

# Warum es in Wien drei Tage lang keine Milch gab

## Change Management bei Logistik-Projekten

von Prof. Friedrich Macher

### 1. Einstieg

(„Unruhe vor dem Sturm“ )

Mit dem Auto morgens unterwegs ins Büro, dreht sich der größte Teil der Berichterstattung im Radio um den Zusammenbruch der Milchversorgung in Wien.

„Beim Übersiedeln eines auf Milchprodukte spezialisierten Logistik-Dienstleistungs-Unternehmens in ein Zentrallager für Ostösterreich ist es zu Problemen mit dem neuen EDV-System gekommen“ melden die Nachrichtensprecher. Dasselbe Thema ist schon am Vorabend durch die Medien „gegeistert“ und hat mein besonderes Interesse geweckt, weil sich das zusammengebrochene Lager in unmittelbarer Nachbarschaft eines unserer Standorte befindet.

Nun spricht aus dem Radio der besorgte Bürgermeister, der befürchtet, dass die Kinder an Schulen und Kindergärten noch einen weiteren Tag ohne Milch und Kakao bleiben müssen. Nunmehr am zweiten Tag mischt sich in seine Besorgnis auch schon ein erster Ansatz an Systemkritik. Die „Gigantonomie“ der Wirtschaft, der „Verlust feingliederiger Nahversorgungsstrukturen“ und eine unrealistische Technikgläubigkeit der Manager wird von ihm kritisiert.

Während ich noch überlege, ob ich als Präsident der Bundesvereinigung Logistik nicht davor warnen sollte, das Kind (einen EDV-Systemabsturz) nicht mit dem Bade (der gesamten Logistik) auszuschütten, erreicht mich ein Anruf. Es ist der Generaldirektor eines Hauptgesellschafters des betroffenen Unternehmens, der anfragt, ob wir nicht Hilfestellung leisten können. Nach „Logistiklehrbuch“, frage ich nach Mengengerüsten, Kapazitätsdaten, zu unterstützenden Prozessen und Servicegrad und sage (etwas leichtfertig und unbedarft) gerne nachbarliche Hilfeleistung zu. Rasch beauftrage ich mein Büro EDV-Spezialisten und Logistikinformatiker zu einem ad hoc-Meeting einzuberufen.

Noch im Auto kontaktiert mich ein Branchenkollege, der ebenfalls um Unterstützung angefragt worden war und erzählt etwas von „heißen Erdäpfeln“. Nachdem eines meiner Lieblingsgerichte gekochte Erdäpfel mit Butter sind, lasse ich mich davon nicht irritieren. Zwischenzeitlich bittet auch schon der Generaldirektor des zweiten Hauptgesellschafters um einen Rückruf. Er habe schon einen Krisengipfel vor Ort für 10.00 Uhr vormittags festgelegt, zu dem er mich herzlichst einlädt.

Die Überlegungen meiner EDV- und Logistikexperten klingen ermutigend. Bei der nicht allzu großen Artikelanzahl und den wenigen tausend Palettenplätzen sei unter Voraussetzung ordentlich gepflegter Stamm- und Strukturdaten das Aufsetzen eines neuen Lagermodells in einer Nachtschicht möglich, die Datenleitungen seien leicht zu vernetzen.

Zuversichtlich begeben sich zum Krisengespräch. Wie aus dem „Handbuch für modernes Marketing“, sage ich das Sprüchlein auf, dass wir selbstverständlich sofort zur Verfügung stehen, wenn so namhafte Markenartikelunternehmen Unterstützung von uns anfordern. Mit wenigen Sätzen ist das Not-EDV-Konzept erklärt – die erhoffte positive Aufnahme meines Lösungsvorschlages unterbleibt jedoch. Stattdessen ernste Gesichter rund um den Tisch.

Die tatsächlich aufgetretenen Probleme mit einer neuen Software wurden fürs erste als plausible Erklärung für die Medien verwendet. Was sich dahinter noch verbarg, darüber gab es vielfältige, teils widersprüchliche Mutmaßungen. Von technischen Problemen mit dem Hochregallager und der Fördertechnik, Engpässen durch nicht ausreichend dimensionierte Lagerzonen und Verkehrswege über Anwendungsprobleme mit den neuen MDE-Systemen bis hin zu einem „Bummelstreik“, der im Hintergrund von Belegschaftsvertretern geschürt und gelenkt würde, war die Rede.

Eine Besichtigung draußen im Lager ergab ein bestürzendes Gesamtbild. (...)