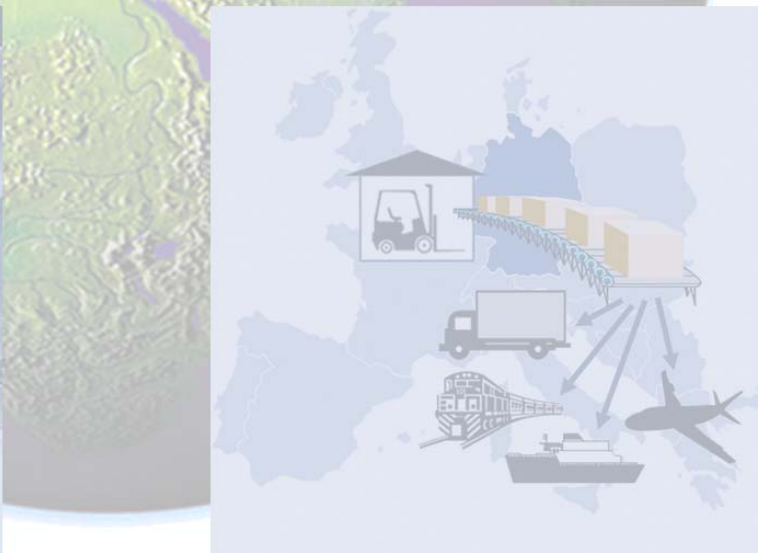


Excellence in Pharma Logistics

Pharma Supply Chain (Teil II): Best Practices



	Seite
No. 1 Modulare Logistikkonzeption: Erfahrungen und Ergebnisse aus Projekten der Pharmaindustrie und Pharma-affinen Branchen	3
No. 2 Innovation und Leistungsprofile im Anbietermarkt für Logistik-Dienstleistungen	15
No. 3 Logistik-Technologie	18
Exxent Management Team AG: Kurzprofil	21
Pressespiegel	23
Impressum	25

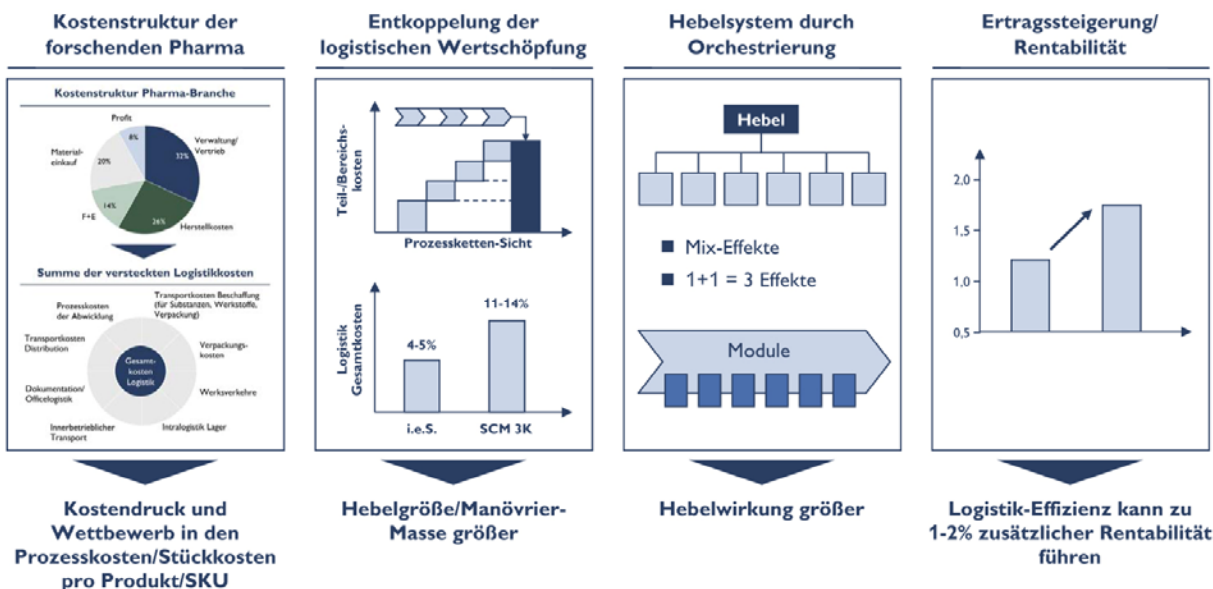
Modulare Logistikkonzeption: Erfahrungen und Ergebnisse aus Projekten der Pharmaindustrie und Pharma-affinen Branchen

Die heutige Ausgangssituation der Pharma Supply Chain ist oft durch typische Effizienz-Schwachstellen gekennzeichnet (Beispiele aus Exxent-Projekten):

- Keine durchgängige Steuerung für die gesamte Prozesskette
- Unterschiedliche Verantwortungen in den Logistikfunktionen
- Prozesse/Standards teilweise unzureichend bzw. nicht vorhanden
- Kein geschlossenes und abgestimmtes Logistik-Controlling
- Routings/Liniensysteme sind zu wenig ausgeprägt und weisen hohe Effizienzpotenziale auf
- Mehrstufige Lagerkette und mehrere Lagerorte
- Sourcing-Konzepte/Dienstleistermodelle uneinheitlich bzw. kaum vorhanden
- Potenziale in der Transport-Logistik (kreditorisch und Frankaturumstellung) nicht ausreichend genug gehoben
- Mangelnde Frachtkosten-Transparenz mit Gefahr von Überzahlung

Typische Ausgangssituation

Die Logistik bietet somit einen starken Hebel zur Steigerung der Ertragsfähigkeit:



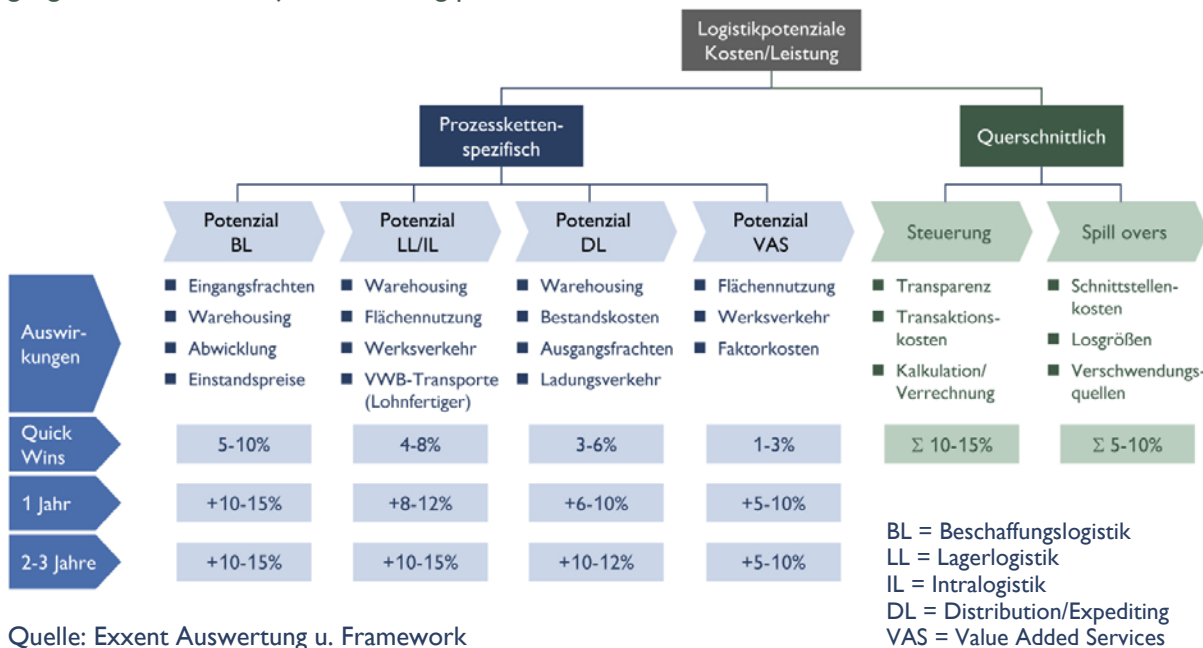
Effekte auf Kosten und Finanzen

Pharmahersteller profitieren somit von wichtigen ergebniswirksamen und Finanzmittel-mobilisierenden Effekten (je nach Ausgangslage):

- Steigerung der Gesamtrentabilität um 1-2%
- Kostensenkung in der Logistikkette 15-25% und damit Ressourcen-Mobilisierung für F+E
- Asset-Verlagerung und Investitionsvermeidung durch optimales Outsourcing (Off-Balance-Effekte)

