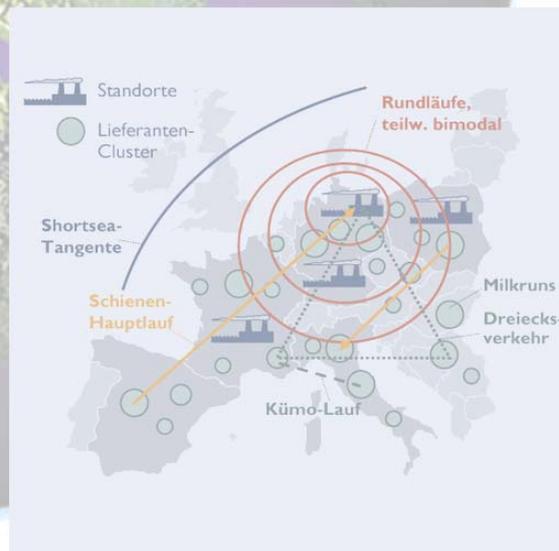




Excellence in Logistics

Hauptprozess Logistik als Renditehebel und Wettbewerbsfaktor – Strategien, Hebel und Module



Logistik als Renditehebel und Wettbewerbsfaktor – Strategien, Hebel und Module

No. 1	Die Bedeutung der Logistik für global vernetzte Unternehmen	3
No. 2	Logistik als Renditehebel und Wettbewerbsfaktor – Zielsysteme und neue Wirkungsketten	7
No. 3	Die 8 Elemente der strategischen Logistikkonzeption	11
No. 4	Modulare Logistikkonzeption – Erfahrungen und Ergebnisse aus der Exxent-Projektpraxis	18
No. 5	Euro-Logistik	28
No. 6	Exkurs: Innovation und neue Leistungsprofile im Anbietermarkt für Logistik- Dienstleistungen	31
No. 7	Exkurs: Logistik-Technologie	35
	Kurzprofil: Exxent Management Team AG	38
	Exxent Management Team AG – Pressespiegel	40
	Impressum	45

Die Bedeutung der Logistik für global vernetzte Unternehmen

- Die zentrale Hub-Lage zu mehreren europäischen Transport-Korridoren und die gut ausgebaute internationale Infrastruktur tragen dazu bei, dass die Logistik in Deutschland und Europa an Wachstumskraft und Bedeutung nicht wesentlich verliert.

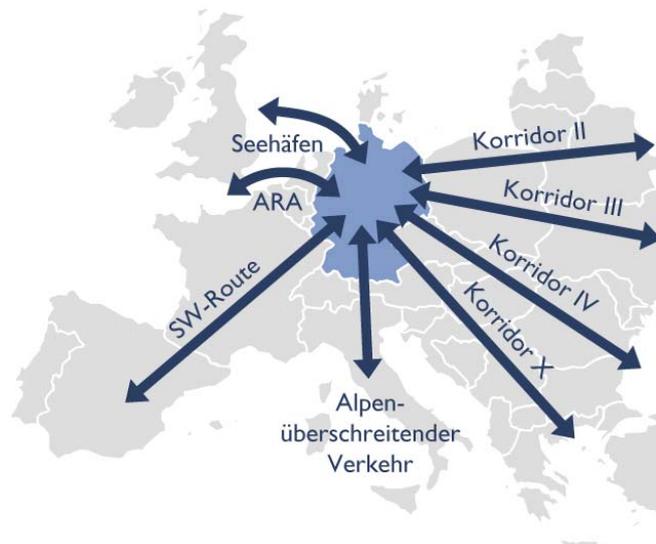
Während die sich ausweitende Finanzkrise und gedämpfte Konjunkturprognosen von weniger als 1% bei Industrie und Handel Pessimismus und Plankorrekturen auslösen, wächst die Logistik weiterhin mit überdurchschnittlichen Raten von über 5% in den meisten Teilmärkten (z.B. Kontraktlogistik, multimodale Transporte u.v.m.).

Eine aktuelle Studie von DB Research beziffert das Gesamtvolumen Logistik Deutschland auf 190 Mrd. € während die neue „Top 100“-Studie von mehr als 200 Mrd. € ausgeht.

