



# **Excellence in Pharma Logistics**

## **Pharma Supply Chain (Teil I): Umbruch – Herausforderungen – Strategien**



	Seite
<b>No. 1 Umbruch in der Pharma-Branche und Konsequenzen für die Pharma Supply Chain</b>	<b>3</b>
<b>No. 2 Herausforderung für die Pharma Supply Chain: Reallokation der Ressourcen und Mobilisierung von Finanzreserven</b>	<b>6</b>
<b>No. 3 Good Logistics Practice: 8 Elemente und Wege zur neuen Logistik</b>	<b>10</b>
<b>Exxent Management Team AG: Kurzprofil</b>	<b>20</b>
<b>Pressespiegel</b>	<b>22</b>
<b>Impressum</b>	<b>24</b>

# Umbruch in der Pharma-Branche und Konsequenzen für die Pharma Supply Chain

## ■ Das Umfeld der forschenden Pharmaindustrie befindet sich in einem dramatischen Umbruch.

Die Pharmaindustrie steht seit einigen Jahren unter Druck und sieht sich heute einem fast monatlich steigenden Handlungszwang ausgesetzt. Executive-Interviews und Fachberichte lesen sich wie „Hurricane“-Szenarios: gedämpfte Wachstumsprognosen, Patentauslauf, Medikamentenschwäche, Generika-Offensive, Counterfeiting (Marken- und Produktpiraterie), Apothekenketten, Markteintritt des Lebensmitteleinzelhandels (LEH), Bedrohung der klassischen Vertriebswege – das sind die häufigsten Headlines. Kaum ein Monat vergeht, in dem nicht LEH-Filialisten und Versandhäuser ihre Pläne zum Einstieg in das Pharmageschäft ankündigen (REWE, Metro, Quelle).

*Dramatischer Umbruch in der Pharmaindustrie*

## ■ Die Ursachen und Treiber für diesen Umbruch lassen sich 4 Kategorien zuordnen:

### Druck auf den Produktlebenszyklus

- Mangel an Blockbuster/schwache Produkt-Pipelines
- Patentablauf/Bedrohung durch Generika
- Zulassungsverfahren scheitern im globalen Markt
- Bürokratie, lange Entscheidungswege, starre Schnittstellen
- Bedrohung des klassischen Rx-Geschäfts

### Druck auf die Marketing- und Vertriebsstrategie

- Überholte Marketing- und Vertriebsmodelle
- Veränderte Kunden- und Entscheidungsträgerstruktur
- Zunahme von individuellen Medikamenten nach Anforderungen der Kunden
- Late Stage Customization
- Veränderte Rolle des Großhandels
- Rabattverträge der Krankenkassen (neuer Kunde)
- Veränderte Rolle der Pharmareferenten: Share-of-Voice-Problem

### Druck auf die Profitabilität

- Verschärfter Preiswettbewerb/Preisdumping
- Gestiegene Energie- und Rohstoffkosten
- Umsatzeinbußen bedingt durch Nachahmerpräparate
- Global Competition: Neue Player auf dem globalen Markt mit neuem Business Design
- Standortproblem Deutschland: Komplexität und Regelungsdichte auf dem Gesundheitsmarkt schreckt ausländische Investoren ab
- Keine Verlustkompensation bedingt durch die Rx-Schwäche

### Druck von Seiten des Gesetzgebers

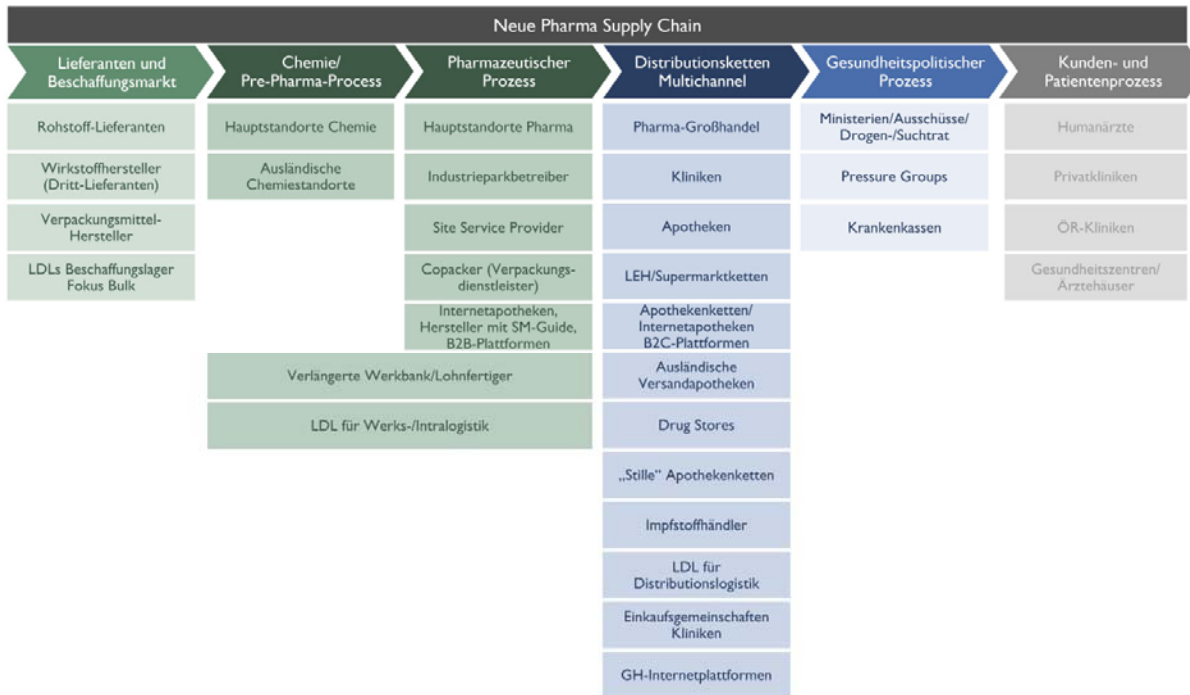
- Umstrukturierung des Gesundheitssystems
- Hohe gesetzliche Anforderungen, Standards (GxP-Guidelines, AMG, GMP-Anforderungen, AmWHV, etc.)
- Verschärfte Zulassungsverfahren/neue Genehmigungsverfahren
- Zulassung von Internet-/Versandapotheken
- Aufhebung des Fremd- und Mehrbesitzverbotes für Apotheken
- Liberalisierung der Preisgestaltung bei Arzneimitteln
- Ausbau des Rahmens für integrierte Gesundheitsversorgung (Prozesskettenbündelung für Großkunden)

*Vielfältige Treiber verändern das Umfeld*

## Die zukünftige Prozesskette vom Rohstoff zum Endkunden wird von neuen Playern geprägt und beeinflusst.

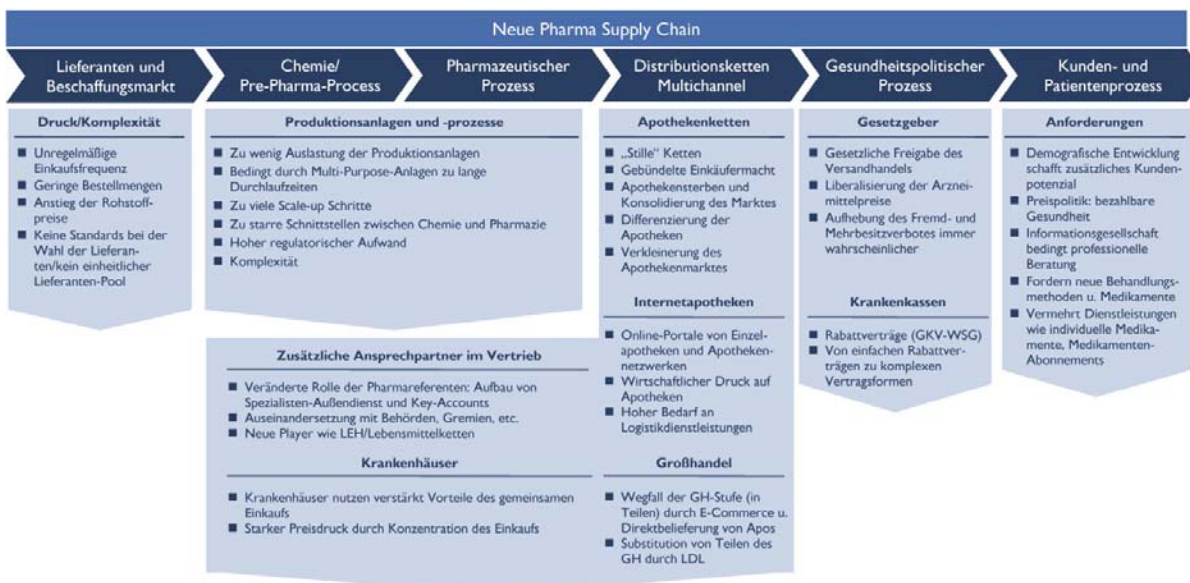
Dieses Umbruch-Szenario in den 4 beschriebenen Kategorien steht im engen Zusammenhang mit dem Auftritt und den speziellen Verhaltensmustern neuer Player in der integrierten Supply Chain.

### Die alten und neuen Player der Pharma Supply Chain ...



Die Pharma Supply Chain wird durch neue Player entscheidend verändert

### ... revolutionieren die Spielregeln aufgrund neuer Verhaltensmuster



Veränderte Verhaltensmuster stellen neue Herausforderungen dar

■ Diese Ursachen und Treiber verändern, in Verknüpfung mit den neuen Supply-Chain-Playern, die Wertschöpfungskette der forschenden Pharmaindustrie nachhaltig:



Folgende 3 Value Streams sind hauptsächlich davon betroffen:

**Forschung & Entwicklung (F+E)**

- Steigende Investitionen in F+E insgesamt
- Finanzmittel/Ressourcen werden verstärkt benötigt
- Konzentration auf strategisch wichtige Produkte/ Produktschwäche beseitigen
- Verstärktes Outsourcing
- Strategische Akquisitionen/Joint Ventures

**Vertrieb**

- Neue Vertriebsmodelle: KAM, Customer Development Teams
- Neue Betreuungskonzepte für Apothekenketten/LEH als neue Player im Markt
- Aufbau Regal-Betreuung/Flächen-Management

**Supply Chain Management**

- Durchgehende Routing-Konzepte
- Geschlossene Prozessketten unter Gesamtsteuerung
- End-to-End-Vernetzung notwendig

Starke Veränderungen in F+E, Vertrieb und Supply Chain

■ All diese Veränderungen erfordern eine Reallokation der finanziellen und personellen Ressourcen



Mobilisierung der Ressourcen ist erforderlich



# Herausforderung für die Pharma Supply Chain: Reallokation der Ressourcen und Mobilisierung von Finanzreserven

## Konsequenz für das Wertstromdesign: Aus der operativen Prozesskette müssen alle Potenzialressourcen identifiziert und konsequent geschöpft werden

