

Prof. Dr.-Ing. habil. Horst Krampe, Dresden

Auf zu neuen Ufern !

- Nachdenkliches am Ende eines erfüllten Berufslebens –

Vorbemerkungen

Leider kann nicht mehr festgestellt werden, wann und vor welchem Absolventenkreis die nachfolgenden Gedanken geäußert wurden. Da die CargoTram der Dresdner Verkehrsbetrieb schon in Betrieb war, muss es etwa 2001 gewesen sein. An der Aktualität der Reminiszenzen ändert sich jedoch kaum etwas.

Liebe Absolventinnen und Absolventen!

Es ist erfreulich, dass Ihr Jahrgang die Tradition der Absolvententreffen bewahren möchte. Bemerkenswert ist auch, dass Sie als Treffpunkt Ihre Alma mater ausgewählt haben, obwohl sie de facto nicht mehr existiert. Doch das ist sicher nur eine formale Seite, wichtiger ist das persönliche Zusammentreffen und die damit verbundenen Erlebnisberichte.

Für mich ist angenehm, dass auch Sie an Ihre Lehrer gedacht haben. Das ist aus biologischen Gründen wichtig; denn nicht immer werden Sie uns erreichen können. Die Zeit arbeitet gegen uns. Das lässt sich nicht leugnen. Immerhin ist das ebenfalls ein Zeichen, dass Sie sich nicht unser schämen. Dies haben mir in den letzten Jahren manche Absolventen, die in bekannten Logistikunternehmen der alten Bundesländer mit Erfolg tätig sind, bestätigt. Das zeigt mir, dass unser Ansatz für die Fachausbildung nicht der schlechteste gewesen sein muss.

In dieser Beziehung ist mir persönlich in den letzten Jahren vor der Wende noch der große Wurf gelungen. Ich konnte etwas erreichen, was unser Lehrer Prof. Potthoff zu seinem großen Bedauern nicht geglückt ist; nämlich die Gründung eines Wissenschaftlichen Beirates „Verkehrswesen“ mit der Grundstudienrichtung gleichen Namens und den bekannten Vertiefungsrichtungen. Die große Bedeutung dieser Entscheidung wurde uns erst mit der politischen Wende bewusst. Im Vereinigungsvertrag wurde festgelegt, dass die in der DDR existierenden Grundstudienrichtungen in das gesamtdeutsche Hochschulwesen übernommen werden. Als dies dann geschah, gab es in der ehemaligen HfV bei der Eingliederung in die TU Dresden notgedrungen viele Trittbrettfahrer, was dann zwangsläufig zu einer Neuprofilierung führte. Der Gewinner in diesem Prozess war leider nicht das Verkehrswesen. Dabei war dieses noch vor der Wende neu gestaltet worden. Dabei hatten die Fachvertreter und die Praxispartner ein wesentliches Mitspracherecht. Aus universitärer Sicht gefiel mir persönlich nicht die zu starke Aufgliederung und der Zuschnitt auf eine rasche Wirksamkeit in den Einsatzbereichen der Praxis. Doch diese Gedanken waren offenbar bei den für den Aufbau der Friedrich-List-Fakultät Verantwortlichen nicht interessant; denn es hat niemals ein Gespräch mit dem ehemaligen Leiter der Grundstudienrichtung Verkehrswesen gegeben. Mit einer bestimmten Bitternis muss daher vor allem auch die Entwicklung des eigenen Fachgebietes, der Logistik, für die schon in der DDR ein Preis gezahlt worden war, betrachtet werden.

Da Hochschullehrer, die früher ein akademisches Amt beispielsweise als Sektionsdirektor ausgefüllt hatten, nach dem Sächsischen Hochschulneuerungsgesetz kein weiteres Amt im Freistaat Sachsen begleiten können, blieb für mich nur der Weg des Verlassens der ehemaligen Alma mater. Für mich war das ein schmerzlicher Schritt, da ich mit Leib und Seele Hochschullehrer war und viel Kraft in eine entsprechende Etablierung des Verkehrswesens und vor allem der Logistik in der Hochschullandschaft Ostdeutschlands investiert hatte. Leider verstarb dann auch noch unser Nestor und mein Lehrer Prof. Potthoff.