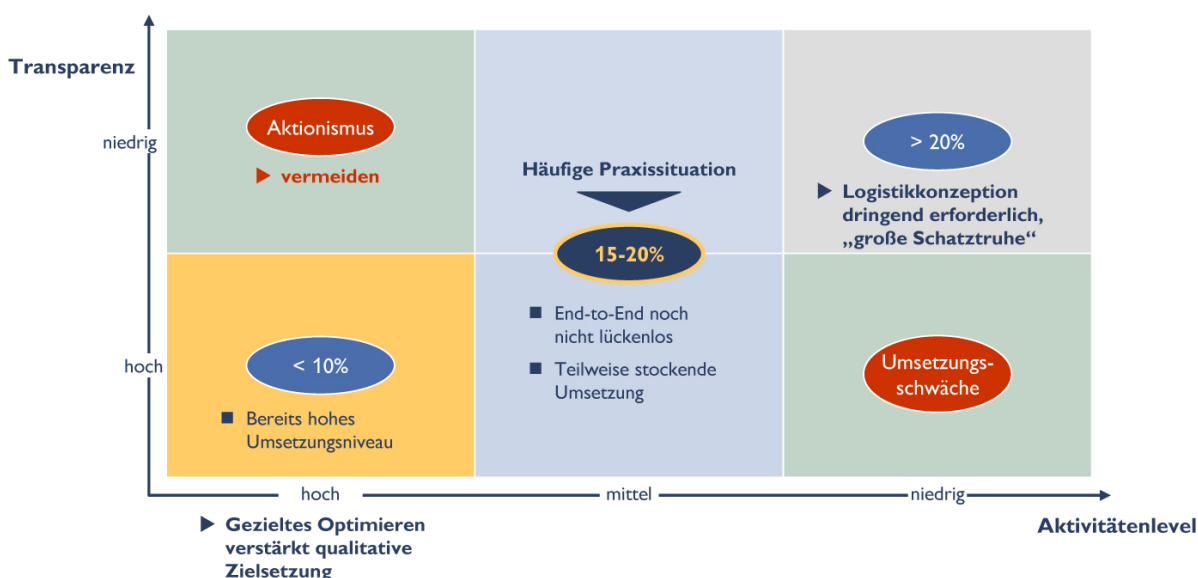
Potenziale und Zielkorridore

Die Höhe der Potenziale hängt für den Pharma-Hersteller erfahrungsgemäß von der spezifischen Ausgangssituation und der tatsächlich wirkenden Umsetzungsdynamik ab (Awareness/Promotion). In Studien und Publikationen werden mindestens 10% berichtet, unser Erfahrungs-Mittelwert liegt jedoch bei 18,5%. In einigen Projekten (Best Case) lassen sich auch über 20% erreichen, wenn Ausgangssituation und Projektumsetzung passen.



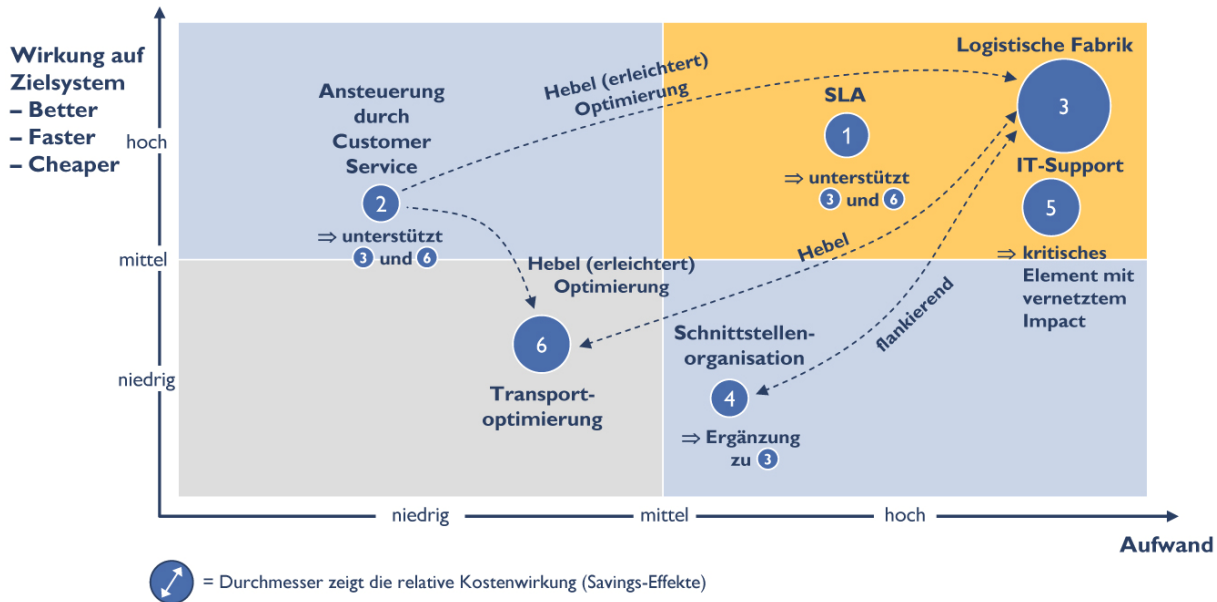
Quelle: Exxent Auswertung u. Framework

Potenzial-Matrix nach Ausgangslage des Pharma-Herstellers



Eine realistische Potenzialschätzung liegt bei 15-20%

Die Priorisierung der einzelnen Stellhebel nach deren Potenzialwirksamkeit, Umsetzungsaufwand und Wirkung auf das Zielsystem zeigt folgendes Bild:



Zusammenwirken der Stellhebel

Aus dem Beispiel eines 3-Kreis-SCM-Projekts (Order-to-cash-Logistics) ergeben sich folgende Erkenntnisse:

- **Kritische Elemente:** Intralogistik, Lagerlogistik
- **Aktive Elemente:** SLA, Leitstand
- **Passive Elemente:** Distributionslogistik, Spill Over

Modulares Logistikkonzept



Das logistische Modulkonzept entlang des Pharma-SCM-Wertstroms besteht aus insg. 12 Einzelmodulen in 3 Clustergruppen

Modulgruppierung I: Logistik-vorgelagerte Module

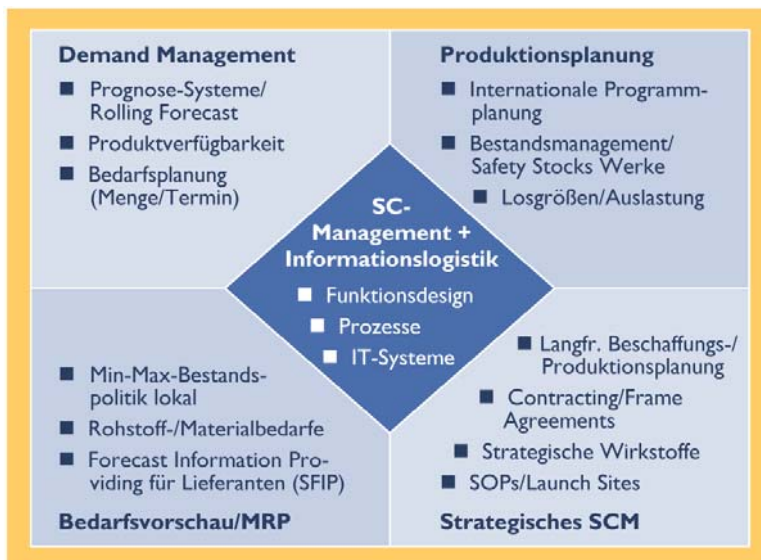
Die Einflussfaktoren und Stellhebel aus diesen Prozess-Segmenten der integrierten Pharma-Supply-Chain entspringen direkt dem 3-Kreis-Prinzip der Good-Logistics-Practice (GLogP):

- Operative Planung (OPL)
- Service Level Agreement (SLA)
- Auftragsdurchlauf-Management (ADM)
- Supplier Relationship Management (SRM)

Die Qualität der vorgelagerten Prozessketten beeinflusst die Logistikleistung

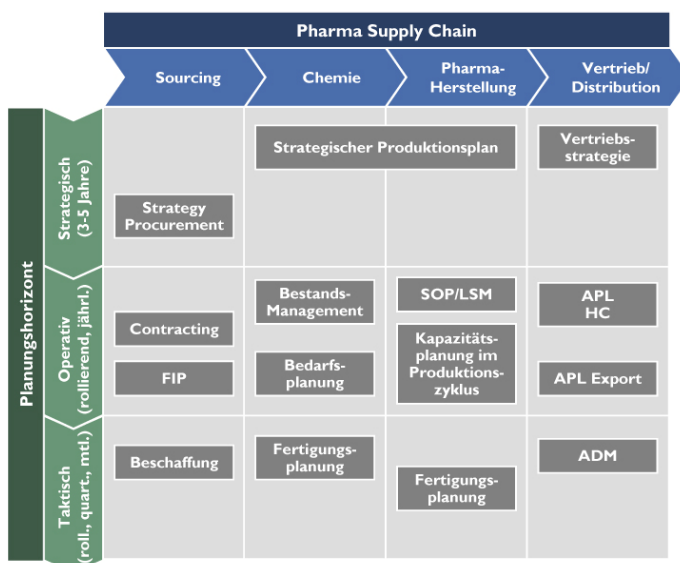
Planungssysteme Pharma in der System- und Prozessperspektive

Die Komplexität der Pharma-Landkarte stellt hohe Anforderungen an ein integriertes Supply Chain Management



SCM ist ein entscheidendes Bindeglied im Planungssystem

Die Rolle des SCM in der Pharma-Planung liegt damit in der Vernetzung der Einzelpläne:



FIP: Forecast Information Providing
 SOP: Start of Production
 LSM: Launch Site Management
 APL: Absatzplanung rollierend
 HC: Home Country
 ADM: Auftragsdurchlauf-Management

Die Vernetzung der Einzelpläne stellt noch ein großes Problem dar

Service Level Agreement (SLA)

Klassischerweise werden SLAs zwischen externen und internen Partnern vereinbart, um bestimmte logistische Leistungen zu standardisieren. So wird in der Pharmaindustrie v.a. der PSL (Production Service Level) und der DSL (Distribution Service Level) genutzt, um die Versorgung der Produktion sowie die Leistungsfähigkeit der Versandfunktionen sicher zu stellen.

Dieser konventionelle, sogenannte Door-to-Door-Ansatz unterstützt die Pharma Supply Chain jedoch nur unzureichend. Die logistischen Leistungsaspekte müssen vielmehr entlang der gesamten Wertschöpfungskette optimal synchronisiert werden. Optimal heißt ausgehend von den definierten SLAs weder eine Überperformance noch eine unzureichende Logistik-Leistung zulassen.