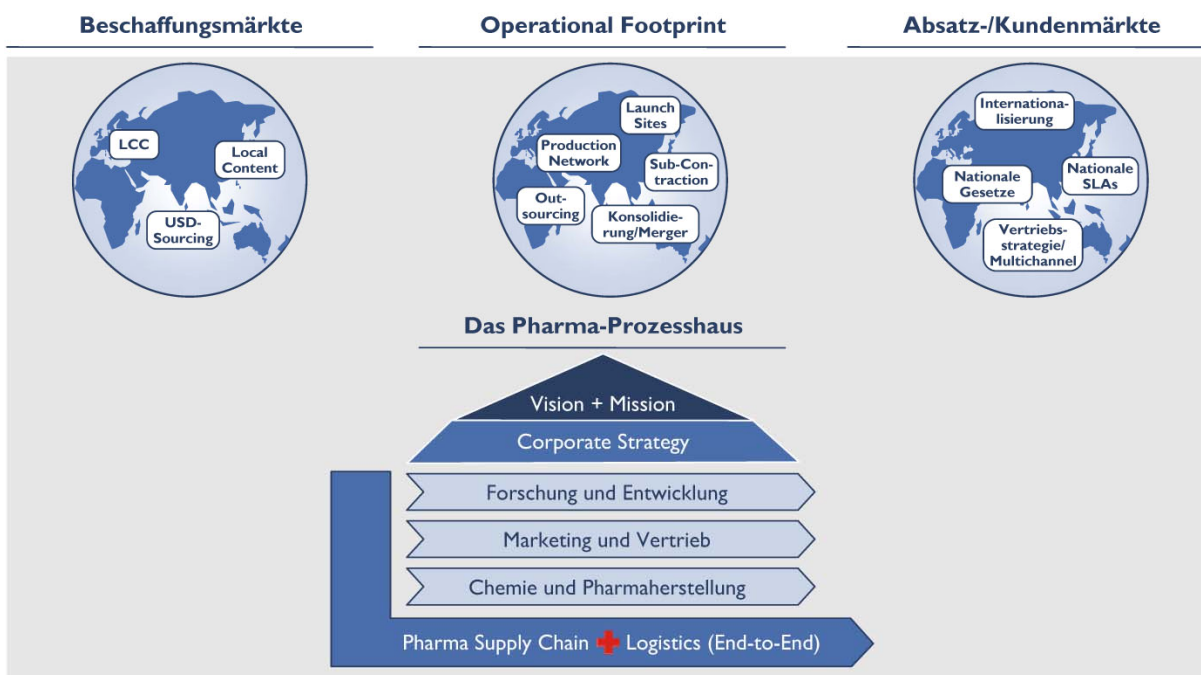
Durch veränderte politische Rahmenbedingungen sowie dem allgemeinen Kostendruck in den Gesundheitssystemen werden die Pharmaunternehmen gezwungen, das bisher bestehende Marketing- und Vertriebsmodell aufzugeben. Durch die Gesundheitsreform sieht sich der Pharmavertrieb veränderten Kundenkreisen mit komplexeren Entscheider- und Interessensgruppen gegenüber. Statt der Ärzte werden u.a. Krankenkassen und gesundheitspolitische Institutionen wie das IQWiG mehr Einfluss auf die Medikamenten-Verordnung haben. Die bestehenden Vertriebsmodelle der Pharma-Unternehmen, deren Organisation und Prozesse, sind nicht auf diese neuen Zielgruppen ausgelegt.

Es ist eine zielgerichtete und an Prozessen orientierte Umstrukturierung der Vertriebsressourcen notwendig. Spezialisierte Vertriebsteams, bestehend aus Key Account Managern, Medical Liaison Managern und anderen Spezialisten, werden zukünftig auf hohem wissenschaftlichen Niveau mit Fachärzten, Krankenkassen und politischen Institutionen interagieren.

Die Herausforderung liegt darin, Finanzmittel im Bereich Vertrieb und Marketing frei zu machen und diese in die Forschung und Produktentwicklung umzupolen oder für notwendige Merger im Bereich F+E bereitzustellen (dieser Trend wird durch die steigende Zahl der Zukäufe von innovativen Biotech-Unternehmen belegt).

Die wissenschaftlich-technische Forschung wird sich für die Pharmaindustrie zukünftig zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor entwickeln. Die Pharmaunternehmen sind zukünftig gezwungen, ständig auf dem neuesten Stand naturwissenschaftlicher Erkenntnisse und Methoden zu sein. Jedoch sind nicht nur laufend optimierte Herstellungsverfahren und innovative Produkte nötig, um die Kundenbedürfnisse künftig besser befriedigen zu können. Gleichzeitig werden immer höhere Ansprüche an organisatorische und logistische Abläufe und Methoden gestellt.

## Durch die gestiegene Vernetzung der multilokalen und globalen Prozessketten schlagen alle Veränderungen mit unterschiedlich hoher Intensität in der Pharma Supply Chain auf.



Neue Kunden-  
gruppen und Ent-  
scheidungssträger ...

... verlangen neue  
Vertriebsmodelle ...

... und verbesserte  
organisatorische  
sowie logistische  
Prozesse

SC als Bindeglied  
zwischen Prozessen  
und Märkten

■ **Die Supply Chain bzw. die Pharma-Logistikkette ist besonders geeignet, dem anstehenden Bedrohungsszenario richtig und proaktiv zu begegnen?**

**3 Gründe sprechen dafür:**

- 1 Durch die Erweiterung der operativen Logistikkette zu einer wertschöpfenden Supply Chain steht eine viel breitere Optimierungsbasis zur Verfügung. Die Vernetzung der Prozessketten Customer Service, Sourcing und Logistik bietet, entlang einem durchgängigen roten Faden durch das globalisierte Pharma-Unternehmen, ein großes Potenzial- und Gestaltungsfeld im Sinne eines vergrößerten Radarschirms:
  - Ist-Kostenbasis sehr breit, hoher Anteil an den Gesamtkosten
  - Sehr vielfältige Stellhebel, die ein hohes Potenzial für Lösungen darstellen
  - Vernetzte Wirkungsketten/Synergieeffekte: zahlreiche „1+1=3“-Effekte

*Supply Chain als geeigneter Wirkstoff*

- 2 Die Supply Chain wird zum integrativen, vernetzten Wertstrom zwischen den sich immer stärker dislozierenden Märkten: **Die Logistik wird zum globalen Haupt-Prozess.**

*Logistik wird zum Haupt-Prozess*

Nationale, globale und externe Leistungsketten, die unter Faktorkostenkriterien in den letzten Jahren disloziert worden sind (Low-Cost-Country-Ansatz, Local Content) müssen heute über eine hoch performante Logistikkette zusammengehalten und mehrseitig optimiert werden.

Aus einer einseitigen LCC-Optimierung macht die neue Pharma Supply Chain eine End-to-End-Mehrwertschöpfung: Best Value Sourcing statt multilokale Faktorkostenoptimierung.

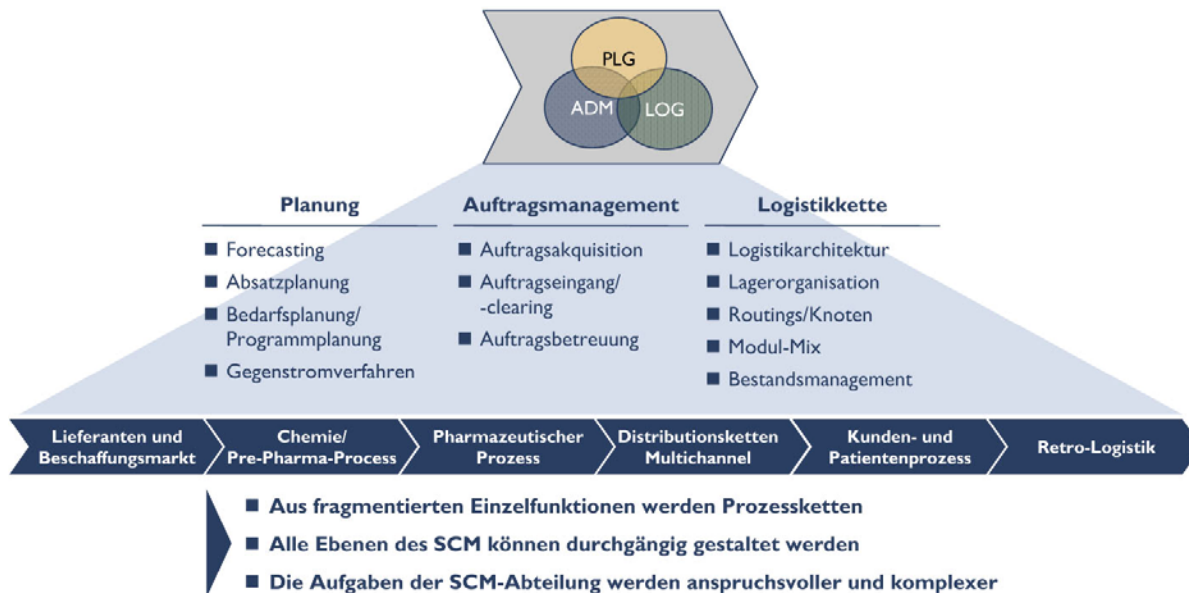
- 3 Eine rein funktionale und Kostenarten-basierte Einsparpolitik führt erfahrungsgemäß zu den falschen Umsetzungsmaßnahmen und kann sogar Prozessketten in ihrer Leistungseffizienz gefährden.

So würde beispielweise das einseitige Abspecken und Ausdünnen des Pharma-Außendienstes und Feldvertriebs zugunsten eines LEH-Key-Account-Managements (KAM) dazu führen, dass den wichtigen neuen KAM-Funktionen keine Ressourcen für die Outlet-Betreuung und Regal-Logistik zur Verfügung stehen.

Die prozessorientierte SC-Konzeption optimiert dagegen die Ressourcenverteilung entlang des End-to-End-Wertstroms mit dem Ziel, eine ausgewogene Balance zwischen den Kriterien „Better – Faster – Cheaper“ zu erreichen.

*Optimale Ressourcenverteilung in der Prozesskette*

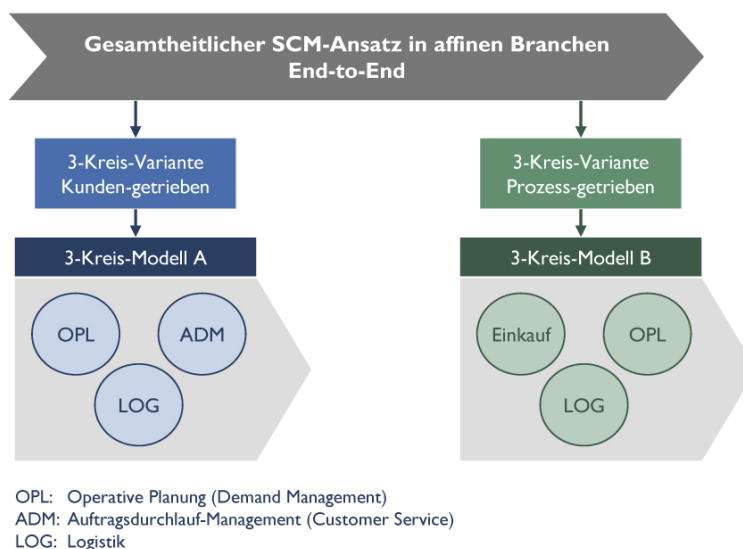
■ **Der Zwang zur Komplexitätsbewältigung führt bereits heute in der Pharma-Supply-Chain zu einem wichtigen Synergieschritt: Die Orchestrierung mehrerer Regelkreise der Operationskette zu einem synchronisierten 3-Kreis-Management-System**



3-Kreis-Logistik in der Pharmaindustrie

■ **3-Kreis-Systeme des Supply Chain Managements in affinen Branchen**

Auch in anderen affinen Branchen der **Prozess- und Getränke-/Lebensmittel-Industrie** wachsen die operativen Managementsysteme als verzahnte Regelkreise immer stärker zusammen. Dieser Trend wird **einerseits** durch den Druck zwischen Lieferanten- und Kundenmärkten und **andererseits** durch die immer enger vernetzte multilokale Prozesskette offenbar.

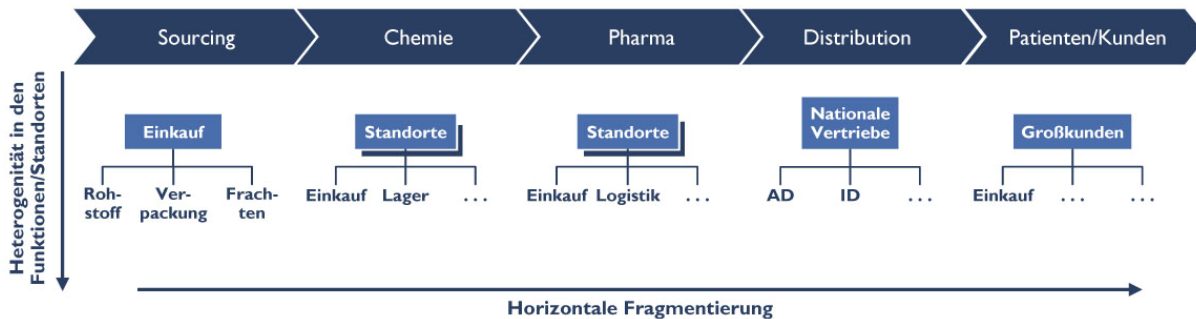


3-Kreis-Modell in affinen Branchen in 2 Varianten

Bei stärker kundengetriebenen Umfeldszenarien verschmelzen die **Systeme Auftragsdurchlaufkette, Operative Planung der Werke und als Bindeglied die Logistische Prozesskette**. Dies gilt treiberinduziert (vgl. auch Eingangsszenario) für die Pharma und Chemie, während die Lebensmittelindustrie sich immer stärker in Richtung Beschaffungsmärkte integriert. Dies führt dann dazu, dass auch Sourcing-Funktionen unter einem SCM-Dach zusammengefasst werden.