Gründe für den anhaltenden Logistik-Boom in Deutschland und Zentraleuropa sind:

- Zentralposition in mehreren Transport-Korridoren, z.B.
 - Korridor II: Deutschland – Polen – Weißrussland – Russland – Asien
 - Korridor III: Deutschland – Polen (Süd) – Ukraine (Kiew)
 - Korridor IV: Deutschland – Tschechien – Ungarn – Rumänien – Türkei
 - Korridor X: Deutschland – Österreich – CEE – Griechenland – Türkei
- Rückwärtige Verteilfunktion für ARA-Häfen und die deutschen Häfen
- Multimodale Infrastruktur mit modernisierten Railports und Binnenhäfen
- Ausbaufähiges, aber bereits gut funktionierendes Straßen- und Schienensystem

Erfolgsfaktor geographische Lage als Drehkreuz für Korridore/Häfen:



Rolle des deutschen Logistikmarktes

- Gesamtumsatz 2007 zwischen 200 und 210 Mrd. €
- Drehkreuz zwischen europäischen Häfen und globalen Korridoren
- Boxenstopp des Welthandels

Anhaltende Wachstumsstärke des Logistikmarktes als drittgrößte Branche Deutschlands

Ideal-Position im europäischen Logistik-Atlas

Die Bedeutung der Logistik für den Standort Deutschland und die europäische Wirtschaft wird insbesondere im Masterplan der Bundesregierung aufgegriffen. Erkannte Engpässe und Schwachstellen werden Thema eines langfristigen Investitionsplans.

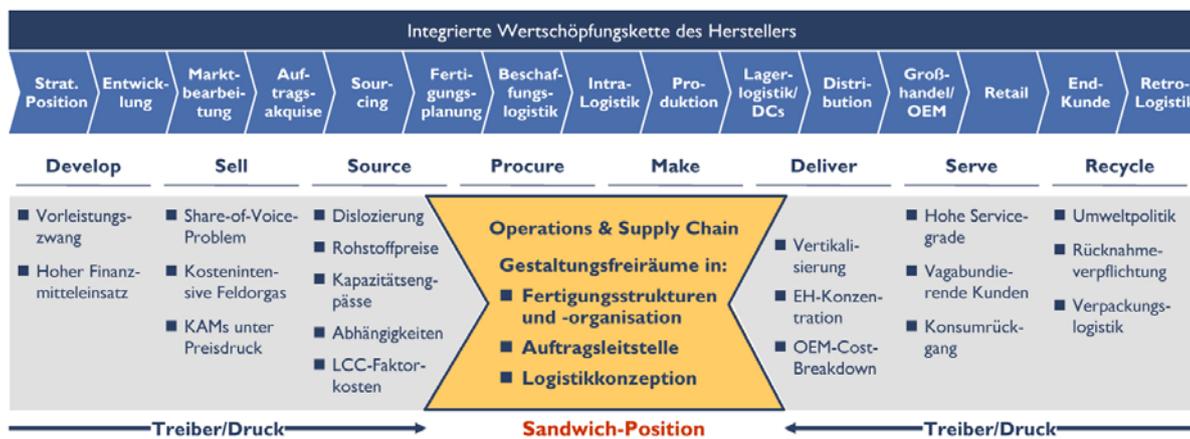
Gleichzeitig interessieren sich internationale Kapitalgeber für einen offensiven Einstieg in die deutsche und europäische Logistik, was sich an den Aktivitäten von PE-Banken und Privatiers deutlich zeigt. Hierdurch wird insbesondere der mittelständigen Kontaktlogistik Wachstumskapital bereitgestellt, wo zur Wachstumsfinanzierung Finanzmittel und neue Finanzierungskonzepte benötigt werden.

■ **Die Konsequenz für krisenbetroffene Industrien liegt in der Chance, die gewachsenen Kompetenzen und Technologien der Logistikbranche im eigenen Geschäftsmodell aktiv einzusetzen und für das Gewinnmodell zu hebeln.**

Industrieunternehmen aller Branchen können von dieser Situation profitieren, um sich aus den immer stärker werdenden Zwangslagen zwischen Beschaffungsmärkten und dem Kräftewandel in den Absatzmärkten zu befreien. Diese sogenannte **Sandwich-Position** zeigt für viele ein vergleichbares, aber branchenspezifisches Muster und macht die **Logistik zu einem Hauptprozess für die Ertragssicherung**.

Dabei entsteht der Druck aus unterschiedlichen Bereichen der Wertschöpfungskette und der Supply Chain, was zusätzlich durch das Auftreten neuer Player und deren Verhaltensmuster verstärkt wird.

■ **Die ertragsgefährdende Sandwich-Position der Industrie hat im Prinzip für alle betroffenen Branchen ein vergleichbares Problem- und Handlungsmuster:**



Supply Chain und Logistik als Weg aus der Sandwich-Lage

Die **Supply Chain** bietet, zusammen mit der **Logistikkette** als Herzstück, breite und wirkungsvolle Potenzialfelder in dieser Zwangslage zwischen den Märkten.

In den Branchen wirken sich diese Treiber und Druck-Szenarien unterschiedlich aus, stark geprägt von den Verhaltens- und Reaktionsmustern der alten und vor allem neuen Player.