Entwicklung der SLA-Konzeption von „door-to-door“ zu „end-to-end“

Die Erweiterung des Door-to-Door-Ansatzes bedingt nun die Definition von SLAs entlang der Pharma Supply Chain, wodurch ein ganzheitlicher End-to-End-Ansatz geschaffen wird. Damit wird eine optimale Logistikperformance realisiert und gleichzeitig Logistikkosten adjustiert, da z.B. übertrieben hohe Logistikleistungen verhindert werden. So muss beispielsweise frühzeitig entschieden werden, bis zu welcher Prozessstufe eine Chargen-Verfolgung bzw. -Identifizierung tatsächlich notwendig ist.

Auftragsdurchlauf-Management (ADM)

Generelle Ziele des ADM sind kurze Auftragsdurchlaufzeiten mit einer minimierten Fehlerquote bei geringen Prozesskosten. Zur Erreichung dieser Anforderungen ist eine hohe Standardisierung der Abläufe sowie eine optimierte Verzahnung des Auftragsdurchlaufs mit dem Planungsprozess erforderlich. Ebenso spielt eine optimale IT-Unterstützung eine große Rolle.

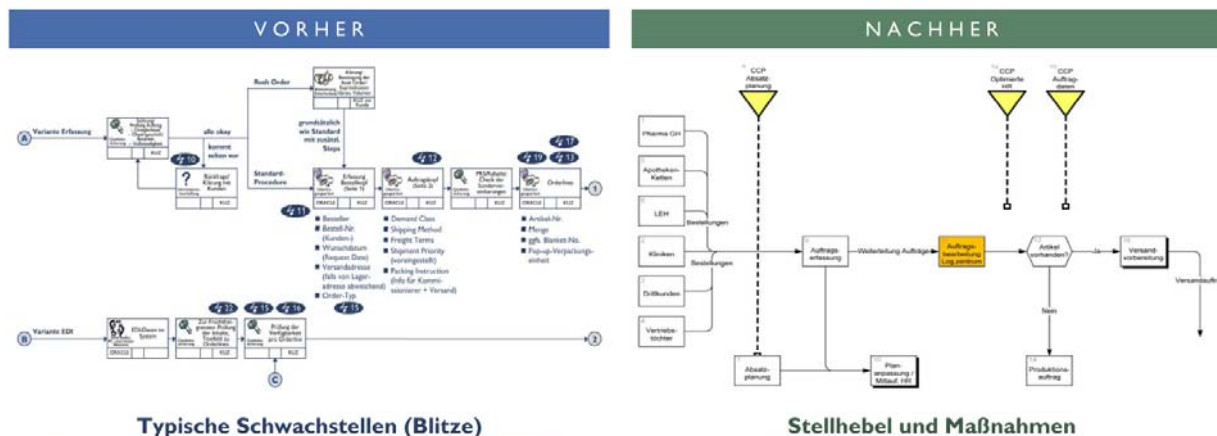
Hierdurch wird eine möglichst hohe Bündelungsrate von Aufträgen erreicht. Zur Optimierung der ADM ist eine gezielte Analyse aller involvierten Prozessschritte mit Hilfe der „5-Stufen-Systematik“ notwendig.

- Welche Stufen in der Wertschöpfungskette sind am Auftragsdurchlauf-Prozess beteiligt? (z.B. Customer Service)
- Welche Teilprozesse werden auf jeder Wertschöpfungsstufe durchgeführt? (z.B. Auftragsfassung)
- Welche Komplexitätstreiber gibt es in den einzelnen Teilprozessen? (z.B. bestimmte Spezifikationen, hohe Variantenvielfalt)
- Welche Fehlerquellen gibt es in den Teilprozessen? (z.B. unklare Kundenanforderungen)
- Welche Qualität hat die IT-Unterstützung? (z.B. mangelhafte Funktionalitäten, fehlende Integration)

Optimierung des ADM in 5 Stufen

Mit Hilfe dieser Vorgehensweise werden Verbesserungspotenziale aufgedeckt, die im Folgenden realisiert werden können.

Customer Service-Prozess als Teil des Auftragsdurchlaufs im Vorher-Nachher-Vergleich:



Vorher-Nachher-Vergleich: Quality Gates statt Blitzen

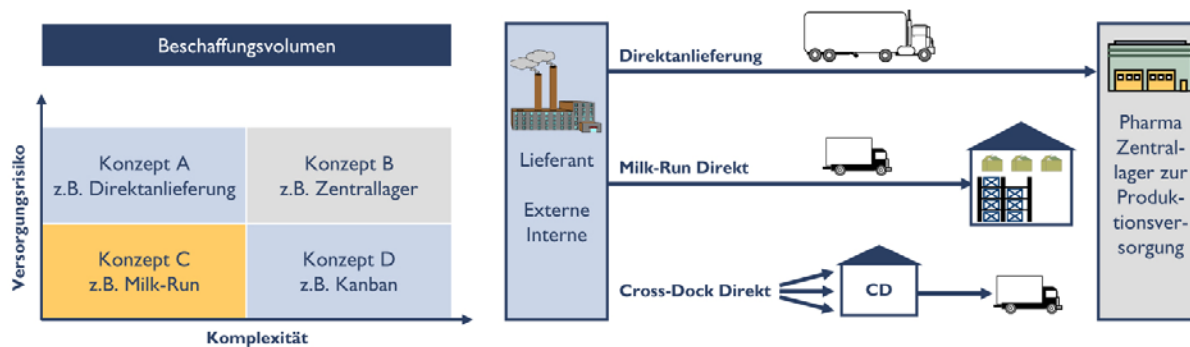
Das neue KAM als eines der ersten Konsequenzen: Im ADM wird zukünftig mehr nach Kunden gebündelt werden müssen, um insbesondere den Großkunden und den LEH-Einkaufsstrukturen (Category Management/Strategic Commodity Management) gerecht zu werden.

Es entstehen Customer Development Teams, die den Kunden strategisch und gesamthaft betreuen.

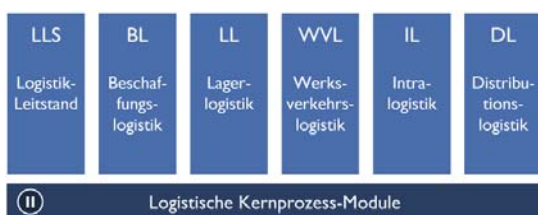
Supplier Relationship Management (SRM)

Supplier Relationship Management (SRM) umfasst die strategische Planung und zentrale Steuerung von Beziehungen eines Unternehmens zu seinen Lieferanten. Ziel ist eine enge und optimale Anbindung aller Lieferanten an das Unternehmen. Wichtigste Stellhebel sind hierbei die unterschiedlichen Anliefererszenarien.

Je nach Wert bzw. Komplexität und Planungsgenauigkeit des zu beschaffenden Stoffs oder Materials empfiehlt sich ein anderes Beschaffungsprinzip. So wird bei hochwertigen und schwer planbaren Produkten in der Regel eine Just-in-Time-Belieferung mit dem Lieferanten vereinbart, während geringwertige und gut planbare Produkte häufig über Kanban-Systeme angeliefert werden. Ein produktspezifisches Anliefermodell stellt gleichzeitig eine hohe Versorgungssicherheit und optimierte Beschaffungskosten sicher.

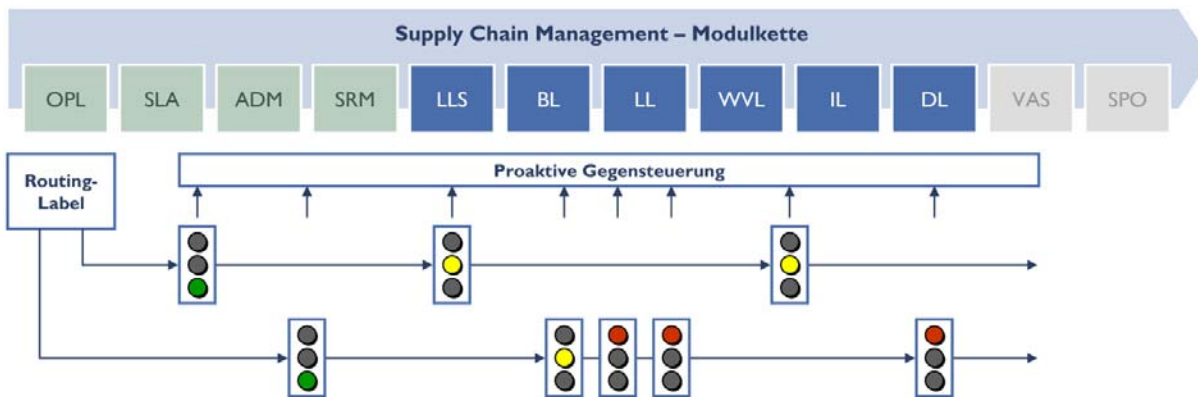


Modulgruppierung II: Logistische Kernprozess-Module



Logistischer Leitstand (LLS)

Der Logistische Leitstand der Pharma Supply Chain ist unmittelbare Konsequenz der Entkoppelung des logistischen Wertstroms und entspricht in seiner Grundlogik dem bekannten Produktionsleitstand. Es ist ein logistisches Frühwarnsystem im Sinne eines „**Tracking + Tracing**“ entlang der mehrstufigen, integrierten Versorgungskette vom Rohstoff bis zur Apotheke. Dabei entspricht die Informationslogistik einer durchgängigen Ampelkette.

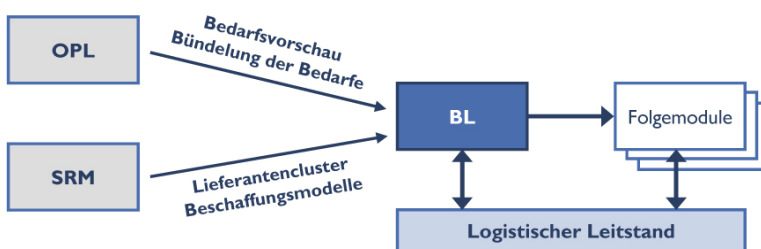


Der Leitstand als zentrales Cockpit der Supply Chain

Die IT-Lösung zum logistischen Leitstand geht leider selten direkt aus den Pharma-ERPs hervor. Zudem bieten die Standard-Lösungen zum Lager- und Transportmanagement (LVS etc.) hier nicht viel Informationsqualität, sodass fast alle Logistikdienstleister dazu übergegangen sind, solche Steuerungssysteme als Weiterentwicklung des T+T-Systems selbst zu entwickeln.