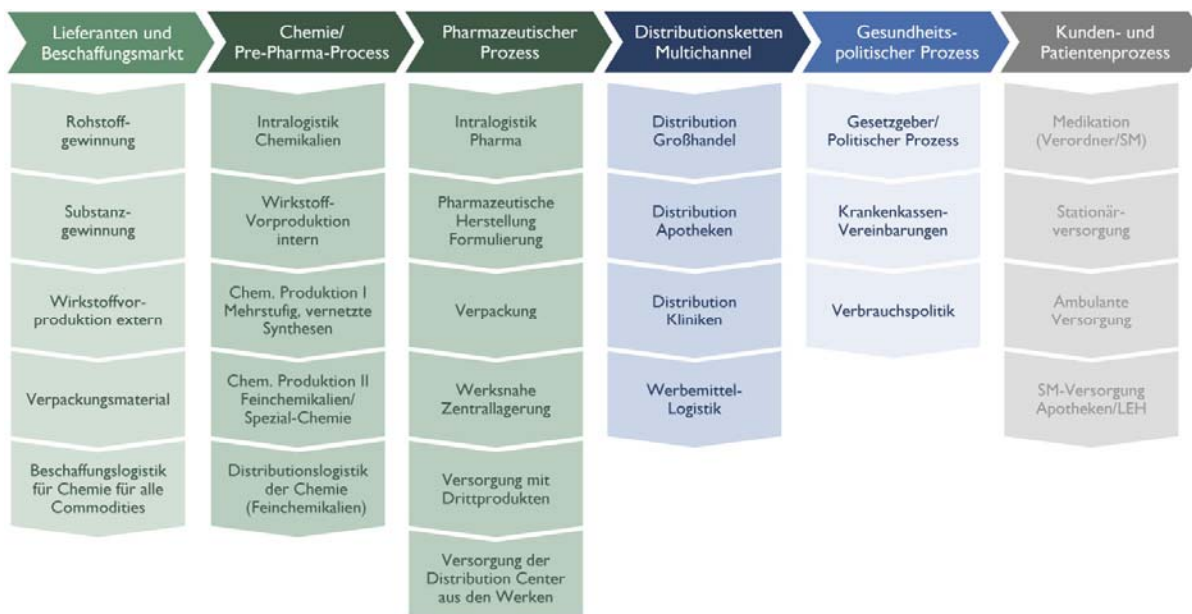


■ **Problemstellung zum 3-Kreis-SCM heute: Viele fragmentierte und dislozierte Logistik-Verantwortungen ...**



Realität:  
Hohe Fragmentierung der SCM-/Logistik-Funktionen

... steuern eine komplexe Pharma Supply Chain und ihre spezifischen Prozessketten



Spezifische Prozessketten der Pharma Supply Chain

■ **Das neue Verständnis zur Logistik und die Erwartungshaltung der Unternehmensführung:**

- Die Logistik wird zum wertschöpfenden Haupt-Prozess
- Der Rendite-Hebel der Logistik beträgt zwischen 1 und 2 Rendite-Prozentpunkten, d.h. eine EBIT-Steigerung durch die Logistik von ca. 20% ist möglich.
- Die Logistik ist zusätzlich ein wettbewerbsdifferenzierender Erfolgsfaktor. Die Wettbewerbsfähigkeit der eigenen Pharma Supply Chain muss durch externes Benchmarking und Konzeptwettbewerbe erhöht werden
- Die Pharma Supply Chain kann von affinen Branchen (Prozessindustrie und Lebensmittel) und auch von Hochleistungsbranchen der Logistik (Kfz und Handel) viel lernen.
- Die Branche mit der derzeitig niedrigsten Outsourcing-Quote (Pharma < 10%) wird schnell auf ein neues Gleichgewicht von 30-40% zusteuern.

Neues  
Logistikverständnis  
auf höchster Ebene

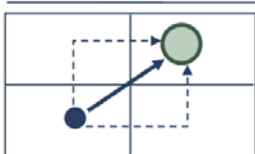
# Good Logistics Practice: 8 Elemente und Wege zur neuen Logistik

■ Moderne und zukunftsweisende Logistikprojekte basieren auf 8 wesentlichen Grundelementen einer strategischen SC-Konzeption:



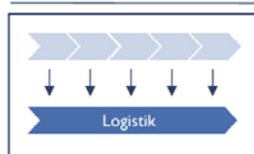
Gebäude einer zukunftsweisenden Logistikkonzeption

## 1 Cost-Value-Driver



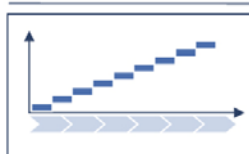
- Kostentreiber
- Werttreiber
- Kombinierte Zielsetzung Better-Faster-Cheaper

## 2 Entkoppelung



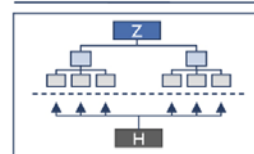
- Separate Wertschöpfung
- Differenzierung zur Produktion
- Prozesskettenbildung
- VAS-Anreicherung

## 3 Durchgängige Kostentransparenz



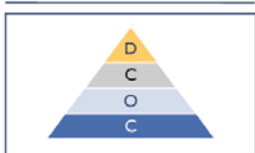
- Gesamthaft
- Durchgängige Definitionen
- Prozesskosten
- Logistische Stückkosten

## 4 Ziel-Hebel-System



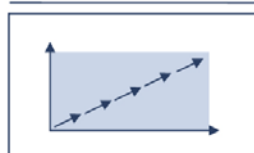
- Zielsystem
- Hebelsystem erfahrungsgestützt/Best Practices

## 5 DCOC-Pyramide



- 4 Ebenen
- Logistik-Management über Design, Control, Operate, Carry

## 6 SLA-Konzept



- Leistungsstandards
- Kundenanforderungen
- Gesetzliche Anforderungen

## 7 Routing



- Linien/Routing
- Bündelung entlang der horizontalen Kette

## 8 Sourcing-Strategie



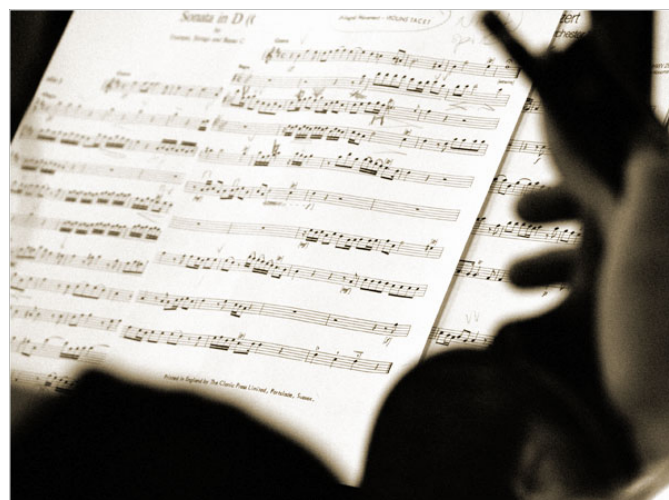
- Optimale Balance/Strategie
- Supply-Chain Development gemeinsames Dach
- Strategischer Ansatz

8 Elemente der Good Logistics Practice

Alle 8 Elemente werden in einer gesamt-haftigen Logistikkonzeption aufeinander abgestimmt und Strategie-unterstützend orchestriert.

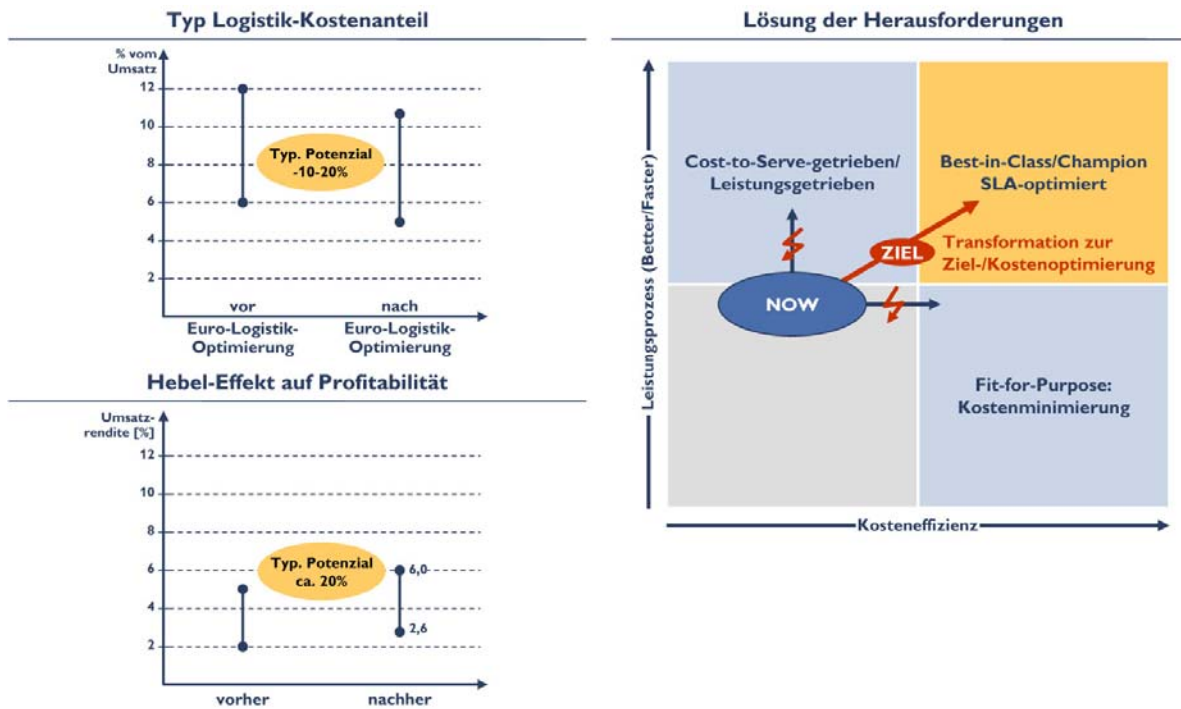
Die Funktion des „Dirigenten“ betrifft die Management-Ebenen „Design“ und „Control“; die Operations-Ebene kann in vielen Fällen durch externe Betreiber besser dargestellt werden.

Der logistische Leitstand ist eine kooperative Funktion.



## Element 1: Cost-Value-Driver

Kosten- und Werttreiber der Logistik müssen klar identifiziert und anschließend in einem Zielmodell verknüpft werden. Die Kunst der SCM-Optimierung liegt in der gleichzeitigen Verfolgung von Qualitäts-, Zeit- und Kostenzielen.



Erreichung von Zeit-, Qualitäts- und Kostenzielen

Gerade die Pharmaindustrie sieht sich in den kommenden Jahren verstärkt der Situation gegenüber, bei steigenden Leistungsanforderungen ihre Kosten entlang der gesamten Wertschöpfung senken zu müssen.

## Element 2: Entkopplung

Auf Basis von Wertstromanalysen lassen sich die unterschiedlichen Elemente der vernetzten Logistiklandkarte klar abgrenzen und Prozessketten zuordnen. Die Entkopplung der Logistikkette aus dem operativen Produktionsverband ist die Grundlage für alle weiteren Gestaltungs- und Optimierungsschritte.