Folgende 3 Beispiele zeigen z.T. umbruchartige Entwicklungen:

Textilindustrie: Die Vertikalisierung treibt das logistische Modell und das Geschäftsmodell auseinander. Hersteller müssen fast alle Flächen direkt managen, gleichzeitig ihre Kollektionsartikel aus der globalen Werkbank zusammenführen.

Pharma-Hersteller: Finanzmittel müssen für die Forschung und Entwicklung von Wirkstoffen und Medikamenten mobilisiert werden, während die Absatzkanäle durch Apotheken-Ketten und LEH-Offensiven revolutioniert werden.

Kfz-Zulieferer: OEMs reduzieren die Abrufmengen drastisch und üben mit detaillierten Cost-Breakdowns starken Kostendruck aus, während Rohstoffpreise und hohe, globale Transportkosten die HK-Basis hochtreiben.

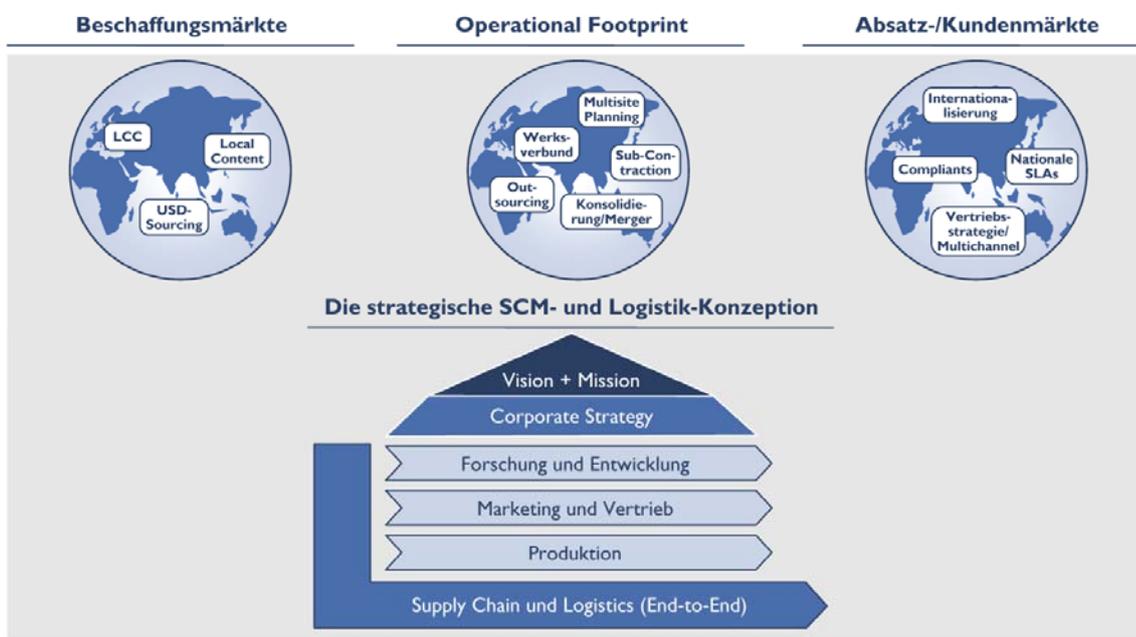
Unterschiedliche Sandwich-Szenarien in den Branchen

■ **Supply Chain Management basiert auf der Strategie, den Waren- und Informationsfluss entlang der gesamten und auch firmenübergreifenden Wertschöpfungskette effizient zu gestalten**

Warum ist der Ansatz über neue Supply-Chain-Strategien und integrierte Logistikketten besonders geeignet, diesem Bedrohungsszenario richtig und proaktiv zu begegnen und somit aus der Sandwich-Position zu entkommen?

3 Gründe sprechen dafür: Vernetzung, Prozessorientierung, Wirkungsstärke

- 1 Die Supply Chain als integrativer, vernetzter Wertstrom zwischen den sich immer stärker dislozierenden Märkten: „Der Leim, der alles zusammenhält“