■ Beschaffungslogistik (BL)

Die Beschaffungslogistik ist in der Versorgungskette vom Lieferanten und aus dem globalen Pharma-Produktionsverbund (OPUs) das erste Modul des logistischen Kernprozesses. Die vorgelagerten Einflussfaktoren in den SCM-Bereichen (3-Kreis-Logik) „OPL-SLA-ADM-SRM“ stellen die Beschaffungsplattform dar und liefern Optimierungsfreiräume.

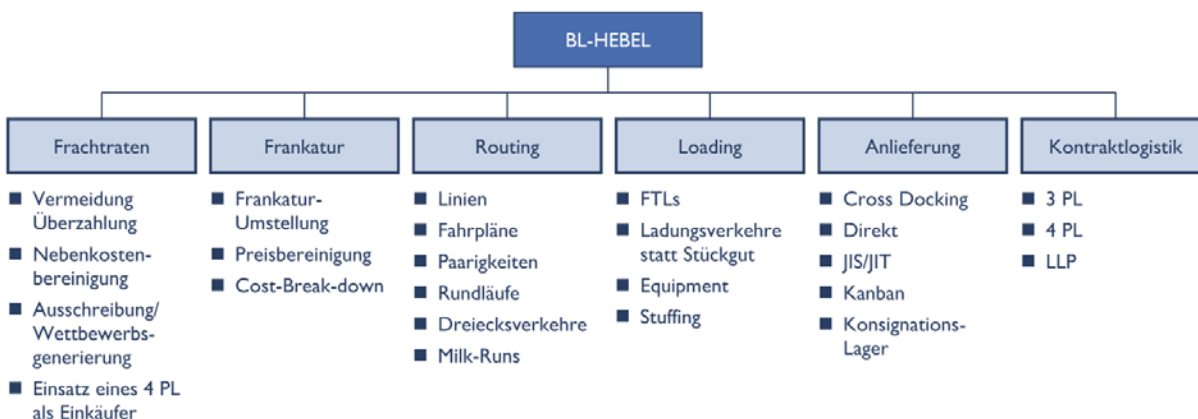


Die Beschaffungslogistik wird in ihrer Bedeutung für eine optimierte Logistik unterschätzt

In der Pharmabranche herrscht zur Zeit noch die Frei-Haus-Frankatur vor, wobei auch hier der branchenübergreifende Trend zur Ab-Werk-Politik wie z.B. in der Lebensmittelindustrie stärker wird. Die konsequente Anwendung von Routings und gesteuerten Anlieferkonzepten zwingt quasi zu einem aktiven und frühwarnorientierten Management der Chemie-, Formulierungs- und Verpackungsver-sorgung.

Stellhebel Beschaffungslogistik im Überblick

Die BL-Hebel-Systematik weist einige Besonderheiten auf und birgt oft ein Gesamtpotenzial von über 25%. Natürlich erfolgt die Umsetzung zweigleisig über Frachtkostensenkung und Verbesserung der Einkaufsleistung (PDI = Purchase Price Index).



Stellhebel der Beschaffungslogistik

■ Lagerlogistik (LL) / Intralogistik (IL)

Die Optimierung der internationalen Lagerstruktur erfolgt in 5 Schritten:

- Positionierung des Lagerstandortes im zukünftigen Routing-Modell (Wird das Lager noch benötigt?)
- Dimensionierung nach optimierter Bestandspolitik (Wie groß muss das Lager sein?)
- Funktionsdesign des Warehouse – Logistische Fabrik (Wie muss das Lager gestaltet sein?)
- Konsolidierung der Standorte (Können mehrere Standorte zusammengefasst werden?)
- Optimierung der Lagerprozess-Segmente (z.B. Kommissionierung, Einlagerung etc.)

Optimierung der Lagerstruktur in 5 Schritten

Strategische Lagerkonzeptionen zeigen den Integrationsbedarf im globalen Netzwerk auf:

	Kunde	Dedicated	Multi Customer
Funktion			
Classic		Basic Warehouses, z.B. Versandlager	Logistik-Center z.B. Warenhotel
Multi Purpose		Logistische Fabrik z.B. SSC	Logistics Value Center z.B. PharmLog

Die Intralogistik in der pharmazeutischen Industrie besteht hauptsächlich aus Pipeline-Logistik und Fördertechnik. Eine Entkopplung der Intralogistik vom Produktionsprozess ist im Pharma- und Chemieumfeld nicht sinnvoll, da die Produktion hoch automatisiert und die Intralogistik somit Bestandteil des Herstellungsprozesses ist.

Sämtliche unterstützende Funktionen für die Wertschöpfung können durch ein multifunktionales Site Service Center (SSC) übernommen werden. Neben logistischen Leistungen wie Lagerung, Verpackung, Kommissionierung und Versand von Fertigprodukten oder Rohstoffen, übernimmt das SSC auch andere pharmaspezifische Funktionen wie z.B.:

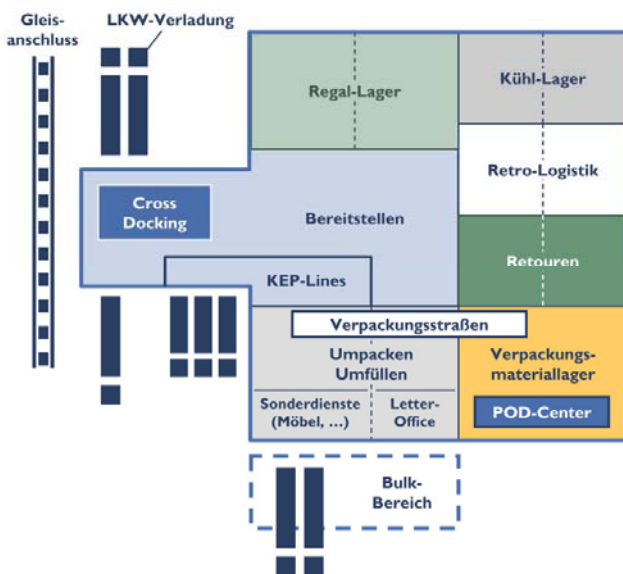
- Ärztemuster aus Verkaufsware erstellen
- Beipackzettel/Gebrauchsinformationen austauschen bzw. beifügen
- Spezielle Beschriftungen und Kennzeichnungen (z.B. Klinikpackungen, Ärztemuster)
- Kontrollen

Des Weiteren führt das SSC auch allgemeine Supportfunktionen innerhalb des pharmazeutischen Werkes aus:

- Operations Maintenance
- Facility Management
- Umzüge innerhalb des Werksgeländes
- Möbelverwaltung (z.B. bei Veranstaltungen, Konferenzen)

Intralogistik im Sinne eines Site Service Centers

Beispiel eines SSC (Logistische Fabrik)



Bemerkungen

- Trennung der Produkte wo erforderlich
- Einrichtung von Kühl- oder Wärmelager, wenn erforderlich
- Dargestellte Module standortspezifisch unterschiedlich
- Integration VAS-Ketten
 - Packaging
 - POD (Print on Demand)

Die „Logistische Fabrik“ als Modell der Zukunft

Der Kommissionierungsprozess ist der Prozess, der die meisten Ressourcen bindet, 40-60% sind Wegezeiten und 15-35% Greifzeiten.



Der Kommissionierungsprozess steht im Zentrum der Lageroptimierung



Pharma-Warehousing und Best Practice Bibliothek

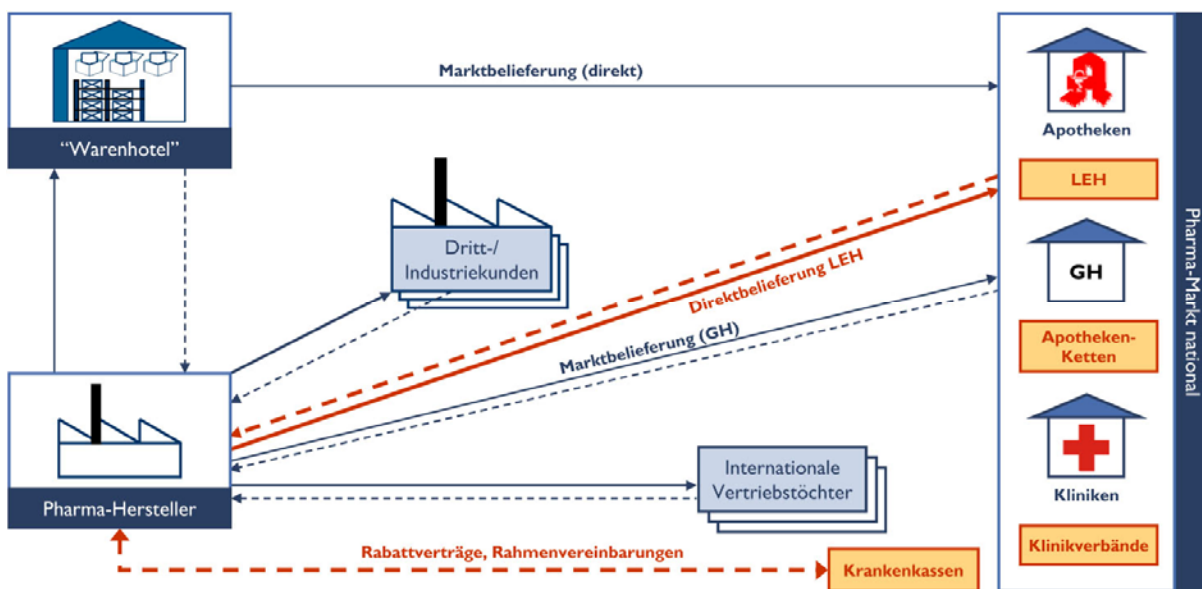
■ Distributionslogistik (DL)

Die Belieferung des Marktes haben in den vergangenen Jahren immer mehr Pharmaunternehmen sogenannten „Warenhotels“ überlassen, wo die pharmazeutischen Produkte bevorratet, kommissioniert, verpackt und versandt werden. Diese pharmaspezifischen Logistikzentren ermöglichen eine wirtschaftlichere und branchenspezifischere Distribution als firmenspezifischen Lösungen. Die Lager- und Kommissioniertechniken sind speziell auf die Pharmabranche zugeschnitten: standardisierte Hochregal-Läger werden durch Gefahrgut-, Kühl-, Wärme- und Tresor-Läger ergänzt.