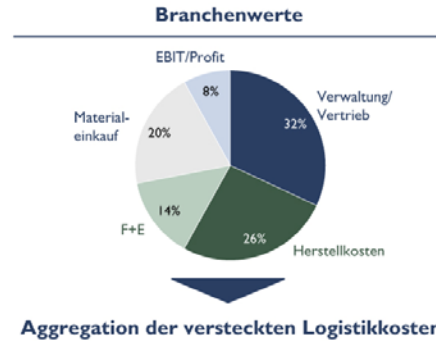
Wertstromanalyse liefert Transparenz

Vor allem bei komplexen Produktionsverfahren, wie man sie in der Chemie- und Pharma-Herstellung findet, ist es von großer Bedeutung, die einzelnen Stufen der Wertschöpfung klar voneinander abzugrenzen. So lassen sich in einem nächsten Schritt die logistischen Einspar- und Optimierungspotenziale erkennen und gezielt realisieren.

### ■ Element 3: Durchgängige Kostentransparenz

#### Kostenstruktur der forschenden Pharmaindustrie:

Kosten-Struktur in der Pharmabranche in Prozent des Umsatzes*			
Firma	Herstellkosten	Verwaltung/Vertrieb	Forschung/Entwicklung
Pfizer	21	34	16
GlaxoSmithKline	19	35	12
Merck & Co.	18	27	14
Johnson & Johnson	28	33	10
Astra Zeneca	24	35	17
Aventis	26	30	17
Novartis	24	38	15
Wyeth	27	34	13
Bristol-Myers Squibb	36	29	10
Eli Lilly	21	32	18
Roche	28	33	15
Schering-Plough	32	41	18
Amgen	16	22	19
Sanofi	19	31	16
Abbott	48	27	9
Schering	25	43	19
Altana	34	31	14
Forest	23	31	9
Serono	14	31	24
Durchschnitt	26	32	14



#### Aggregation der versteckten Logistikkosten



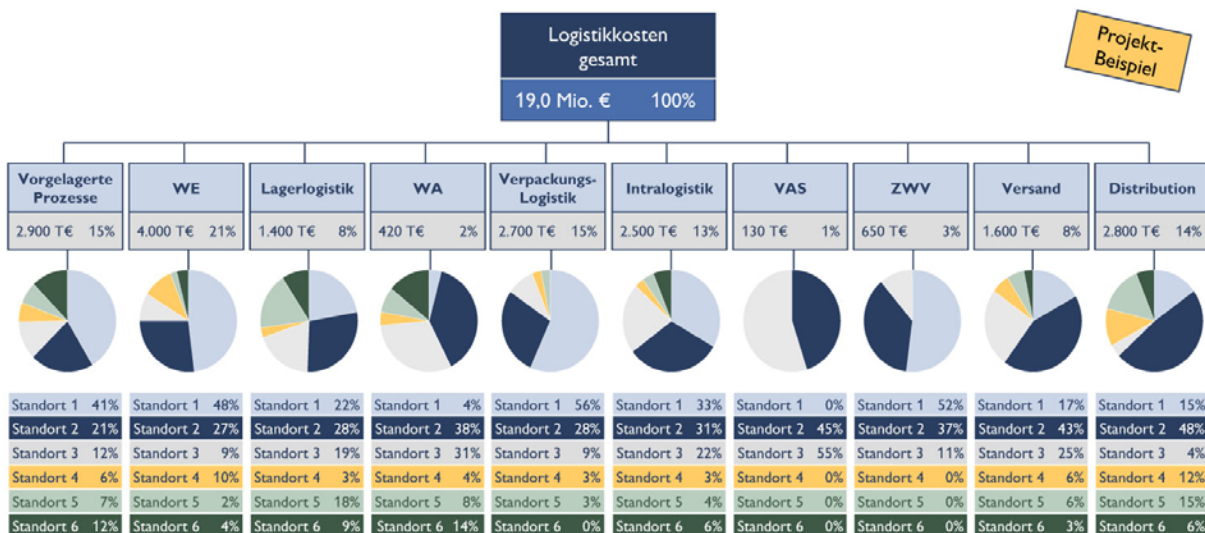
Kostenstruktur der Pharmaindustrie

\*) Quelle: Unternehmensangaben (Quartalsberichte), Handelsblatt

Das Controlling ist oft nicht auf die durchgängige End-to-End-Betrachtung der Logistikkette ausgelegt und weist teilweise noch Schwächen auf:

- Keine durchgängige Transparenz
- Unterschiedliche Buchungslogiken
- Module der ERP-Systeme werden für die Logistik nur unzureichend genutzt
- Transport- und Frachtkosten nur bruchstückweise und dezentral vorhanden
- Kosten- und Bereichsabgrenzungen unklar

Für das geschlossene und gesamthafte Redesign der Logistikkette müssen die Kosten- und Logistikdaten neu aggregiert und in Segmenten entlang der Module bzw. Wertschöpfungskette aufgebaut werden.

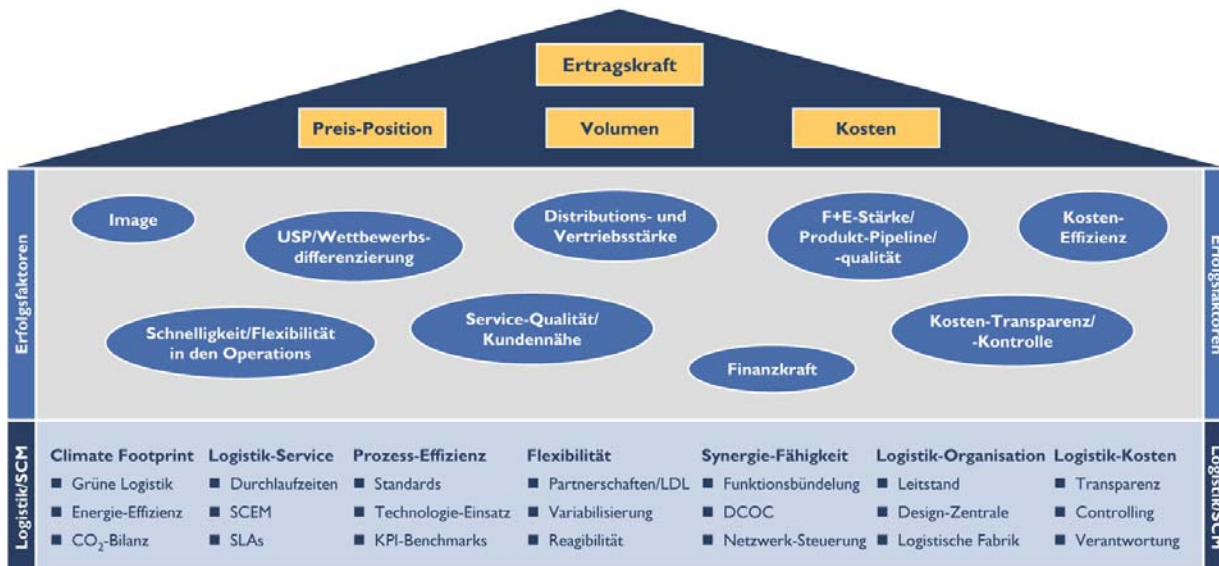


Logistik-Kosten nach Wertschöpfungsstufen und Standorten



## Element 4: Ziel-Hebel-System

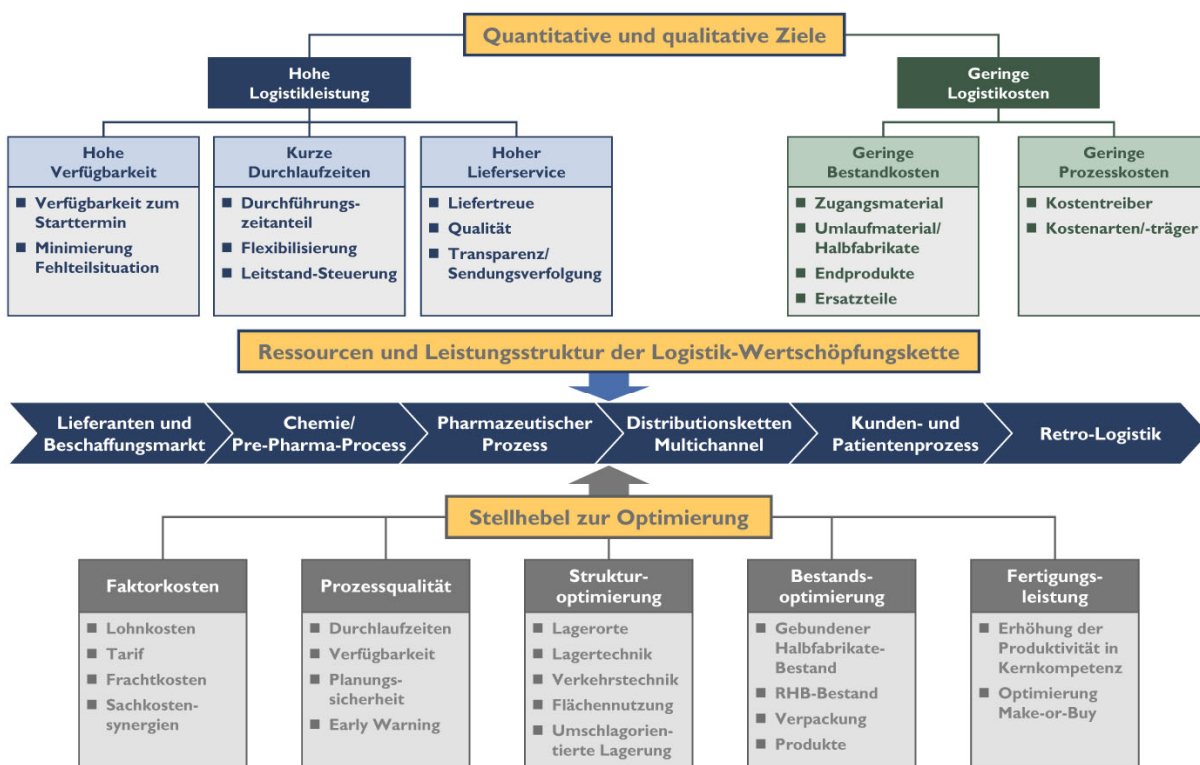
Ein wichtiger Schritt in jedem Projekt zum Supply Chain Redesign ist die Definition der Visionen und Ziele der neuen Logistikkonzeption im Rahmen der Unternehmensziele.



Visionen und Ziele der Pharma-Logistik

Ausgehend von dem individuellen Zielsystem für eine optimierte Pharma-Wertschöpfungskette lassen sich nach der Entkoppelung der Logistikkette aus dem operativen Produktionsprozess die einzelnen logistischen Prozessschritte analysieren und Stellhebel für ihre Optimierung definieren. Diese unterscheiden sich je nach Ausgangssituation und Zielsystem des untersuchten Unternehmens deutlich.