SCM + Logistik –
der richtige
Ansatz

SC als Bindeglied
zwischen Prozessen
und Märkten

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

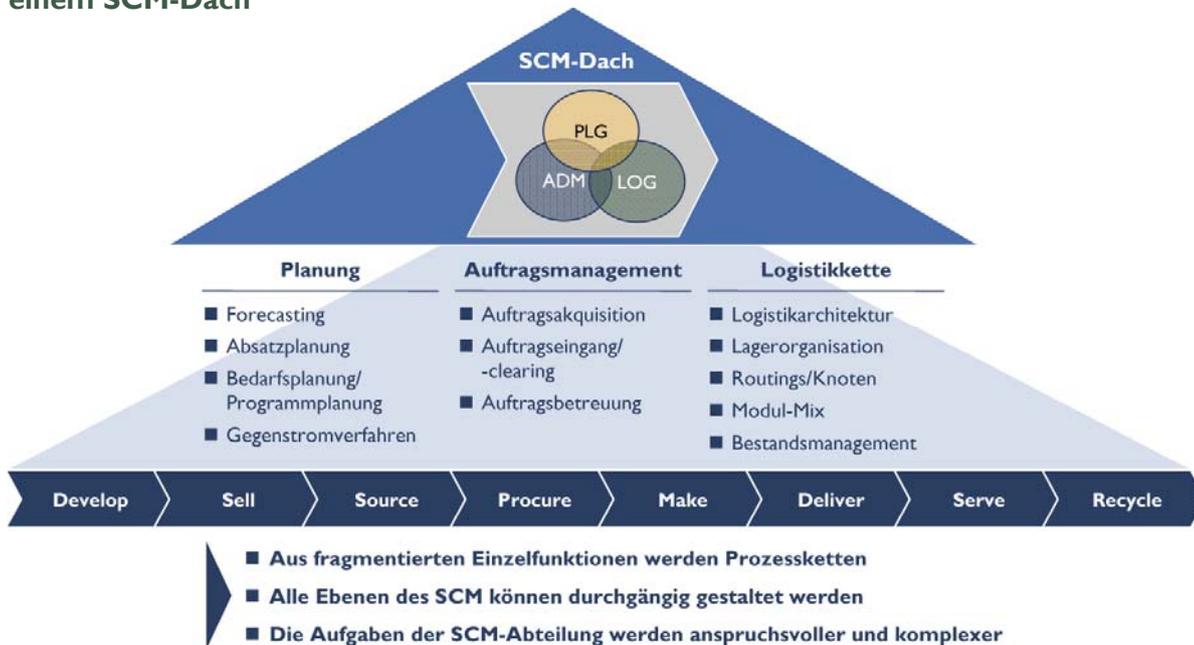
Die prozessorientierte SC-Konzeption optimiert dagegen die Ressourcenverteilung entlang des End-to-End-Wertstroms mit dem Ziel, eine ausgewogene Balance zwischen den Kriterien „Better – Faster – Cheaper“ zu erreichen.

- 3 Durch die Erweiterung der operativen Logistikkette zu einer wertschöpfenden Supply-Chain-Konzeption steht eine breitere Optimierungsbasis zur Verfügung. Die Vernetzung der Prozessketten Customer Service, Sourcing und Logistik bietet, entlang einem durchgängigen roten Faden durch das globalisierte Unternehmen, ein großes Potenzial- und Gestaltungsfeld im Sinne eines vergrößerten Radarschirms:

- Ist-Kostenbasis
- Stellhebel-System
- Vernetzte Wirkungsketten/Synergieeffekte
- Wirkungsbreite und -stärke

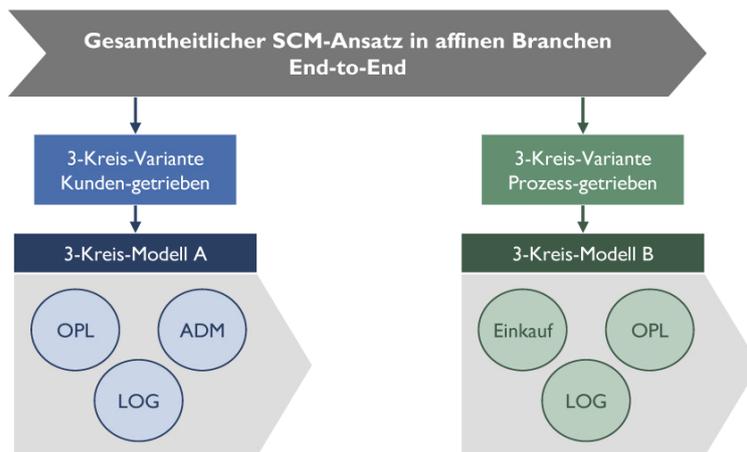
Breite
Optimierungsbasis

- Die strategische und integrierte Supply-Chain-Konzeption geht also über die Logistikkette hinaus und setzt direkt bei der Einbindung von Lieferanten, Handelsorganisationen und Kunden zur Hebelung von Potenzialen an: Die Orchestrierung mehrerer Regelkreise führt somit zu einem synchronisierten 3-Kreis-Management-System unter einem SCM-Dach



3-Kreis-Logik

3-Kreis-Systeme des Supply Chain Managements



3-Kreis-Modell in 2 Varianten

OPL: Operative Planung (Demand Management)
 ADM: Auftragsdurchlauf-Management (Customer Service)
 LOG: Logistik

Bei stärker kundengetriebenen Umfeldszenarien verschmelzen zunächst die **Systeme Auftragsdurchlaufkette, Operative Planung der Werke und als Bindeglied die Logistische Prozesskette**. Dies gilt treiberinduziert beispielsweise für die Pharma, Prozess- und Konsumgüterindustrie, die sich immer mehr in Richtung Absatzmärkte/Customer Service integriert (Vertikalisierung).