Das Drittgeschäft mit Industriekunden wird immer bedeutungsvoller, verändert aber die Anforderungen an das bisher stark USP-basierte Distributionssystem. Aus der Wirkstoffproduktion und Formulierung heraus müssen zunehmend Lieferketten an Drittkunden/Lohnfertiger aufgebaut werden. Somit entsteht ebenfalls eine neue Verkettung der Bulk/Behälter und Paket-Logistik.

Warenhotels und Logistikzentren zur Marktversorgung

Waren- und Informationsfluss in der Pharma-Distribution



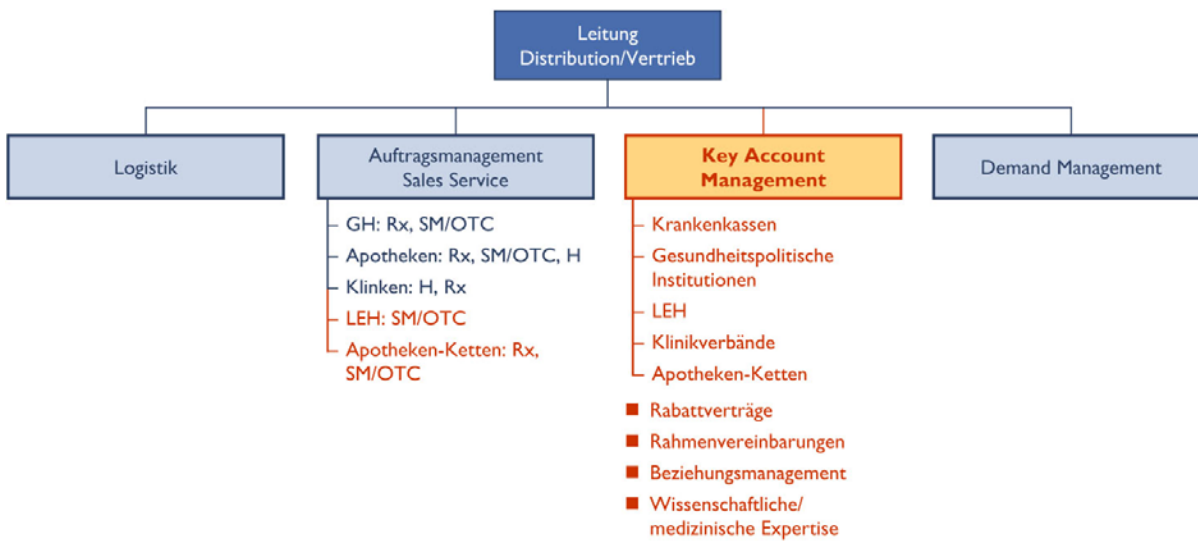
LEH, Apothekenketten und Klinikverbände verändern gravierend die Spielregeln in der Distribution

Die neuen Player im Pharmamarkt (LEH, Apothekenketten, etc.) werden die bereits vorhandene Komplexität der Distributionssituation noch weiter erhöhen. So kann beispielweise davon ausgegangen werden, dass die Belieferung von LEH-Ketten größtenteils direkt ab dem Pharmawerk erfolgen wird.

Jedoch wird nicht nur der Warenstrom an Komplexität zunehmen. Vor allem der Informationsfluss im Rahmen der Distribution und des Vertriebs wird immer anspruchsvoller und umfangreicher. Die neuen Player wie Krankenkassen und Klinikverbände machen ein Kundenbeziehungsmanagement auf hohem Niveau notwendig.

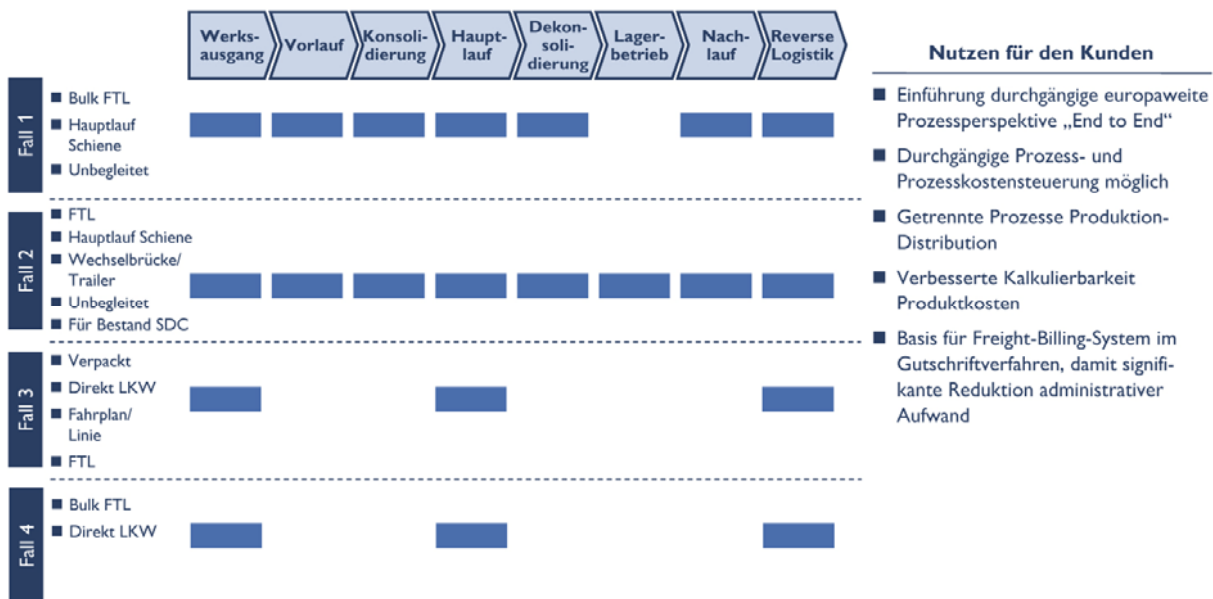
Neue Kundenstruktur erhöht Komplexität

Aufgaben und Verantwortungen in der Pharma-Distribution



Neue Verantwortlichkeiten in Vertrieb und Distribution

Beispiel Prozesskettenbildung in der Distributionslogistik



Hohe Komplexität in Distributionskette

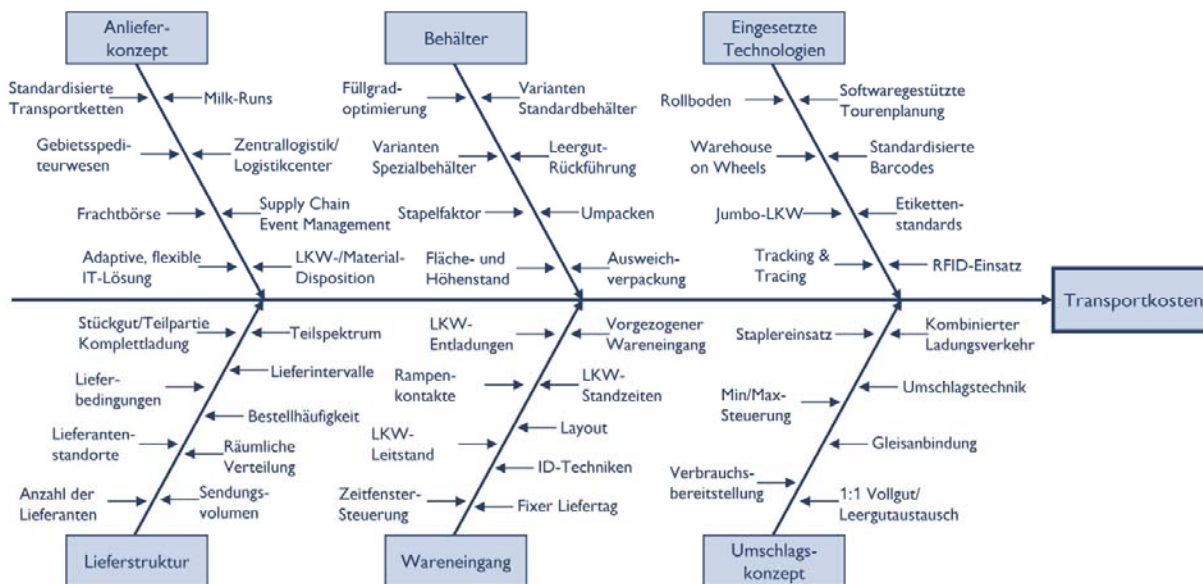
Transportlogistik

Die Transportlogistik im Sinne des Ladungsverkehrs bietet eine Vielzahl von Optimierungsansätzen:

- Anlieferkonzepte
- Behälter-Management
- Technische Standards
- Lieferstruktur
- Bedingungen im Wareneingang
- Umschlagskonzepte

6 wichtige Optimierungsansätze in der Transportlogistik

Im Rahmen des Designs der neuen Logistikkonzeption zeigt sich auf Grundlage der analysierten Ausgangssituation, welche Ansätze in welchem Umfang genutzt werden können und welche Potenziale sich damit realisieren lassen.