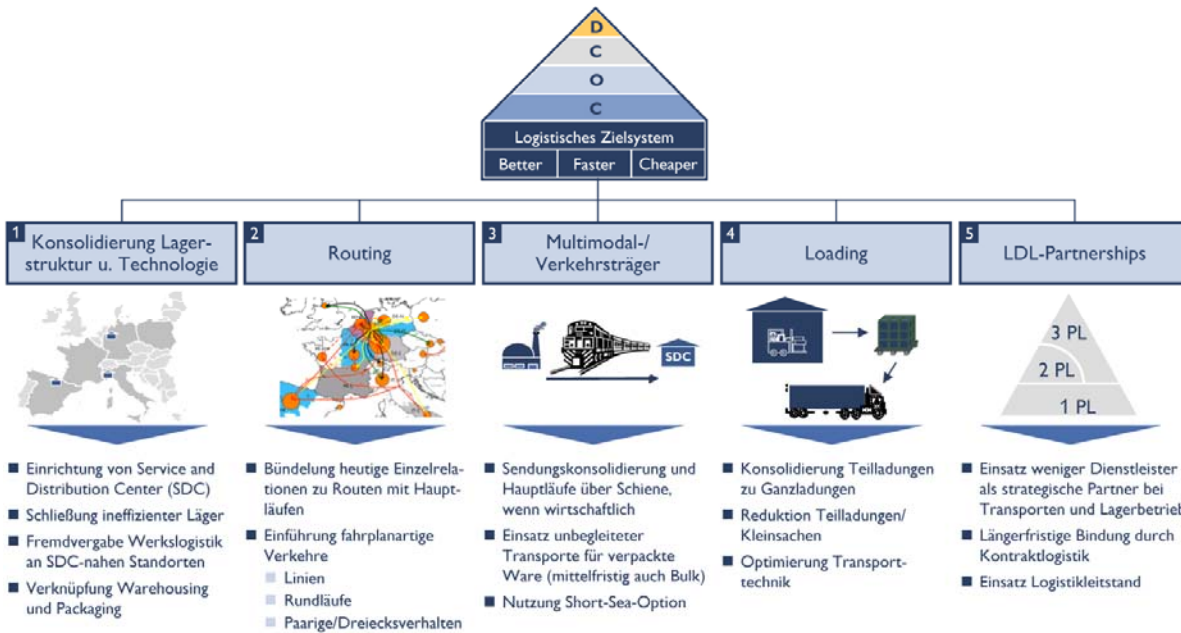
## Grundmodell in der Pharma-Wertschöpfungskette:



Die Stellhebel werden aus den Zielsetzungen abgeleitet



**Ein spezielles Hebel-System für eine Chemie-Pharma-Eurologistik unterstützt das gesamte Zielsystem (Kosten, SLAs, Ökobilanz und Anti-Counterfeiting):**

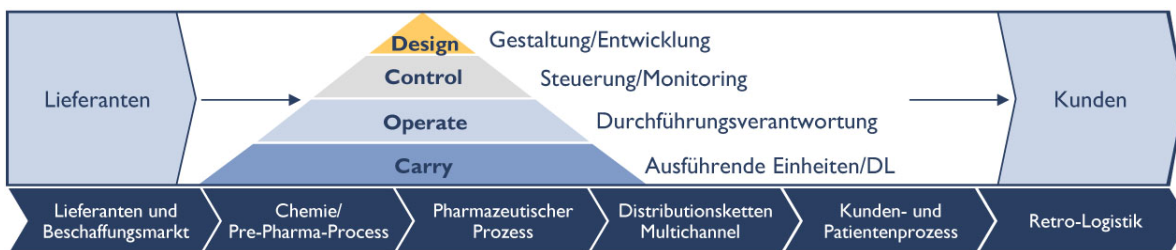


Stellhebel für eine Pharma-Euro-Logistik

Vor dem Ziel, die logistischen Abläufe „**Better – Faster – Cheaper**“ zu gestalten, lassen sich in diesem Beispiel Einspar- und Optimierungspotenziale vor allem in der Neugestaltung der Lagerstrukturen sowie in einer Restrukturierung der Transporte und Transportmethoden identifizieren. Auch der Einsatz von LDLs ermöglicht häufig eine Kostensenkung bei gleichzeitig optimierter Logistik-Performance.

**Element 5: DCOC-Pyramide**

Mit Hilfe der DCOC-Pyramide wird die querschnittliche Verantwortung der Logistik entlang der gesamten Pharma-Wertschöpfungskette beschrieben. Sie definiert eindeutig die Verantwortungs- und Rollenverteilung, sowohl prozessübergreifend als auch innerhalb einzelner Prozess-Schritte.



Verantwortungs- und Rollenverteilung in der Logistik

Die komplexen logistischen Aufgaben entlang der Pharma-Supply-Chain müssen demnach nicht von den Pharmaunternehmen in Eigenregie durchgeführt werden.

Das DCOC-Konzept verdeutlicht, dass es möglich ist, nur die Design-Hoheit in-house zu halten und Steuerung sowie Durchführung an externe Partner zu übergeben.

Der Grad der Verantwortungsverteilung kann je nach Prozess-Stufe unterschiedlich sein. Zumindest in den Kernprozessen empfiehlt es sich in der Regel auch die Steuerungsfunktion im eigenen Unternehmen zu lassen.

## Element 6: SLA-Konzept

Ein Service Level Agreement (SLA) ist die messbare Beschreibung einer zu erbringenden Leistung einschließlich der zu erreichenden Qualität und der anzuwendenden Messgrößen. Charakteristisch für ein SLA-System ist, dass jeder Leistungsparameter in verschiedenen Dimensionen (Levels) und Ausprägungen eingebunden wird. Anstatt pauschal maximale Qualität zu fordern, lässt sich mit Hilfe von SLAs also die benötigte Qualität von Leistungen klären und gleichzeitig differenzieren.

Ein optimiertes SLA-Konzept unterstützt den Cost-Value-Driver-Ansatz, wie er unter Element 1 beschrieben wird, indem die Stellschrauben gezielt und kostenoptimierend adjustiert werden.

Kategorie	Element	Kostenhebel durch Segmentierung und Standardisierung	Gewichtung
Planung	■ Bestell-/Abrufplanung des Kunden	■ Transportbündelung, Lager, Bestände	+++
	■ Mindestbestellmengen	■ Ladungsträgerauslastung	++
	■ Lead Times	■ Transportbündelung, Lager, Bestände	+++
	■ ...		
Lieferung	■ Transportzeiten	■ Transportart, -bündelung	+++
	■ Lieferfenster	■ Transportbündelung	++
	■ Über-/Untertieferungen	■ Ladungsträgerauslastung	+++
	■ Rush-Order-Zuschläge	■ Mehrkosten-Weitergabe	+ / ++
	■ ...		
Verpackung	■ Behälter	■ Behälterkosten	+ / ++
	■ Paletten		+ / ++
	■ Gebindegrößen		+
	■ ...		
Retro-Logistik	■ Paarigkeit	■ Transportkosten	+ / ++ / +++

Kosten- und Leistungstransparenz durch SLAs

## Element 7: Routing

Laderaum wird immer knapper, die Buchungsvorlaufzeiten immer länger. Heute muss der Platzbedarf des sogenannten „Rolling Stock“ mindestens genauso frühzeitig und exakt vorausgeplant und gebucht werden, wie Lagerfläche und Verkehrsfläche in der Intralogistik, und zwar in Bezug auf alle Modalverkehre (Land, Schiene, See, Binnenschiff und Luft).

Auffälligerweise wird die Transportplanung häufig nicht als Logistikoptimierungs-Tool erkannt bzw. eingesetzt. So wird gerade auf Operateurs- und Speditionsseite oft mit Vorliebe in Flächen und Gewichten gedacht, statt in den Dimensionen **Raum x spezifisches Gewicht x Slot**.

Ziel des Routing ist letztlich die Auslastungsoptimierung von Raum-Zeit-Kapazitäten durch Fahrplanbasierte Einlastung von Transportbedarfen in ein strukturiertes Netzwerk der **eigenen** Supply Chain. Die Perspektive liegt querschnittlich zu allen Standorten und Logistikmodulen.

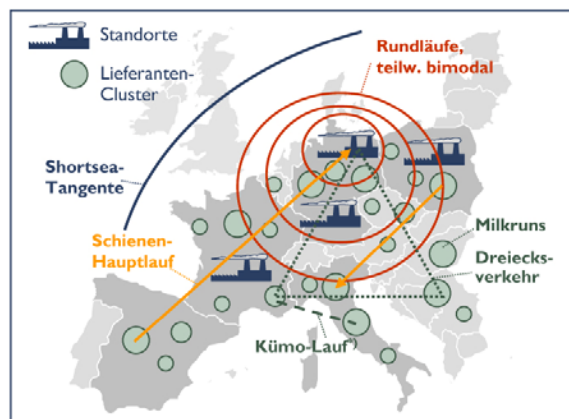
Materialgruppen bzw. Commodities werden ausgehend von spezifisch gebildeten Lieferanten-Clustern zeit- und kostenoptimierend durchgesteuert und in flexiblen Umschlagpunkten bzw. Konsolidierungszentren gebündelt bzw. neu gruppiert. Die so entstehenden Cross-Docking-Zentren entsprechen in etwa den U-Bahnhöfen des vorangestellten Fahrplanes einer Metrolinie.

Strukturierte Transportnetzwerke für eine optimierte Auslastung

Die Routing-Konzepte in der Praxis sind:

- Fahrplan-Linien
- Rundläufe
- Dreiecksverkehre
- Tangential-Korridore
- Milkruns
- Shuttles

**Potenzialwirkung durch den Einsatz von Routings in der Beschaffungslogistik nach dem Vorbild der „U-Bahn-Linien-Logik“ in der Pharma-Euro-Logistik**



\*) Kümo = Küsten-Motor-Schiff

Routing nach dem U-Bahn-Vorbild

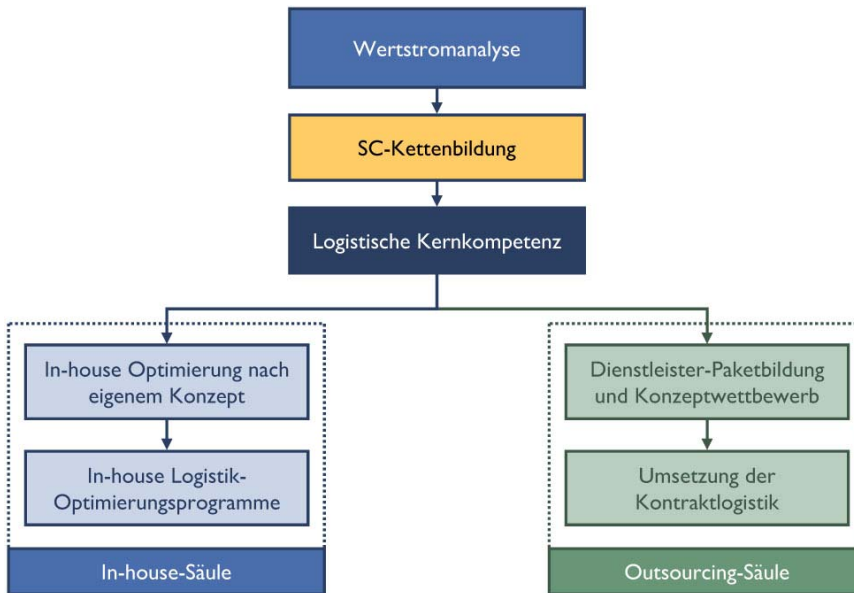
**Element 8: Sourcing-Strategie**

Die Pharmaindustrie ist traditionell kein großer Freund des Outsourcings. Das liegt sicherlich an der hohen Prozesskomplexität und den GMP-Anforderungen. Dennoch muss auch dieses Element der GLogP aktiv aufgenommen werden, denn auch das Spektrum der Logistikdienstleister hat sich in den letzten Jahren stark professionalisiert (Cold Chain, Multiuser-Warehouses, Routing-Manager, Site Service Manager,...)