Andere Branchen wie der Maschinenbau und die Automobilindustrie integrieren stärker in Richtung Beschaffung und Sourcing, um die Versorgung der Werke proaktiv sicherzustellen.

Logistik als Renditehebel und Wettbewerbsfaktor – Zielsysteme und neue Wirkungsketten

- Um sich aus der Sandwich-Position zu befreien und die Renditehebel/Wettbewerbsfaktoren wirkungsvoll einzusetzen, muss zunächst das Logistik-Zielsystem klar definiert werden.

Das Logistik-Zielsystem ist der Master zur Optimierung aller logistischen Leistungen und Kosten. Bei der Erarbeitung des Logistik-Zielsystems werden die präzisen Anforderungen an Stellhebel, Ressourcen- und Leistungsstrukturen in allen logistischen Wertschöpfungsstufen quantitativ und qualitativ festgelegt.

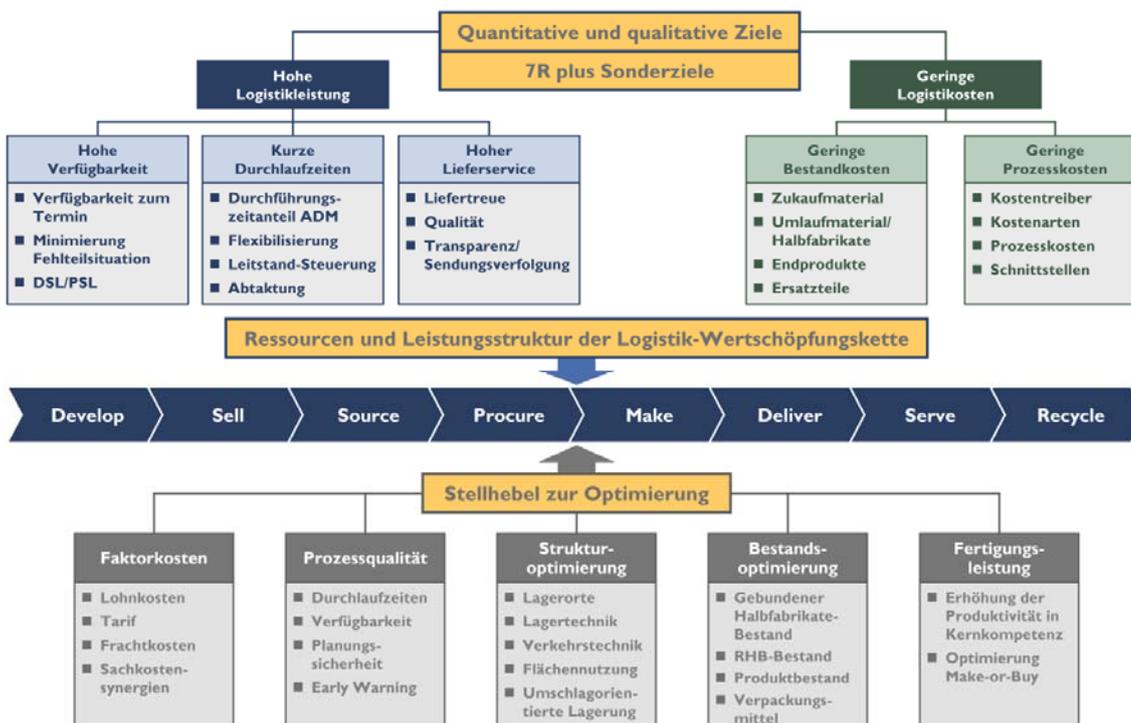
Dabei bringt die pragmatische „XR“-Konzeption eine erste Differenzierung:

XR	Zielsetzung	Highlight
R1	Die richtigen Waren, Materialien, Produkte ...	Right Goods
R2	... am richtigen Ort, Anlieferpunkt, ...	Right Place
R3	... in der richtigen Menge, ...	Right Quantity
R4	... zum richtigen Zeitpunkt, Anlieferfenster, ...	Right Time
R5	... in der richtigen, geprüften Qualität, ...	Right Quality
R6	... im richtigen Liefer-Set, Bündel, ...	Right Bundle
R7	... zu den richtigen, optimieren Kosten!	Right Costs