Potenziale abhängig von Ausgangssituation

● Modulgruppierung III: Synergie-Module

Synergien und Spill-over-Effekte (SPO) auf andere Funktionen:

Value Added Services (VAS)

- Verpackung/Umpacken
- Behälter-Service
- Produktionsver-/entsorgung
- Lohnfertigung

Einkauf

- Entlastung Bestellabwicklung
- Volumenbündelung, e-Procurement
- Bestandsoptimierung

Vermarktung

- Rechnungsprüfung, -bearbeitung
- Statistische Rechnungen

Produktion

- Planungssicherheit
- Versorgungssicherheit
- Flächenoptimierung

Vertrieb

- Operative Unterstützung POS/Outlet
- Betrieb von Kundenlagern, Konsignation
- Entlastung durch Tracking + Tracing/Logistischer Leitstand

Value Added Services und Spill-over-Effekte sind bewusster zu machen und in die Logistikkette zu integrieren

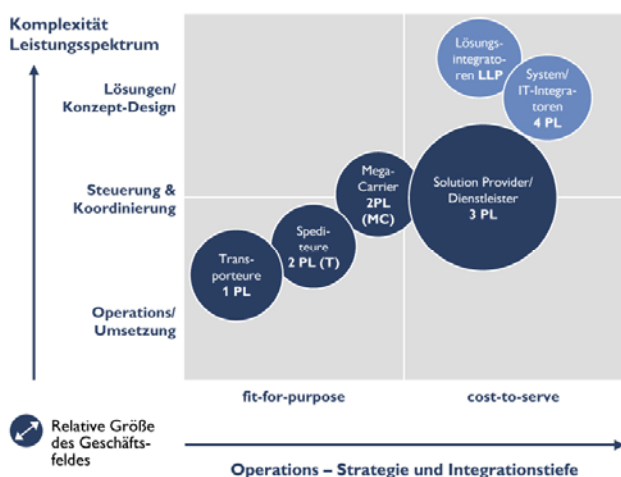
Innovation und Leistungsprofile im Anbietermarkt für Logistik-Dienstleistungen

9 Thesen zur Exxent-Logistikstudie 2010:

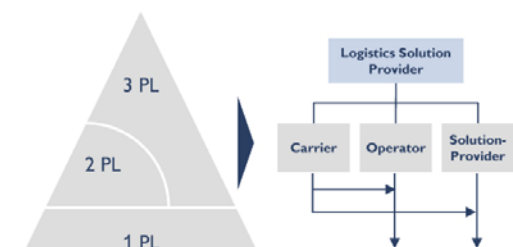
1. Der **Gesamtmarkt für Logistikleistungen** mit den Segmenten Transport, Umschlag- und Lagerwirtschaft ist in **Europa auf fast 730 Mrd. €** angewachsen und **wächst mit Ø 3,4% p.a.** weiter
2. Die Vielfältigkeit und Größe der Wettbewerbsarena nimmt für den Logistikdienstleister (LDL) drastisch zu. Eine **Schärfung der Positionierung** und des Leistungsprofils ist **überlebensnotwendig; 3 PL und 2 PLs dominieren**
3. Das Marktvolumen auf der Anbieterseite ist auf **wenige große** und **viele mittelständische** LDL verteilt: **26%** decken die **Top 100** ab und **74%** werden von Dienstleistern mit jeweils **> 60 Mio. €** Umsatz geleistet
4. Das **logistische Lösungsgeschäft** stellt für den kunden- und serviceorientierten Logistikdienstleister das wichtigste und am **stärksten wachsende Segment** dar: **Verdoppelung bis 2010**
5. Die **Anforderung „One-Stop-Shopping“** wird zum Erfolgsfaktor für die komplette logistische Kette (T-U-L) und führt zur Ausweitung des Lösungsgeschäfts auf Carrier-/Operator-Dienstleistungen wie Transport/Umschlag
6. Das Segment **Kontraktlogistik/Lösungsgeschäft** wird sich bis 2010 mehr als verdoppelt haben (11,0 zu 28,4 Mrd. €), das zu **ca. 400 neuen Projekten** mit gleichzeitig steigendem Durchschnittsvolumen führt
7. Jeder **Lösungsanbieter** (3, auch 2 PL) verfügt über eine **Fülle unterschiedlicher Geschäftssysteme** im Portfolio, mit denen er sowohl als auftragsgesteuerter **Carrier/Operator**, als auch als **Lösungsanbieter** am Standort des Kunden arbeitet
8. Der Marktplatz für die **Kontraktlogistik** als wichtigstes **3 PL** Geschäft basiert auf **4** größtenteils sehr aufwendigen **Vertriebskanälen**: Tender (Ausschreibungen), Konzeptwettbewerbe, Consultative Selling und Reference Selling
9. **Profitabilität des Lösungsgeschäfts/Kontraktlogistik** wird von mehreren Risiken und Komplexitätstreibern bedroht, der 3 PL/2 PL muss in der operativen Wertschöpfung **neue Gewinnhebel** finden

9 Thesen zur Kontraktlogistik

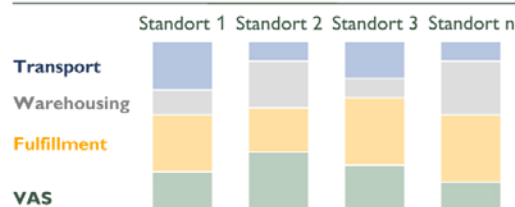
Leistungsspektrum und Integrationstiefe



Mehrfachrolle des Lösungsanbieters

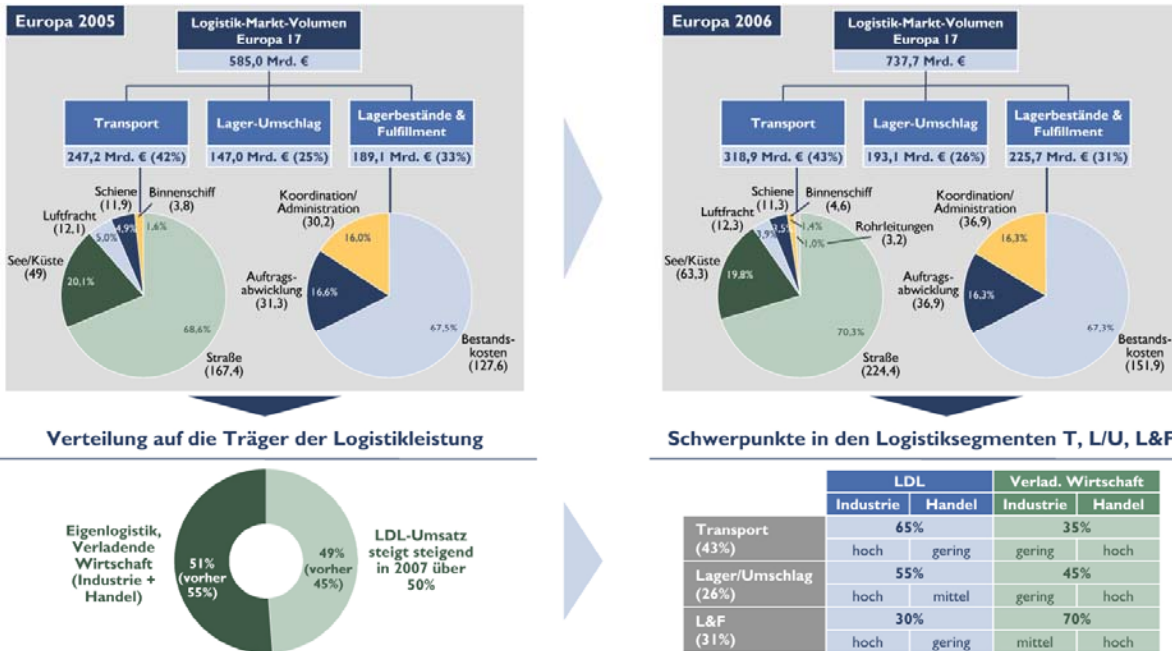


Leistungsspektrum des KLs/der DCs/RDCs



Leistungsprofile der LDLs nach Geschäftsmodellen

■ **Das Gesamtvolumen des Logistikmarktes Europa 17 betrug in 2006 bereits ca. 730 Mrd. € und wächst auch weiterhin mit über 5% p.a.**



Logistikdienstleistung als stark wachsender Markt

Quelle: Top 100 der Logistik

Nachdem die Industrieunternehmen die Kostensenkungs- und Rationalisierungsmaßnahmen in den Produktionsbereichen weitgehend erkannt und ausgeschöpft haben, tritt verstärkt der Bereich Logistik in den Blickwinkel von Effizienzsteigerungsmöglichkeiten. Von dieser Entwicklung profitiert seit Jahren der Markt der Logistikdienstleister. Viele LDLs spezialisieren sich auf bestimmte Branchen, so haben sich auch einige LDL mit spezieller Ausrichtung auf die Pharmaindustrie herausentwickelt. Dies sind zum einen große Logistikkonzerne, die eine eigene Pharma-Division aufgestellt haben, zum anderen mittelständische Unternehmen, die sich durch ihre Projekthistorie viel Pharma-Erfahrung aneignen konnten. Letztere sind erfahrungsgemäß v.a. in der Lagerbewirtschaftung kompetent. Bereiche und Prozesse abseits der Pharma-Kernprozesse (z.B. Verpackungsmaterial oder Werbemittellogistik) können jedoch auch von einem LDL übernommen werden, der über keine spezielle Pharma-Erfahrung(en) verfügt.