		Logistische Leistungen			
		intern	extern		
Management	intern	Eigenregie		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Hohe Eigenverantwortung und Kompetenzerhaltung</li> <li>■ Steuerbarkeit über eigene Ressourcen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wenig Marktinput und Benchmarking</li> <li>■ Asset-Belastung</li> <li>■ GK-/FK-Anteil hoch</li> </ul>
	extern	Partnerschaften		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Richtige Leistungs-/Kompetenz-Kombination</li> <li>■ Externer Input und Benchmarking</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Geringes Gesamttrisiko durch optimierte, individuelle Leistungs-partnerschaft</li> <li>■ Steuerung des Qualitätsrisikos durch stringentes Reporting und Logistikvertrag/Pflichtenheft</li> </ul>
	extern	Fremdregie		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Niedriger interner Aufwand</li> <li>■ Hoher Preisdruck auf LDLs (Logistikdienstleister)</li> <li>■ Niedrige Asset-Belastung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kompetenzverlust</li> <li>■ Steuerbarkeit nur indirekt und aufwendig</li> </ul>

Nutzen und Risiken des Outsourcing

Der Weg zur zielführenden Einbindung von Partnern in die Pharma Supply Chain folgt einem systematischen Design-Prozess:

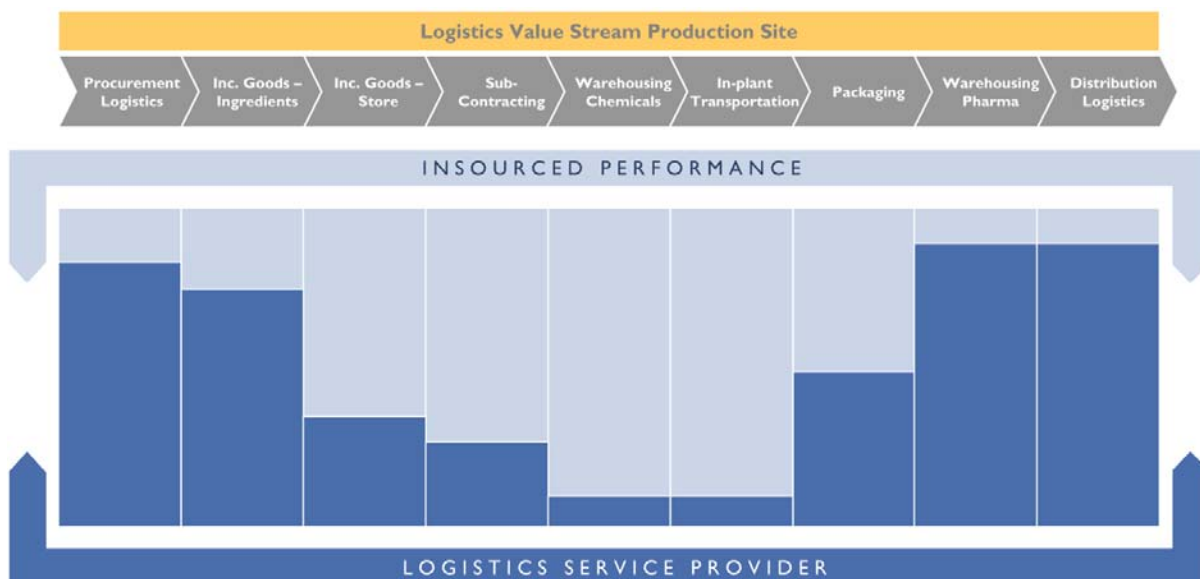


Doppelsäule:  
Nutzung externe  
und interner  
Kompetenzen

Durch dieses **Doppelsäulen-Konzept** werden gleichzeitig interne und externe Kompetenzen genutzt und professionalisiert.

Dies gewährleistet gleichzeitig die Reduzierung von Abhängigkeit von einem Partner sowie die Vermeidung von Qualitätsrisiken durch das Off-Shoring.

Folgendes Beispiel zeigt eine mögliche Balancierung von internen und externen Logistikkompetenzen für einen Pharma-Standort nach dem „U-Modell“:



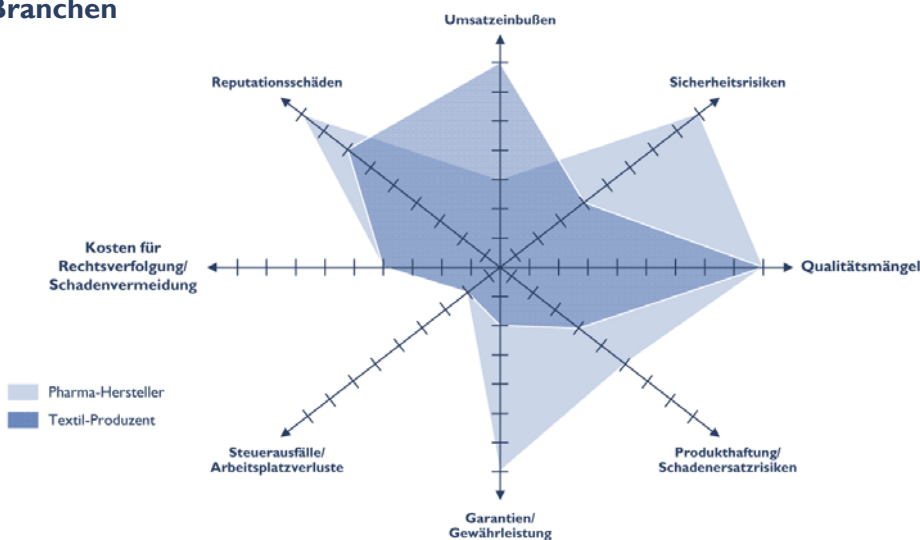
Logistics Value  
Stream Production  
Site („U-Modell“)

## Sonderziel: Risikoüberwachung als neue Herausforderung für eine geschlossene Logistikkette gegen Counterfeiting

Die zunehmende Globalisierung der Wertschöpfung und damit die einhergehende Dislozierung der multilokalen Prozesskette hat das Risiko der Produkt- und Markenpiraterie verstärkt. Die weltweite Schadensumme wird durch das Counterfeiting Intelligence Bureau (CIB) auf jährlich ca. 250 Mrd. US\$ und damit 5% des Welthandelsvolumens geschätzt.

Die forschende Pharmaindustrie ist hiervon aufgrund des patentbasierten Geschäftsmodells und der qualitätssensiblen Supply Chain insbesondere betroffen. Sowohl die Beschaffungs- als auch die Distributionslogistik muss gegen Fälschungen systematisch abgesichert werden und zwar bezüglich Wirkstoffen, Präparaten, Produkten und Verpackungen.

## Individuelle Risiken und Schäden des Pharma-Counterfeiting im Vergleich zu anderen Branchen



Pharma-Hersteller und Textil-Produzenten im Vergleich

Das „**Anti-Counterfeiting-Management**“ stellt logistische Themen und Prozess-Hebel in den Mittelpunkt von insgesamt 10 Strategien einer Risiko-Reduzierung und -Beherrschung.

## 10 Strategien gegen das Counterfeiting



Risiko-Prophylaxe und Risiko-Beherrschung

Quelle: Harvard Business Manager



## Sonderziel: Grüne Logistik – Produkt-Ökobilanz und Energieeffizienz

Die Pharma-Supply-Chain hat bis heute noch eine Sonderstellung im Vergleich zu anderen Branchen inne, obwohl das Medikament so nah wie kaum ein anderes Produkt an dem Thema Gesundheit und Nachhaltigkeit liegt. So haben die mehrheitlichen Rx-Vertriebswege und die relative Abschottung der Kern-Wertschöpfungskette vom Wirkstoff über das Präparat zum Artikel nur wenig Durchführbarkeit gestattet gegenüber Trends à la Öko, Bio und Nachhaltigkeit.

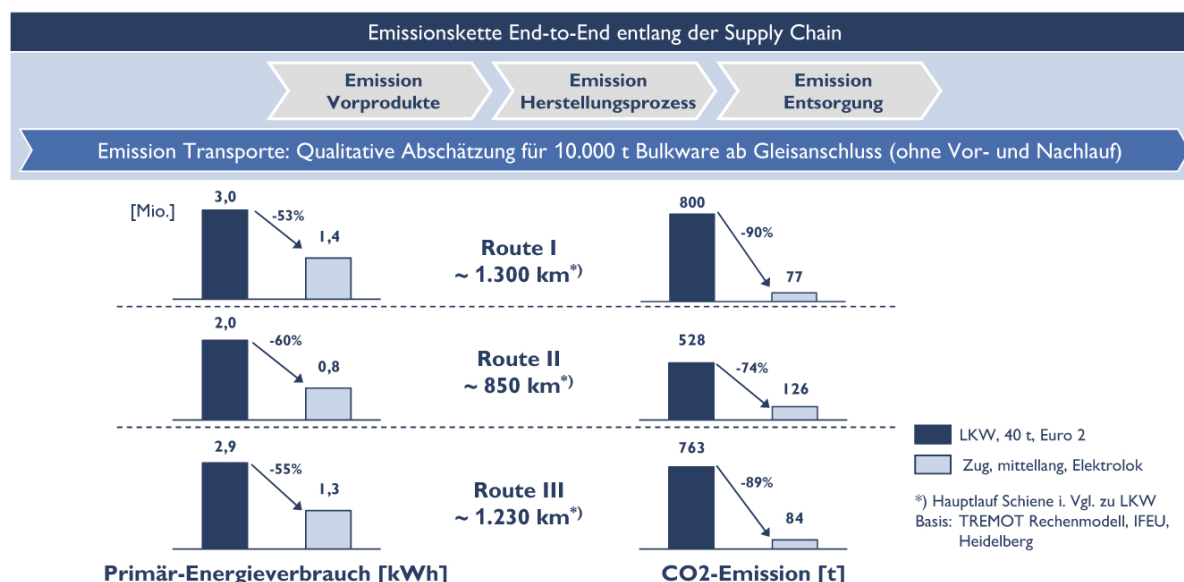
Was wird aber demnächst der Endkunde im Supermarkt am Regal des Pharma-Mini-Shops denken, wenn er sich fragt, warum das Produkt des Pharma-Herstellers eine doppelt so schlechte Ökobilanz hat wie der Joghurt einige Meter entfernt hat? Wie wirken sich neue Trends wie LOHAS aus? Unter LOHAS versteht man den Mega-Trend der Lebensmittel- und Gesundheitsbranche, der Gesundheit und Nachhaltigkeit bei fast 30% unserer kaufenden Bevölkerung als Lebensstil definiert (Lifestyle of Health and Sustainability).

Die Hebel und die Steuerung einer strategischen Logistikkonzeption sind im besonderen Maße dazu geeignet, diesen Anforderungen gerecht zu werden. Ansatz hier ist die Produkt-Ökobilanz:



Die Produkt-Ökobilanz wird in Zukunft stark an Bedeutung gewinnen

Auf das Konto des Transports gehen in Deutschland 18% der Treibhausgas-Emission. Der Straßen-güterverkehr verursacht davon wiederum 28%.



Projektbeispiel aus der Chemiebranche, Bereich industrielle Wirk- und Füllstoffe

Otto	Tchibo	Warsteiner
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Teilweise Verlagerung Luft- auf Seefracht</li> <li>■ Hauptsächlich internationale Wareneingangstransporte</li> <li>▶ <b>45% Reduzierung der CO<sub>2</sub>-Emissionen</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Verlagerung LKW auf Schiene auf langer Strecke</li> <li>■ Kaffee, Vorratslager an Distributionszentrum Bremen → Bruck AT</li> <li>▶ <b>66% Reduzierung der CO<sub>2</sub>-Emissionen</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Verlagerung LKW auf Schiene: Eigener Gleisanschluss</li> <li>■ Einführung spezieller Container für internationale Verkehre</li> <li>■ 200.000 t Frachtverlagerung jährlich entspricht hier einer</li> <li>▶ <b>Einsparung beim CO<sub>2</sub>-Ausstoß von 11.600 t p.a.</b></li> </ul>

Erfolgsbeispiele aus der Praxis anderer Branchen

## Kurzprofil: Exxent Management Team AG

### ■ Unser Beratungsansatz ist konsequent unternehmerisch

Wir konzentrieren uns auf zentrale Fragen der Unternehmensführung, außergewöhnliche Resultate für unsere Kunden zu erbringen, ist unser Ziel und Bestreben.

Wir entwickeln Strategien, Konzepte und Lösungsansätze unter dem Blickwinkel der erfolgreichen Umsetzung. Bei der Umsetzung die treibende Kraft zu sein, stützt unseren Erfolg.

Erklärtes Ziel unserer Arbeit ist es, die Wettbewerbsposition unserer Kunden zu stärken und zu differenzieren und damit nachhaltige Leistungs- und Ergebnisverbesserungen zu erreichen.

Wir arbeiten deshalb vorrangig mit Vorständen, Geschäftsführern und Eigentümern zusammen, welche die Weiterentwicklung und Zukunftssicherung ihres Unternehmens darin sehen, in der Branche und im Unternehmen neue Standards exzellenter Performance zu setzen.