Das neue 7R-Zielsystem für die Logistik

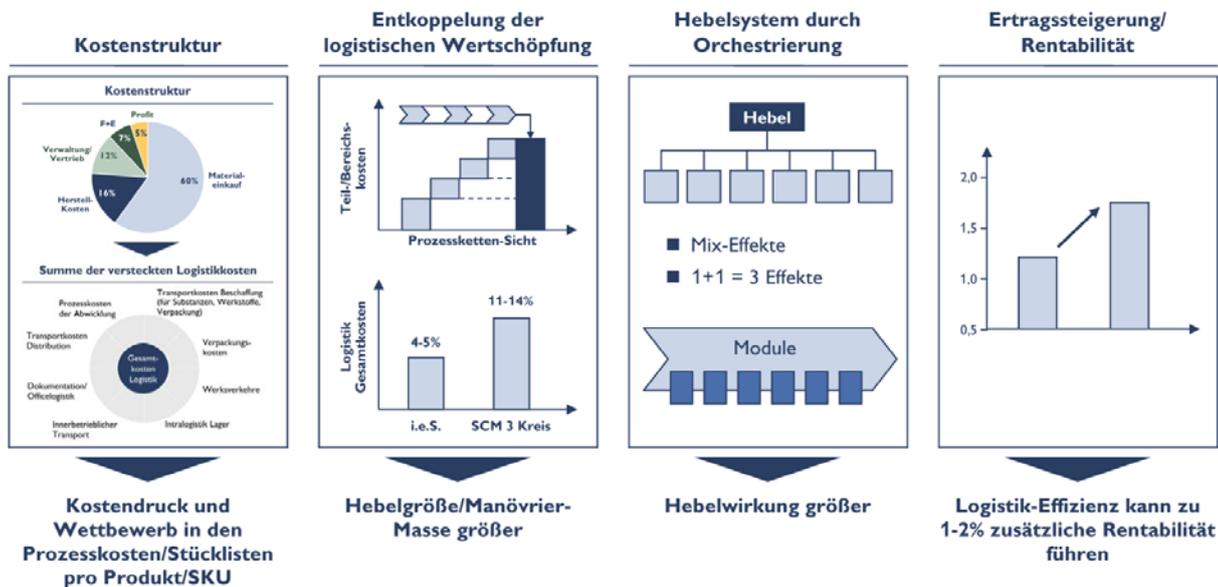
Die Verknüpfung des logistischen Zielsystems mit der Wertschöpfungskette und den Stellhebeln eines „Logistics Engineering“ zeigt deutlich, dass die moderne Logistik eine Vielzahl komplexerer Prozesse und Wirkungsketten steuern muss.

Grundmodell des logistischen Ziel-Wirkungssystems



Komplexe Ziel-Hebel-Wirkungsketten der Logistik

■ **Damit wird die Logistik zu einem starken Rentabilitätshebel:**



Oberziel:
Effekte auf Kosten
und Finanzen

Unternehmen 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 andere Segmente
- Asset-Verlagerung und Investitionsvermeidung durch optimales Outsourcing (Off-Balance-Effekte)

■ **Vor der Optimierung ist die Ausgangssituation der Supply Chain oft durch typische Effizienz-Schwachstellen gekennzeichnet (Beispiele aus Exxent-Projekten):**

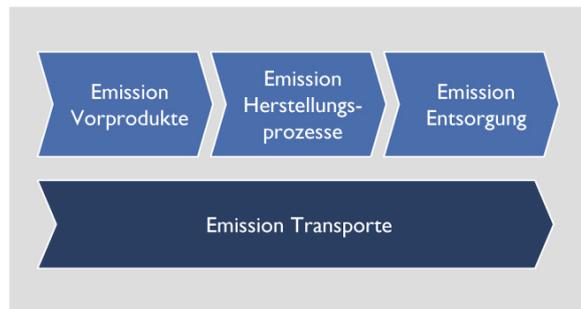
- Gesamtkoordination verbesserungsfähig/kein logistischer Leitstand (Steuerung und Informationsfluss)
- Projekt-/Prozesskonsolidierung erforderlich
- Unterschiedliche Verantwortungen in den Logistikfunktionen
- Prozesse/Standards teilweise unzureichend bzw. nicht vorhanden
- Keine durchgängige Steuerung für die gesamte Prozesskette (End-to-End und Step-by-Step), heute nur Door-to-Door an der Rampe
- Kein geschlossenes und abgestimmtes Logistik-Controlling (Kennzahlen, prozessbegleitende Messpunkte, Kostentransparenz)
- Keine Frameworks für das Supply-Chain-Development
- Komplexe Logistikkette (historisch gewachsen, ungenutzte Paarigkeiten, Standortschleifen)
- Routings/Liniensysteme sind zu wenig ausgeprägt und weisen hohe Effizienzpotenziale auf
- Mehrstufige Lagerkette (hoher Lager-Konsolidierungsbedarf)
- Sourcing-Konzepte/Dienstleistermodelle uneinheitlich bzw. kaum vorhanden
- Potenziale in der Beschaffungslogistik (kreditorisch und Frankaturumstellung)