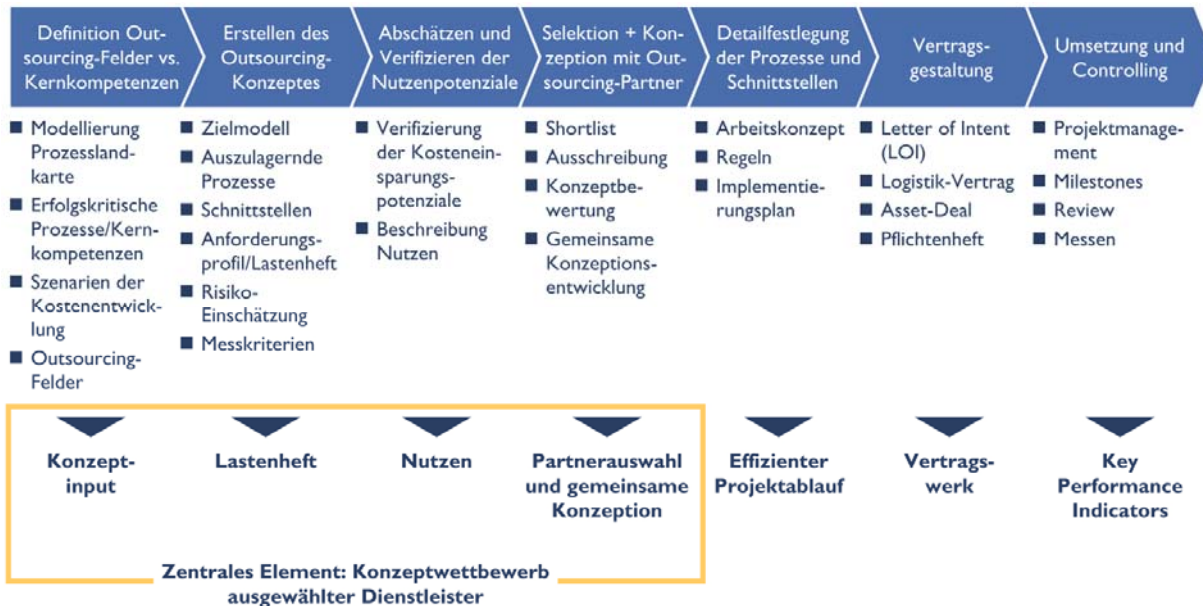
■ **Ausgewählte Player in der Pharma Logistik**

	Logistikkonzerne							Mittelständische Logistikdienstleister				Spezialisten					
	Rhenus	F-Log (Fiege)	Arvato	DHL	Geodis	Wincanton	Panalpina	Grieshaber	Hütermann	Scheren Logistik	Loxess	Caremeox	EuroPharma Log/Logosys	Pharma Service Nord	Pharmlog	Movianto	Trans-o-flex
Beschaffungslgistik	X	X			X	X		X	X								
Intra-Logistik	X	X	X					X	X			X			X	X	X
Distribution Logistik	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X			X	X

Spezialisierte Pharma-Logistiker

Quelle: Firmeninformation

Die frühzeitige Einbindung von Dienstleistern ermöglicht die Nutzung weiterer externer Kompetenz in der Konzeptionsphase.

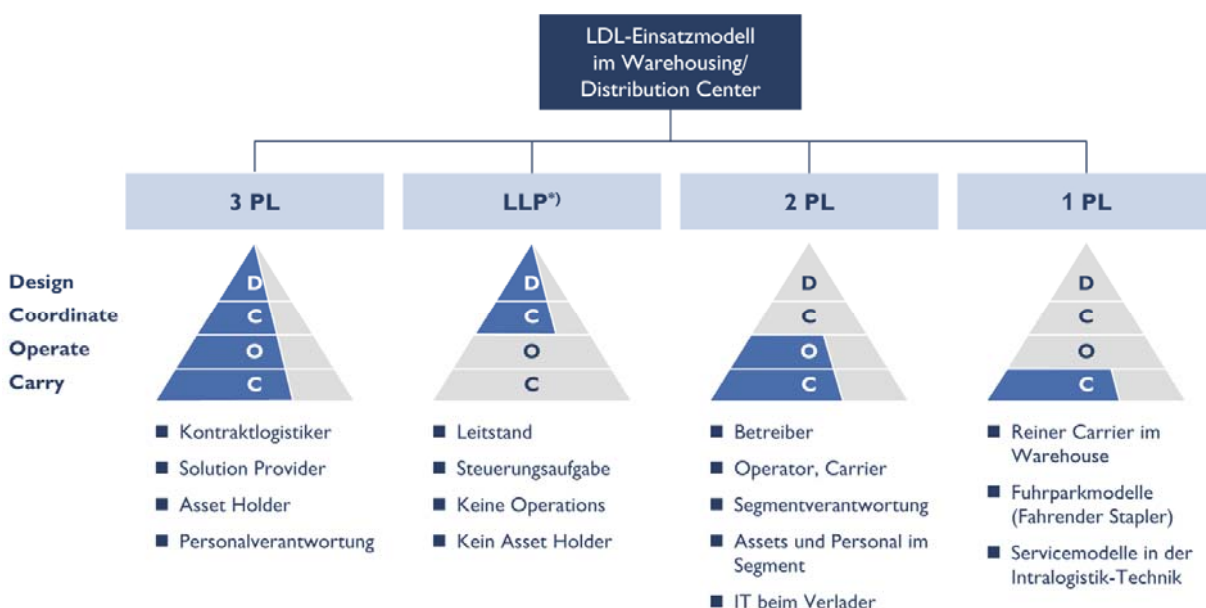


LDL-Auswahlprozess

Das zentrale Element im Dienstleister-Auswahlprozess ist der Konzeptwettbewerb der vorausgewählten LDL. Der wesentliche Unterschied eines Konzeptwettbewerbs zu einer klassischen Ausschreibung ist der, dass die Ausschreibung bereits ein bestimmtes Konzept vorschreibt und somit die Kreativität anderer ausschließt. Unsere Erfahrung hat gezeigt, dass der Weg der offenen Konzepte der Vorteilhaftere ist, da wir hiermit das Erfahrungspotenzial der einbezogenen LDL voll ausschöpfen und damit eine Win-Win-Situation entsteht, die insgesamt ein wesentlich besseres Ergebnis hervorbringt.

Die Zusammenarbeit mit dem ausgewählten LDL kann mit Hilfe der DCOC-Pyramide für einzelne Standorte oder Funktionen unterschiedlich gestaltet werden.

Standort-/funktionsspezifisch (DC/RDC) können dabei unterschiedliche Modelle zum Einsatz kommen.



Unterschiedliche LDL-Einsatz-Modelle

*) Lead Logistics Provider

Logistik-Technologie

Investitionen in die Informationstechnik spielen eine zentrale Rolle im Konkurrenz-kampf. Über den Hebel der Prozess-Innovation wird die IT entlang der gesamten End-to-End Supply Chain zum strategischen Wettbewerbsfaktor:

Die Welt der Logistik-Technologie ist seit Jahrzehnten historisch gewachsen und bietet ein breites, aber gleichzeitig sehr fragmentiertes Feld. Es gibt wenige Anwendungen, Lösungen und IT-Systeme, die querschnittlich und Schnittstellen-arm die komplette Prozesskette abdecken.

Die Logistik, so der BVL in seinem News-Portal „Logmail“, ist technologisch gespalten, viele einzelne Trends werden von Logistikern zunächst skeptisch verfolgt (SaaS, RFID, Smart Objects, ...). Auch ERP-Systeme der Industrie bzw. Verlager machen um komplexe SCM-Prozessketten einen Bogen und ziehen jetzt erst mit hohen Modul-Innovationen nach (z.B. SAP-Lager-Management mit den Modulen LES und EWM).

„Logitech“ ist aber nicht nur Software, sondern wirft auch die Bereiche Lagertechnik, Transport-Equipment und Umschlagstechnik mit auf den Radarschirm des strategischen Logistikers.

Logistik-Technologie (Logo-Tech)			
Lagertechnik	Transport-Equipment	Umschlagstechnik	Informationstechnologie
<ul style="list-style-type: none"> Regaltechnik Fördertechnik FFZ Gebäudetechnik/TGAs etc. 	<ul style="list-style-type: none"> Nutzfahrzeuge Tracker, Aufbauten Multimodalsystem Behälter Schienentechnologie Schifffahrt Luftfracht etc. 	<ul style="list-style-type: none"> Terminale Cross Dockings Rampensysteme Kranttechnik etc. 	<ul style="list-style-type: none"> Lager Transport Tracking + Tracing Steuerungssysteme/Leitstände Procurement-Monitoring Order-Fulfillment Simulationsmodelle etc.

Überblick zu Technik-Welt der Logistik

In dem Labyrinth logistischer Technologiefelder muss für die Pharma das herausgefiltert werden, was spürbaren Fortschritt in allen 3 SCM-Dimensionen bringt:



Nutzen-Modell des Technik-Einsatzes

Zukünftig werden für die Pharma die Themen „Flächen-Management“ und „Regalbefüllung“ immer wichtiger, wenn die Lieferketten sich stärker in Richtung LEH (Lebensmitteleinzelhandel) und POS (Point of Sales) bewegen. Neueste Studien zeigen genau hier große Schwächen, jeder zehnte Kunde findet sein Produkt nicht vor (HBM).