Die Gesellschafter und Partner der Exxent Management Team AG verfügen über eine mehr als 20-jährige Management- und Beratungserfahrung. Sowohl als Manager in verantwortungsvoller Funktion in der Industrie, als auch als Berater haben wir Unternehmen erfolgreich restrukturiert, umgebaut und zukunftssicher ausgerichtet. Pragmatismus, Stringenz, der Blick für das Wesentliche und die hohe Mobilisierungskraft zeichnen uns aus. Die Führungskräfte finden in uns – dank der Kombination aus Management – und Beratungserfahrung – vertrauensvolle Partner und Unterstützer für ihren Erfolg. Der gemeinsame Erfolg ist Motor unseres Einsatzes und Handelns. Unsere Stärke liegt darin, dass wir für die unterschiedlichen Problem- und Aufgabenstellungen in den Lebensphasen der Unternehmen die richtige Antwort bezüglich Lösungsansatz, Wissen, Erfahrung, Expertise und Methodik finden. Der professionelle Einsatz unserer Implementierungs- und Change-Management-Fähigkeiten sichert messbare Umsetzungsergebnisse, und an diesen lassen wir uns messen.

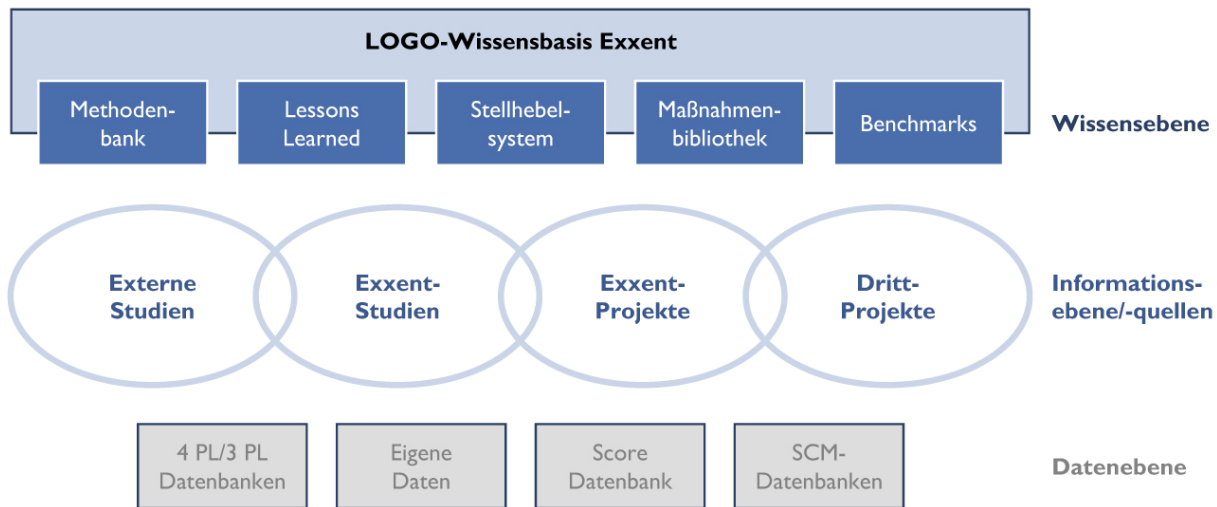
### ■ Exxent Management Team AG hilft bei der pragmatischen Erarbeitung der Verbesserungsmaßnahmen und bei der termin- und qualitätsgerechten Realisierung.

#### Exxent Management Team AG als Content- und Process-Driver

Business-Competence		Process-Competence	
Geschäftsverständnis	Beratungs-Know-how und Methodenspektrum	Prozessgestaltung	Persönlichkeit
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Markt-, Technologie- und Wettbewerbsumfeld (Größenverhältnisse, Trends, Treiber von Veränderungen)</li> <li>■ Anforderungen an das Geschäftssystem</li> <li>■ Gestaltung der Organisation (Strukturen, Abläufe, Führungssysteme)</li> <li>■ Economics, Gewinnmodelle</li> <li>■ Geeignete Arbeitsmethoden, Hilfsmittel- und IT-Einsatz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Analyse und Bewertung der Geschäftspraxis</li> <li>■ Gestaltungsmöglichkeit der Organisation und Prozesse</li> <li>■ Beurteilung der Ressourcenverwendung und Wirtschaftlichkeit</li> <li>■ Mitarbeitermotivation</li> <li>■ Erarbeitung von Lösungs-, Verbesserungsvorschlägen</li> <li>■ Improvement-Systeme (Basisverbesserung, Wertstromanalyse, Six Sigma, Balanced Scorecard)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Moderation</b> Beteiligte einbinden, Raum für Meinungen, Ideen schaffen</li> <li>■ <b>Coaching</b> Fähigkeiten erschließen, Reflexion ermöglichen, Selbsterkenntnis fördern, Verhalten üben</li> <li>■ <b>Mediation</b> Konflikte besprechbar machen, Win-Win-Situation schaffen</li> <li>■ <b>Process-Control</b> Macht und Akzeptanz sichern, Hindernisse beseitigen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Blick fürs Wesentliche</li> <li>■ Gleiche Augenhöhe</li> <li>■ Soziale Kompetenz</li> <li>■ Neutralität</li> <li>■ Akzeptanz und Durchsetzungsvermögen</li> <li>■ Konzentration und Aufmerksamkeit</li> <li>■ Motivation und Durchhaltevermögen</li> <li>■ Seriosität und Ernsthaftigkeit</li> <li>■ Ergebnisorientierung</li> </ul>

*Exxent als Content- und Prozess-Driver überzeugt durch Business- und Process-Competence*

## ■ Exxent Wissensbasis Logistik und SCM (LOGO = Logistik-Optimierung)



## ■ Folgende Gründe sprechen somit für Exxent als kompetenter Partner für die Pharma-Logistik:

Kernkompetenz Logistik	Branchen-Know-how	Logistisches Methodik-Know-how	Expertise Prozessmanagement
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Umfangreiche Expertise in allen wesentlichen Logistikfunktionen</li> <li>■ Zahlreiche Logistikstrategie- und Umsetzungsprojekte für internationale Groß- und Mittelstandsunternehmen</li> <li>■ Tiefgehendes Best Practice Know-how aus vielen produzierenden Branchen (Analogien)</li> <li>■ Mehrere Studien zum Logistikmarkt (z.B. Studie „Logistikmarkt 2010“)</li> <li>■ Kenntnis und Zugang zu wichtigen Logistikdienstleistern aller Typenklassen (Mittelstand und Konzerne)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Umfangreiche Branchenerfahrungen in der Prozessindustrie und affine Branchen:               <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Großchemie</li> <li>■ Pharma</li> <li>■ Lebensmittel</li> <li>■ Brauereien/Getränkeindustrie und -handel</li> <li>■ Agrochemie</li> <li>■ Petrochemie</li> <li>■ Papier</li> </ul> </li> <li>■ Umfassende Kenntnis der relevanten Logistikdienstleister und deren Leistungsangebot für die Prozessindustrie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Umfangreiche Erfahrung in Europolistik-Strategien (Multi-Site, Multi-Warehouse)</li> <li>■ Gesamtüberblick logistischer Dienstleister</li> <li>■ Komplettes Methoden-Wissen zur Potenzialanalyse und Stellhebelbewertung</li> <li>■ Zahlreiche erfolgreich umgesetzte Outsourcing- und Kontraktlogistikkonzepte</li> <li>■ Extensive Erfahrung in Dienstleister-Vertragsgestaltung</li> <li>■ Umfangreiche Praxis in der Gestaltung und Durchführung von Konzeptwettbewerben</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wertstromanalyse</li> <li>■ Wertstromdesign</li> <li>■ Prozessbewertung (Better, Faster, Cheaper)</li> <li>■ Prozessmapping (Prozesslandkarten mit Vernetzung)</li> <li>■ KVP/Basisverbesserungen</li> <li>■ Benchmarking (Best Practices)</li> <li>■ Umsetzungscompetenz</li> <li>■ Prozessdokumentation</li> <li>■ Prozess-Tools (ViFlow, ARIS)</li> </ul>

Kompetenz für die Pharmalogistik



Die Logistikbranche gehört zu den Gewinnern der Globalisierung. Sie wird in den kommenden Jahren deutlich schneller wachsen als die Weltwirtschaft. Doch der Wettbewerb in dem Industriezweig wird zunehmend rauer. Global tätige Konzerne treten an gegen mittelständische Spezialisten

VON ANDRE TAUBER

Die Containerbrücken des Hamburger Burchardkais warten bereits auf die „Don Giovanni“. Kurz nachdem das Schiff um 3.28 Uhr anlegt, krallen sich die Hafenkräne die Container in einer Stunde heben sie 94 Stück auf den Kai. Von dort werden sie weiter zum Bahnhof transportiert und auf Gattzüge verladen. Zwölf Stunden später erreichen sie Prag.

Im Schnitt rollen fünf solcher Züge am Tag nach Tschechien – und sie fassen immer mehr Waren. Das Transportvolumen der Hamburger Hafenbahn lag im ersten Halbjahr 16,1 Prozent über dem des Vorjahres. Hamburg ist für Mittel- und Osteuropa das Tor nach Schanghai und Hongkong geworden – ein Argument, mit dem der Hafenbetreiber HHLA derzeit bei Investoren für den Börsengang wirbt.

**„Die Wachstumstrategien sind so hoch, weil die Logistik zu einem Hauptprozess wird“**

John Eke, Exzent Management

Der globale Wert aller Handelsexporte stieg im vergangenen Jahr um 15 Prozent auf 11.760 Mrd. \$. Die Exporte Chinas nahmen um 22 Prozent zu. Davon profitiert eine ganze Kette an Dienstleistern: Speditionen, die Stückgut ins Landesinnere fahren, Dienstleister, die Waren lagern, umpacken, überprüfen oder gar weiterverarbeiten, bis sie ausgeliefert werden. Nicht zuletzt Experten, die diese gewaltigen Warenströme koordinieren.

Die deutschen Logistikler erwirtschaften gewaltige Umsätze. Rund 189 Mrd. € haben sie im vergangenen Jahr umgesetzt, heißt es in einer Studie des Fraunhofer-Instituts, die zum Deutschen Logistik-Kongress, der am 17. Oktober in Berlin beginnt, veröffentlicht wird. Das entspricht einem Wachstum von acht Prozent.

Die Giganten der Branche nutzen die Gunst der Stunde, um weltweite Netze um den Globus zu spannen. „Im Transportgewerbe braucht man Größe und Volumen, um erfolgreich zu sein“, erklärte Kühne + Nagel-Mehrheitsseigner Klaus-Michael Kühne kürzlich seine Strategie. Das Unternehmen sucht intensiv nach

weiteren Zukunftsmöglichkeiten im Landverkehr. Es will alle Dienstleistungen aus einer Hand anbieten: Aufs Schiff, runter vom Schiff, hin zum Kunden – die Schweizer wollen an allen Wertschöpfungsketten beteiligt sein. Konzerne wie DHL oder Schenker sind das schon längst.

Die Strategie ist gut, sagen Experten. „Das ganze großräumige Geschäft über die Netzwerke wird über große Carrier gemacht“, sagt John Eke vom Beratungsunternehmen Exzent Management. „Wenn Sie nach Asien wollen, dann kommen Sie an DHL oder Schenker schon gar nicht mehr vorbei.“ Die Großen können schwäbische Dörfer lückenlos mit Industriezentren in China verbinden, kleine Firmen können das einfach nicht mithalten.

Mittelständler versuchen derzeit, sich als Spezialisten zu etablieren. Sie übernehmen Logistikdienstleistungen, etwa die Lagerhaltung, die Warensteuerung bis hin zum Fliehkorb oder die Organisation des weltweiten Produktionsdrucks. Dieser Geschäftsbereich wird als Kontraktlogistik bezeichnet.

Hier sind mittelständische Unternehmen nach Ansicht Ekes besonders gut aufgestellt. Sie können flexibler und schneller Kundenwünsche erfüllen als große Konzerne. „Wenn etwas schief läuft, möchten Sie als Kunde schnell die verantwortliche Person am Telefon haben können“, sagt er. Bei den großen Konzernen sei das kaum möglich.