Ihm habe ich eine universelle Ausbildung und den Blick für die großen wissenschaftlichen Zusammenhänge zu danken. So ging ich in die Privatwirtschaft. Die amerikanische Computer Science Corporation (CSC) war an meinen fachlichen Kenntnissen und umfangreichen persönlichen Bekannt-

schaften in Gesamtdeutschland interessiert. Als Chefberater Logistik beschäftigte ich mich mit der Citylogistik, mit Anwendungen der Informationslogistik, mit Anschlussbahnproblemen und Rechnergestützten Betriebsleitsystemen. So bin ich froh, das ich für die Dresdner Verkehrsbetrieb ein solches System maßgebend planen, entwerfen und realisieren konnte. Diese Lösung zählt noch heute zu den modernsten Systemen ihrer Art in Deutschland. Das war gewissermaßen der krönende Abschluss meines Berufslebens.

Was kann ich Ihnen an persönlichen Erfahrungen mitgeben? An der Spitze steht natürlich ein solides handwerkliches Wissen und Können, das man im Studium und in der Berufsausbildung erwirbt. Es darf allerdings nicht zu eng sein und an den Grenzen des eigenen Fachgebietes Halt machen. Ein systemübergreifendes Denken kann nur die eigene Fachkompetenz befruchten und erweitern. Dazu gehören nicht nur technisch-technologische, sondern selbstverständlich auch wirtschaftliche und rechtliche Kenntnisse.

Doch das beste Fachwissen nutzt nichts, wenn es nicht umgesetzt werden kann. Hier mussten wir nach der Wende neue Erfahrungen sammeln. Das betrifft das Gebiet der Auftragsakquisition mit allen ihren Facetten, die eine Wachhundmanier erfordern, anstrengend und aufwendig sind. Erst, wenn man unzählige erfolglose Angebote geschrieben hat, lernt man, was an der Haus- und Hoflieferantenordnung zu schätzen ist. Keiner bringt Aufträge von selbst ins Haus. Der Markt ist derart hart und unerbittlich geworden, dass es immer wieder neuer Ideen und Spitzfindigkeiten bedarf, um Erfolg zu haben. Erst unter solchen Bedingungen habe ich den anderen Sinn des „Logistics for survival“ begriffen. Hinzu kommt die andere Atmosphäre der Teamarbeit, des Zusammenwirkens mit den Mitarbeitern oder Partnern. Das ist das, was unter dem Management eingeordnet werden muss. Die Komplexität der Aufgaben erfordert Kooperation und Risiko.

Kooperation verlangt Kooperationsbereitschaft und Kooperationsfähigkeit. Neben den Nutzenerwartungen, die der einzelne Partner hat, ergibt sich aber auch eine große Gefahr, nämlich die, dass man sein Wissen verschenkt und dann gnadenlos abgezockt wird. Kooperation hat neben dem Ziel auch immer etwas mit Information, Rolle und Macht der Partner zu tun, so dass immer auch mit Konflikten gerechnet werden muss. Deshalb muss man sich vor einer uneingeschränkten Offenlegung der eigenen Probleme hüten. Das Sichern eigener Marktanteile erfordert ein Risiko, dass aus persönlichen und Unternehmensrücksichten sorgfältig abgewogen werden muss. Information dient der Minimierung der Risiken. Echte Freundschaften im Berufsleben sind heute eher selten; dafür gibt es Zweckgemeinschaften.

Wissen muss gepflegt werden. Dafür reichen nicht die empirischen Erkenntnisse, die durch berufliche Erfolge und Misserfolge erworben werden. Die berufliche Karriere verlangt eine Eigenverantwortung für die persönliche Weiterbildung. Dafür gibt es in der modernen Zeit sehr viele Möglichkeiten, die nur wahrgenommen werden müssen; denn nur wer nicht mit der Zeit geht, der geht mit der Zeit!

Der „Spiegel“ titelt in der Nr. 13 dieses Jahres: „Mit 50 schon zum alten Eisen – nur noch Schrott“ und zeigt auf, dass immer mehr Führungskräfte ab 50 arbeitslos werden und kaum Chancen haben, noch einmal einen neuen Job zu finden. Es soll kein Schreckgespenst an die Wand geworfen werden. Doch immerhin unterstreicht es die obigen Gedanken. Es gilt nach wie vor „Wissen ist Macht“ und ist nicht angreifbar, wenn diese Aussage in ein geeignetes moralisches Umfeld gebettet wird. Man kann es natürlich auch anders sagen: Zur rechten Zeit sich unersetzlich machen! Darüber lässt sich nur philosophieren, zuverlässige Ratschläge lassen sich kaum geben. Hier sind Begriffe wie Anständigkeit, Korrektheit und Härte gefragt.

