichtweisen zusammenzuführen. In Österreich sind wir darauf gedrillt, unsere jeweilige Funktion einzunehmen. Das ist eine Schwäche, gegen die man vorgehen muss. Eine Schwäche übrigens, die sich auch im Design-Thinking zeigt: Die Mehrheit der Unternehmen betreibt das falsch, indem sie hier immer mit den gleichen Leuten aus dem eigenen Stall antreten.

*Logistiker brauchen also Allgemeinbildung?*

**Staberhofer:** Die ist für niemanden von Nachteil. Für Logistiker ist sie Pflicht. ▽

*Interview: Bernhard Fragner*



### Zur Person:

**Franz Staberhofer** ist Leiter des Studiengangs „Supply Chain Management“ und Leiter der Forschungseinrichtung Logistikum am Campus Steyr der FH Oberösterreich. Nach Studium an der Montanuniversität Leoben war Staberhofer zehn Jahre in der Industrie tätig, danach bei Capgemini Consulting. Seit 2002 ist er Obmann des VNL, Verein Netzwerk Logistik, seit 2003 Geschäftsführer der Logistikberatung ifl Consulting.

## Kettenüberprüfungen Leicht gemacht

**Einfach – Schnell – Sicher**  
mit der



### Kettenmesslehre jetzt auch aus Edelstahl



Halle 9, Stand D36

**FB Ketten**  
A 6330 Kufstein  
T: +43 (0)5372 61466  
fbketten@fb-ketten.com  
www.fb-ketten.at