Typische
Ausgangssituation
der SC und Logistik

Sonderziel: Grüne Logistik – Produkt-Ökobilanz und Energieeffizienz

Definierte Klimaschutzziele erfordern eine drastische Senkung der CO₂-Emissionen, gleichzeitig müssen durch intelligente, organisationstechnische Lösungen die Engpässe bei klassischen Verkehrsträgern überwunden werden. Die Umwelt- und Nachhaltigkeitsstrategie eines Unternehmens werden in Zukunft eine viel größere Rolle spielen als bisher, die nachhaltige und gleichzeitig sparsame Lieferkette wird zu einem Ankerpunkt für zukünftige Supply-Chain-Konzeptionen.

Produkt-Ökobilanz



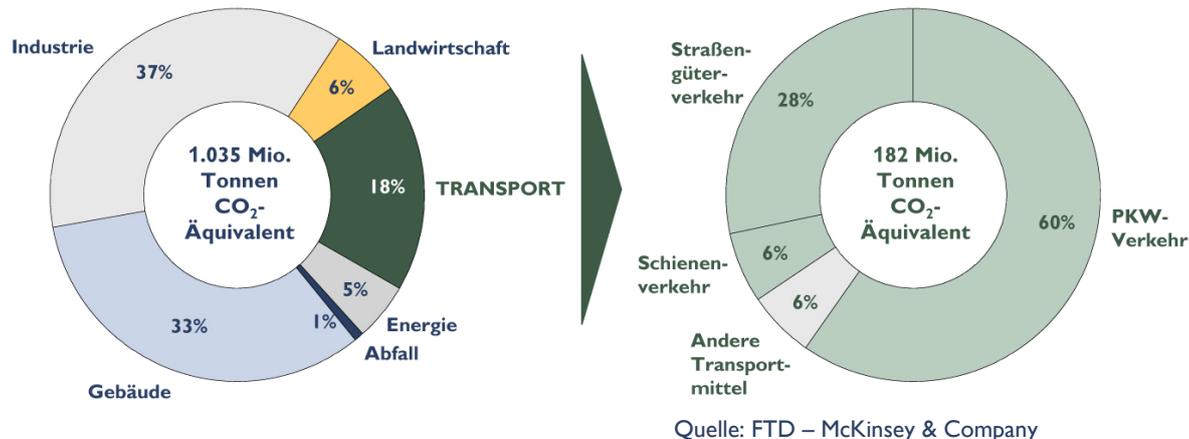
Produktspezifische Ökobilanzen informieren über:

- Umweltbelastung des Produktes
 - Umweltrelevanz verschiedener Abschnitte im Produktlebensweg
 - Umweltbezogene Verbesserungspotenziale
 - Umweltbezogene Vor- und Nachteile verschiedener Produkt- und Dienstleistungssysteme mit vergleichbarer Leistung
- ... innerhalb der zeitlichen, geografischen und Lebenswegbezogenen Systemgrenzen

Die Produkt-Ökobilanz – ein gesamtheitlicher Ansatz

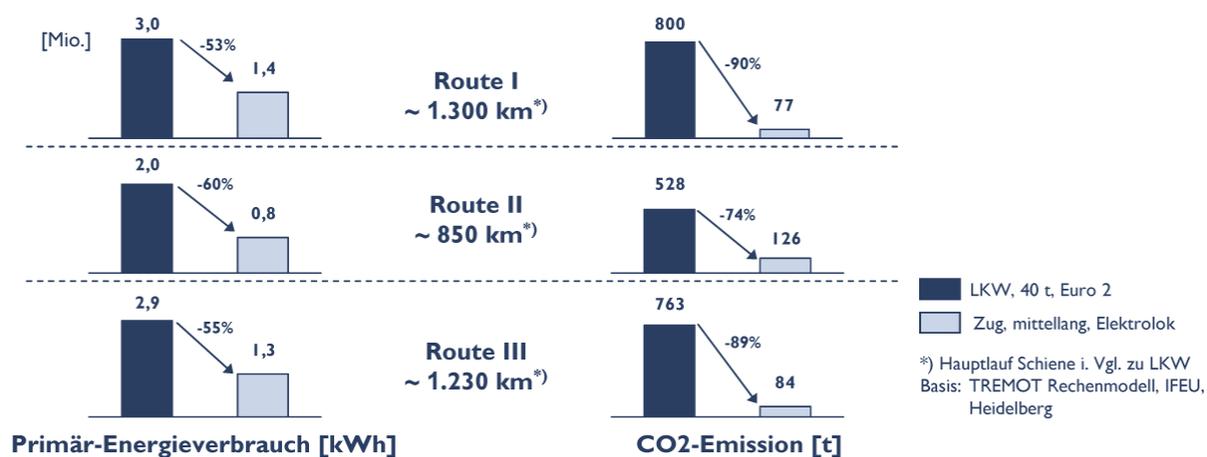
Vor allem die Logistik und der Transport rücken dabei immer mehr in den Fokus. Schließlich gehen in Deutschland rund 18% der Treibhausgasemission auf das Konto des Transportsektors. Davon werden 28% durch den Straßengüterverkehr verursacht.