Wer es nicht schafft, sich zu spezialisieren, kann schnell zu einem Übernahmezweck werden. Für Finanzinvestoren ergeben sich interessante Zukunftsprospekte, sagt Exzent-Berater Eke. Sein Unternehmen arbeitet bereits mit einem eigenen Team an entsprechenden Szenarien. Viele Firmen stünden an einer Wachstumsgrenze, weil ihnen das notwendige Kapital für eine Expansion fehle. Finanzinvestoren wären da willkommen. Wachstumshelfer.

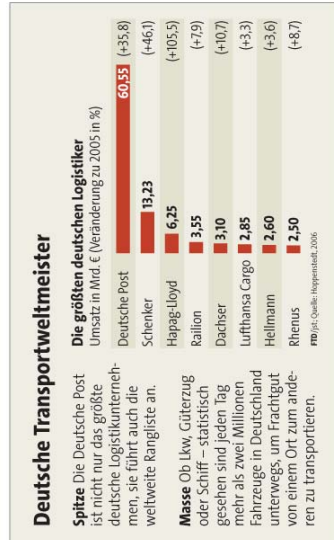
Investitionen in Logistik sind attraktiv, die Branche wächst schneller

als die Wirtschaft. „Dass die Wachstumstraten so hoch sind, ist nicht allein durch die Konjunktur bedingt“, sagt Christian Kille von der Fraunhofer-Arbeitsgruppe für Technologien der Logistik- und Dienstleistungswirtschaft. Firmen, die verstärkt im Ausland produzieren, müssen auch einen Großteil ihrer Produktionskosten für Logistik ausgeben – derzeit sind das im Schnitt zehn Prozent.

Die Logistik wird zu einem Hauptprozess, der die globale Wertschöpfungskette zusammenhält“, sagt Eke. Die Eisenbahn könnte bei diesem Prozess eine wichtigere Rolle spielen. Eke prophezeit eine gute Entwicklung. „In jedem Logistikprojekt wird immer mehr über die Alternative Schiene nachgedacht“, sagt er. Vor allem bei der Erschließung der Märkte in Mittel- und Osteuropa könne die Bahn eine große Rolle spielen. Die HHLA nimmt diese Entwicklung bereits vorweg und baut einen Containerbahnhof aus. „Der Bahnanteil im Fernverkehr über 250 Kilometer – der schon heute bei fast 70 Prozent liegt – kann so noch weiter gesteigert werden“, sagt Sprecherin Ina Klörzhuber.

Kapazitäten müssen bei allen Verkehrräten aufgebaut werden. Der Branche fehlen etwa Lkw, „Gerade in Saisonspitzen hatten Verladefahrer adäquaten Preis zu bekommen“, sagt Kille. Die Preise sind daher zuletzt in die Höhe geschossen. Zusätzlich fehlen Schätzungen zufolge rund 14.000 Fahrer.

Auch die Auftragsbücher der Werften sind gefüllt. Die Frachtraten sind dieses Jahr gestiegen, weil das Angebot wider Erwartung hinter der Nachfrage zurückblieb. Die Kosten für die Asienroute haben sich zum 1. Oktober verdoppelt. Das bereitet sogar den Logistikern Sorgen, die die Preise eigendlich auf die Kunden abwälzen können. Bei drastischen Steigerungen machen die Kunden ein Benchmarking. Infolge dessen sieht der Wettbewerb verschärfter aus“, sagt Reinhard Lange, geschäftsführender Vorstand für See- und Luftfracht bei Kühne + Nagel. Die großen Linienreedereien wie Maersk und Hapag-Lloyd werden hingegen profitieren –



ihnen teils erhebliche Verluste bescheren. Die Frachtkosten sind mittlerweile zum Politikum geworden. Kartellbehörden in Europa und den USA ermitteln gegen mehrere Speditionskonzerne wegen Absprachen bei der

FINANCIAL TIMES  
DEUTSCHLAND

# Weltmarkt in Bewegung



WWW.FTD.DE/BEILAGEN



**Öffentliche Häfen**  
Warum Kommunen bei privaten Investoren nach neuem Kapital suchen | Seite 2

# Logistik

**Private Bahnen**  
Weshalb die Konkurrenz im Güterverkehr auf den Börsengang der Bahn baut | Seite 3



FINANCIAL TIMES  
DEUTSCHLAND

MITTWOCH, 30. SEPTEMBER 2006

## Milliardengeschäfte mit breiter Palette



Containerweise Ware: Die Globalisierung führt dazu, dass immer mehr Maschinen, Rohstoffe und Konsumgüter weltweit verschickt werden. Transportboxen türmen sich an den großen Umschlagplätzen bis in den Himmel

Die Logistikbranche wächst. Immer mehr Unternehmen bieten ihren Kunden alles unter einem Dach – vom Annähen des Knopfes übers Verpacken bis hin zum Transport

Das liegt zum einen an den weltweit steigenden Warenströmen. Zum anderen stehen Industrie und Handel unter immer größerem Kostendruck. Sie geben deshalb immer mehr Aufgaben aus Einkauf, Lagerhaltung und Vertrieb ab. Knöpfe an Blusen nähen, Batterien auf ihre Funktionsfähigkeit testen oder Autos polieren, das übernehmen heute Logistikdienstleister.

„Die Deutsche Post hat vergangenen Herbst für 5,6 Mrd. € den zweitgrößten Branchenführer B&W aus Großbritannien übernommen. Kühne + Nagel bezahlte wenige Wochen später rund 560 Mio. € für den Spezialisten ACR. Doch gekauft wird auch mit umgekehrtem Ziel. Die beiden westfälischen Mittelständler Fliege und Rhenus – beide traditionell stark in der Kontraktlogistik – gaben im Frühjahr innerhalb weniger Wochen Übernahmen von Speditionen bekannt. Fliege verließ sich auf Hamburger Führerunternehmen TIS ein, Rhenus kaufte InterSpe Hamann aus Hilden.

„Nach wie vor kann man in der Kontraktlogistik ohne eigenes Transportnetz arbeiten“, sagt Rhenus-Chef Hermann Niehus. Trotzdem sei es gut, den Kunden jetzt auch Transporte anbieten zu können.

Nach einer Untersuchung der Unternehmensberatung Mercer Management verspricht die reine Kontraktlogistik nur eine Umsatzrendite von 2,5 Prozent. In Kombination mit Landtransporten lässt sich die Marge verdoppeln, mit einem Paket- und Expressnetz verdreifachen. Auch Kühne + Nagel kauft künftig im Speditionsgewerbe zu, nachdem sich für Luft- und Seefracht erst vor vier Jahren aus dem Segment verabschiedet hatte. Gerade kündigte Ewald Kaiser, im Vorstand für Landverkehr zuständig, Zukäufe im Wert von 1,3 Mrd. € an.

Die Branche ist sich darüber einig, dass es immer wichtiger wird, den europäischen Markt abzudecken – das ist die Strategie der Großen. Doch auch den zahllosen Mittelständlern hier bleiben gute Chancen. Sie schließen sich zu Kooperationen zusammen. IDS, System Alliance und Cargoline sind nur einige davon. Eigene Fahrzeuge galten lange als Tabu. Eine Lkw-Flotte binde zu viel Kapital, lautete das Argument. Außerdem trug der Speditoren das Risiko der Auslastung. Das wurde jahrelang lieber an kleine Fahrtennehmer weitergegeben. Doch bei einigen in der Branche setzt ein Umdenken ein. „Frachtraum ist knapper und teurer geworden“, sagt Niehus. Klaus-Michael Kühne, Verwaltungsratschef von Kühne + Nagel, deutet an, dass er sich vorstellen kann, auch wieder in eigene Lkw zu investieren.

VON CLAUDIA WÄNNER

Die drei Meter langen Wähe Alice und Tricie ziehen um. Aus Taipei in Taiwan geht es in ein Aquarium in Atlanta im US-Bundesstaat Georgia. Eine speziell ausgestattete Frachmaschine transportiert die beiden über den Pazifik weiter geht es auf Sattelschleppern mit Polizeiskorte vom Flughafen ins Aquarium – organisiert vom Logistiker UPS. Ortswechsel: Rund 50 000 Teilnehmer des Berliner Marathon erwarten am kommenden Wochenende Getränke und frisches Obst entlang der Strecke – viel Arbeit für den Logistiker Schenker. So außergewöhnlich sind die Aufträge der Speditionen und Logistikdienstleister nur selten, so aufwändig allemal. Die Branche wächst kräftig.

„Der Trend der vergangenen Jahre setzt sich fort“, sagt Peter Klaus, Professor für Logistik an der Universität Erlangen-Nürnberg. Das Wachstum der Branche liege mindestens einen Prozentpunkt über dem Basiswachstum der deutschen Wirtschaft. Die Unternehmensberatung Excent Management schätzt den deutschen Logistikmarkt auf 170 Mrd. €, das sind fast 30 Prozent der europaweiten Umsätze. Das jährliche Wachstum taxiert Excent-Berater John Eke auf 3,4 Prozent. Besonders kräftig wächst die sogenannte Kontraktlogistik. Darunter verstehen Insider jene Aufgaben, die über den reinen Transport hinausgehen. „Das Segment wird sich bis 2010 auf 28,4 Mrd. € mehr als verdoppeln“, sagt Eke. Diese Aussichten bringen Bewegung in den Markt.

„Die Kontraktlogistik wird sich bis 2010 mehr als verdoppeln“

John Eke, Excent Management

„Das Segment wird sich bis 2010 auf 28,4 Mrd. € mehr als verdoppeln“, sagt Eke. Diese Aussichten bringen Bewegung in den Markt.

„Das Segment wird sich bis 2010 auf 28,4 Mrd. € mehr als verdoppeln“, sagt Eke. Diese Aussichten bringen Bewegung in den Markt.

### Wie der wachsende Markt sich zusammensetzt

Branchen Logistiker planen, realisieren und kontrollieren Materialflüsse. Teildisziplinen sind Umschlag- und Lagerwirtschaft sowie Transport, der den größten Anteil am Gesamtumsatz hat. Externe Anbieter erbringen 45 Prozent aller Leistungen.

Märkte Das Gesamtvolumen des deutschen Marktes beträgt 170 Mrd. €. Laut einer Studie von Excent Management wächst es um durchschnittlich 3,4 Prozent im Jahr.

Anbieter Den Markt teilen sich einige große und viele mittelständische Betriebe. 74 Prozent des gesamten Marktvolumens werden von Unternehmen mit einem Umsatz unter 60 Mio. € erwirtschaftet.

#### Logistikschwerpunkte in Deutschland

■ Standorte mit mehr als 12 Logistikflächen  
— EU-Transportkorridore, über 25 Mio. Tonnen/Jahr



#### INHALT

Seehäfen Der Jade-Weser-Port in Wilhelmshaven ist der erste Tiefwasserhafen für Containerschiffe in Deutschland. | Seite 2

Luftfracht Die Zukunft liegt in großen Flughäfen und konzentriert sich auf einige wichtige europäische Zentren. | Seite 3

Russland Der große Markt des Landes ist eine Herausforderung für Exporteure und Logistikunternehmen. | Seite 4

Jetzt 24h buchen unter [www.europcar.de](http://www.europcar.de) oder 0180/5 9000 (0,12€/Min.)

„Die Wohnung ist ja wirklich schön, aber im LKW war mehr Platz.“

**Umzugs-Special**  
Exklusiv für Leser der Financial Times

Bis zu **25% Rabatt\*** auf unsere LKW-Standardraten. Bitte Contract 44827905 angeben.

**Europcar**  
YOU RENT A LOT MORE THAN A CAR.



**Exxent Management Team AG**

Stefan-George-Ring 2  
D-81929 München  
Tel +49 89 520314-0  
Fax +49 89 520314-90  
[www.emt.ag](http://www.emt.ag)  
[mail@emt.ag](mailto:mail@emt.ag)

**Herausgeber**

Exxent Management  
Team AG

**Inhalt**

John A. Eke  
Karl Heinz Bücheler  
Laura Waertel  
Matthias H. Sturm

**Gestaltung**

Christine Porsche  
(Grafik Designer)

**Copyright**

Exxent Management  
Team AG  
© 2009