Doch Arbeit ist nicht alles im Leben! Wenn man eine Familie hat, kann man derartige Prinzipien nicht uneingeschränkt verfolgen. Es muss auch an das Zusammenleben mit anderen Menschen und an die Lebensqualität gedacht werden. Das ist nur mit Kompromissen möglich. Sonst droht Leere im Alter.

Als Wissenschaftler hatte ich überlegt, ob ich Ihnen einen Fachvortrag oder einige persönliche Erfahrungen vermitteln soll. Ich habe auch hier einen Kompromiss gesucht, indem ich wenigstens abschließend einige fachliche Gedanken äußern will. Das soll sich eben auf die Logistik beziehen, weil dies mein Fachgebiet ist.

Zunächst steht die Frage, ob die Logistik eine Wissenschaft ist. Ich habe sie aus meiner Sicht eindeutig mit „ja“ beantwortet, obgleich noch immer neue Fragen theoretisch ausgeprägt werden müssen. Umstritten ist nach wie vor der Platz im Wissenschaftsgebäude. Dabei handelt es sich aber vorwiegend um kleinliches Gezänk um Besitzstände. Seriöser ist die Prüfung der Frage, ob die Logistik gar eine Strukturwissenschaft wie beispielsweise die Kybernetik ist. Möglicherweise ist die Logistik die Wissenschaft von den gesteuerten Objektflüssen in großen Systemen. Wie sich die Technische Universität in diesen Meinungsstreit einfügen wird, ist gegenwärtig für mich noch nicht zu erkennen; denn das Gebiet der Logistik ist wenigstens an drei Fakultäten positioniert, um nicht zu sagen zersplittert. Daher kann bis heute auch keine „Dresdner Schule der Logistik“ identifiziert werden.

Die fachlichen Schwerpunkte ergeben sich aus der Globalisierung der Märkte und die begleitende Entwicklung der Telematik. Es entstehen neue Organisationsformen, die eine Erhöhung der Effektivität vor allem in unternehmensübergreifenden Prozessen zum Ziel haben. Die Optimierungsbemühungen haben die Unternehmensgrenzen gesprengt und beziehen sich immer stärker auf die gesamte Wertschöpfungskette. Dafür stehen immer wieder Modebegriffe, z.B. Efficient Consumer Response (ECR) und Supply-Chain-Management (SCM). Diese Amerikanismen werden begierig von den deutschen Anwendern aufgesogen. Das ginge kaum mit computer added (rechnergestützten) Lieferketten. Es entstehen strategische, virtuelle, operative und regionale Unternehmensnetzwerke, die aber nur bei einer ehrlichen Kooperation funktionieren. Kleinliches Hickhack ist Gift.

Besonders interessant ist das virtuelle Unternehmen als moderne Kooperationsform, das die Konzentration auf Kernkompetenzen für die Leistungserstellung und die Globalisierung der Geschäftstätigkeit durch einen Dienstleister (Service Provider) ermöglicht. Für die Vernetzung gelten folgende Thesen:

- Informationstechnologie ist die entscheidende Existenzbedingung,
- Gemeinsame Planung, Disposition und Steuerung entlang der Logistikketten,
- Kooperationsbeziehungen und Allianzen werden von Brokern organisiert,
- Zusammenarbeit erfolgt nach dem Prinzip des gegenseitigen Vorteils in einer Win-Win-Situation entlang der Logistikketten,
- Kooperationsbeziehungen sind nicht statisch. Qualitativ neue Entwicklungsstufen werden nicht abrupt, sondern durch sanfte Migration aus dem Status quo erreicht,
- Partner arbeiten unabhängig von ihrer Größe gleichberechtigt in virtuellen Unternehmen.

Die Orientierung auf Wertschöpfungsketten ist vorerst die höchste Stufe der Logistik. Wie weit wir davon noch entfernt sind, zeigt die Citylogistik.

Der Weg wird noch steinig sein. Deshalb sind auch technische Einzelfragen zur Anwendungsreife zu bringen. Das betrifft u.a. die RFID-Technologie mit Nutzung der Transponder und des GPS, das gegenwärtig eine etwas unrühmliche Rolle spielt. Darüber und über spezielle Logistikinformationssysteme könnte hier gesprochen werden. Aus Zeitgründen soll dies aber nicht geschehen.

Während ich dies schreibe, fährt die CargoTram vorbei. Das ist gewissermaßen die praktische Bestätigung des unternehmensübergreifenden Vernetzungsgedanken, den ich Ihnen noch einmal dringend ans Herz legen möchte.