■ Identifikation des Technologie-Potenzials für die Logistik/SCM

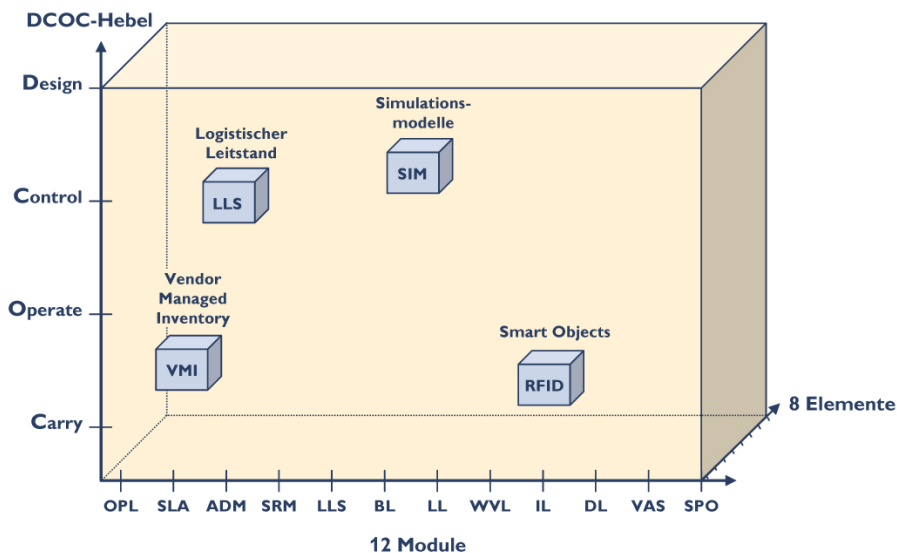
Wichtigster Schritt ist die Identifizierung von Lücken und Potenzialen. Die Anwendung unterschiedlicher Modelle stellt sicher, einen schnellen und umfassenden Überblick in allen 3 SCM-Dimensionen zu erhalten.

SWOT-Analyse des Technologie-Einsatzes in der Prozesskette SC-Logistics

	Stärken	Schwächen	Schlüsselfragen
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Elemente ■ Hebel ■ Module 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Elemente ■ Hebel ■ Module 	
Chancen	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ausbau ➤ Rollout ➤ Perfektion 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Verbesserungspotenzial ➤ Investbedarf 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Wo sind wir gut? ■ Welche techn. Schwächen zeigt unsere Logistik wo? ■ Was differenziert uns vom Wettbewerb? ■ Welche Lücken müssen schnell geschlossen werden? ■ In welchem logistischen Einsatzfeld besteht das größte Leistungsrisiko?
Risiken	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Optimierung ➤ Absicherung ➤ Benchmarking 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Logistik-Risiko-Management 	

SWOT-Analyse

Cubing des Angebots für den LogoTech-Einsatz – 3 SCM-Dimensionen: Elemente, Hebel, Module

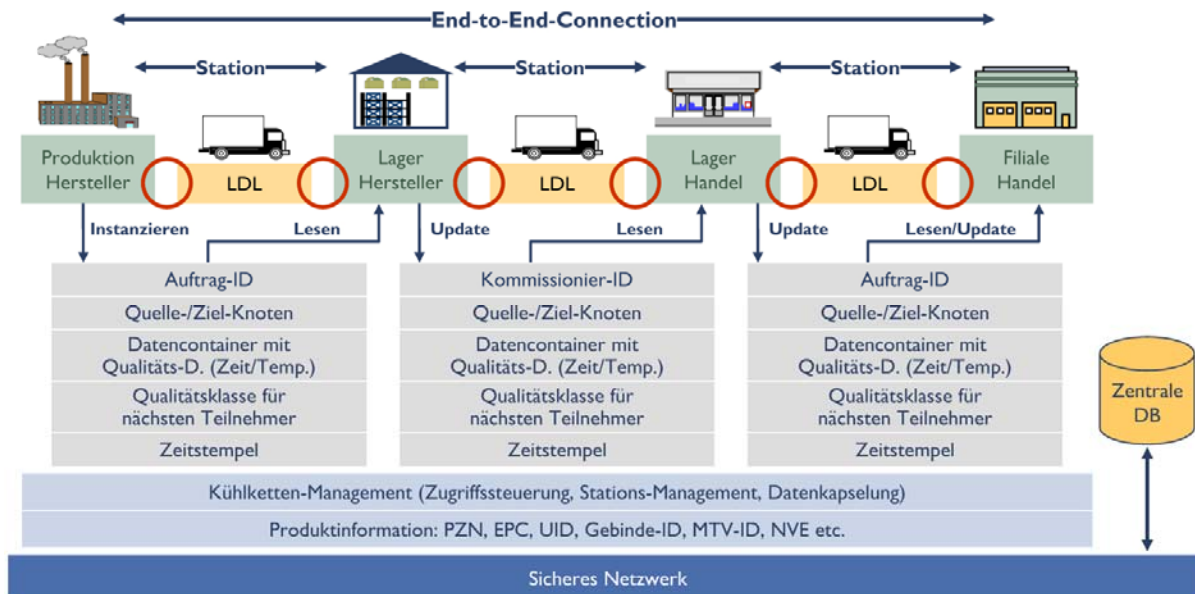


Orientierungsmodell für das Technik-Angebot

RFID bietet sicherlich gute Möglichkeiten, End-to-End SCM-Ketten und sensible Logistikprozesse transparent zu machen und den logistischen Leitstand mit den richtigen Daten zu versorgen. Die Techniken generieren ihren Nutzen jedoch nicht aus sich selbst heraus, sondern in der Kombinatorik mit den 3 SCM-Dimensionen: Elemente, Hebel und Logistik-Module!

■ Lösung des Problems der Distribution temperaturempfindlicher Produkte durch e-Pedigree Implementierung „Data-on-Network“ (Information)

Dieses Anwendungsbeispiel der RFID-Technologie zeigt auf, wie stark die Vernetzung und wie umfassend alle Player integriert werden müssen.



Beispiel:
Kühl-Logistik

Quelle: „Entwicklung eines Integrationskonzeptes“ (Fraunhofer-Institut – Zuverlässigkeit und Mikrointegration)

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.

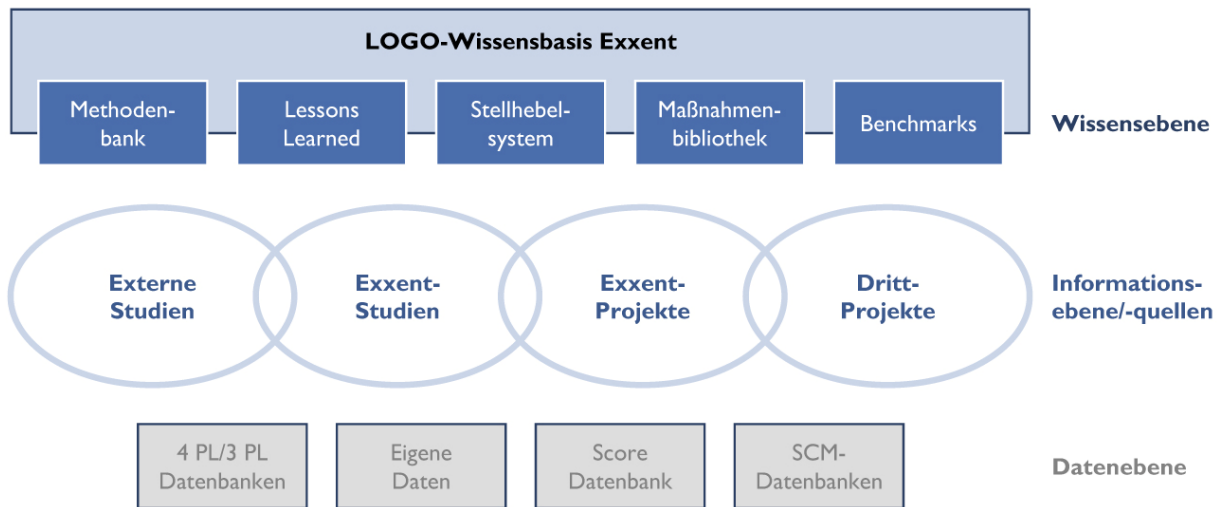
■ Exxent Management Team AG hilft bei der pragmatischen Erarbeitung der Verbesserungsmaßnahmen und bei der termin- und qualitätsgerechten Realisierung.

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

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

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 neben 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.

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

innere 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 Exxent 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 derweil, sich als Spezialisten zu etablieren. Sie übernehmen Logistikdienstleistungen, etwa die Lagerhaltung, die Warensteuerung bis hin zum Fließband 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 Exxent-Berater Eke. Sein Unternehmen arbeitet bereits mit einem eigenen Team an entsprechenden Szenarien. Viele Firmen stehen 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

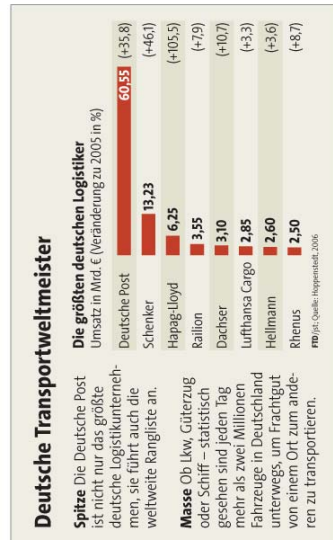
als die Wirtschaft. „Dass die Wachstumsraten so hoch sind, ist nicht allein durch die Konjunktur bedingt“, sagt Christian Kille von der Fraunhofer-Arbeitsgruppe für Technologien der Logistik- und Dienstleistungswirtschaft. Firmen, die verstärkt im Ausland produzieren, müssen auch einen Großteil ihrer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

Die Logistik wird zu einem Hauptprozess, der die globale Wertschöpfung 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 einen Logistikler zu einem 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 sich der Wettbewerb verschärfen kann“, sagt Reinhard Lange, geschäftsführender Vorstand für See- und Luftfracht bei Kühne + Nagel. Die großen Linienreedereien wie Maersk und Hapag-Lloyd werden hingegen profitieren – die niedrigen Vorjahresraten hatten



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

Exxent

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 Wädhäue Alice und Tricie ziehen um. Aus Taipei in Taiwan geht es in ein Aquarium in Atlanta im US-Bundesstaat Georgia. Eine speziell ausgestattete Frachtmachine 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 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
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