Treibhausgas-Emissionen in Deutschland



Transport kommt unter Umwelt-Image-Druck

Ein Projektbeispiel aus der Chemie-Branche zeigt die Klimaschutz-Potenziale für Euro-Routings:



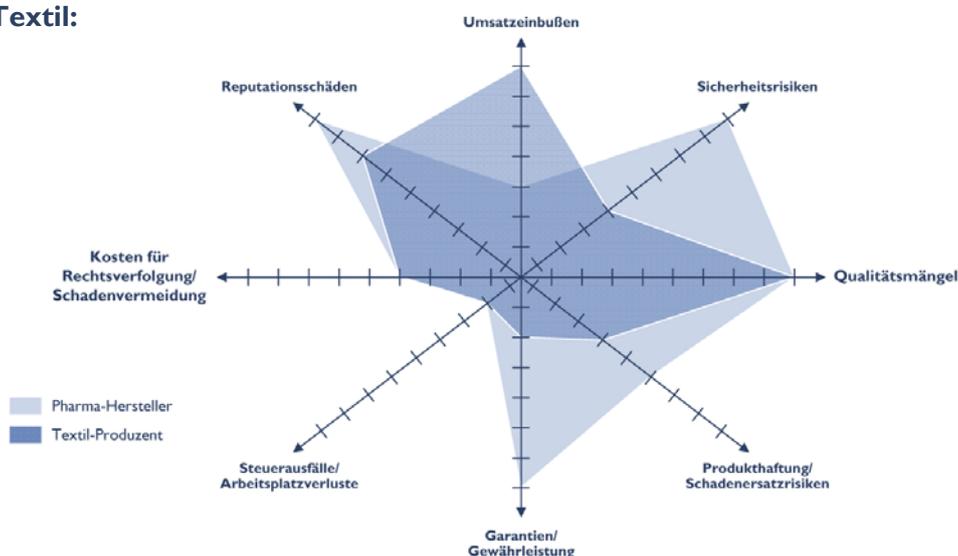
Bereich industrielle Wirk- und Füllstoffe

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.

Besonders patentbasierte Geschäftsmodelle und entwicklungsintensive Produkte sind betroffen. Sowohl die Beschaffungs- als auch die Distributionslogistik muss gegen Fälschungen systematisch abgesichert werden und zwar bezüglich Zeichnungen, Materialien, Produkten und Verpackungen.

Individuelle Risiken und Schäden des Counterfeiting im Vergleichsbeispiel Pharma und Textil:



Beispiel:
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

Die 8 Elemente der strategischen Logistikkonzeption

■ Moderne und zukunftsweisende Logistikprojekte basieren auf 8 wesentlichen Grundelementen einer strategischen Logistik-Konzeption („Good Logistics Practice“):



8 Elemente der strategischen Logistikkonzeption

<p>1 Cost-Value-Driver</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Kostentreiber ■ Wertetreiber ■ Kombinierte Zielsetzung Better-Faster-Cheaper 	<p>2 Entkoppelung</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Separate Wertschöpfung ■ Differenzierung zur Produktion ■ Prozesskettenbildung ■ VAS-Anreicherung 	<p>3 Durchgängige Kostentransparenz</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Gesamthaft ■ Durchgängige Definitionen ■ Prozesskosten ■ Logistische Stückkosten 	<p>4 Ziel-Hebel-System</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Zielsystem ■ Hebelsystem erfahrungsgestützt/Best Practices
<p>5 DCOC-Pyramide</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 4 Ebenen ■ Logistik-Management über Design, Control, Operate, Carry 	<p>6 SLA-Konzept</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Leistungsstandards ■ Kundenanforderungen ■ Gesetzliche Anforderungen 	<p>7 Routing</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Linien/Routing ■ Bündelung entlang der horizontalen Kette 	<p>8 Sourcing-Strategie</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Optimale Balance/Strategie ■ Supply-Chain Development gemeinsames Dach ■ Strategischer Ansatz

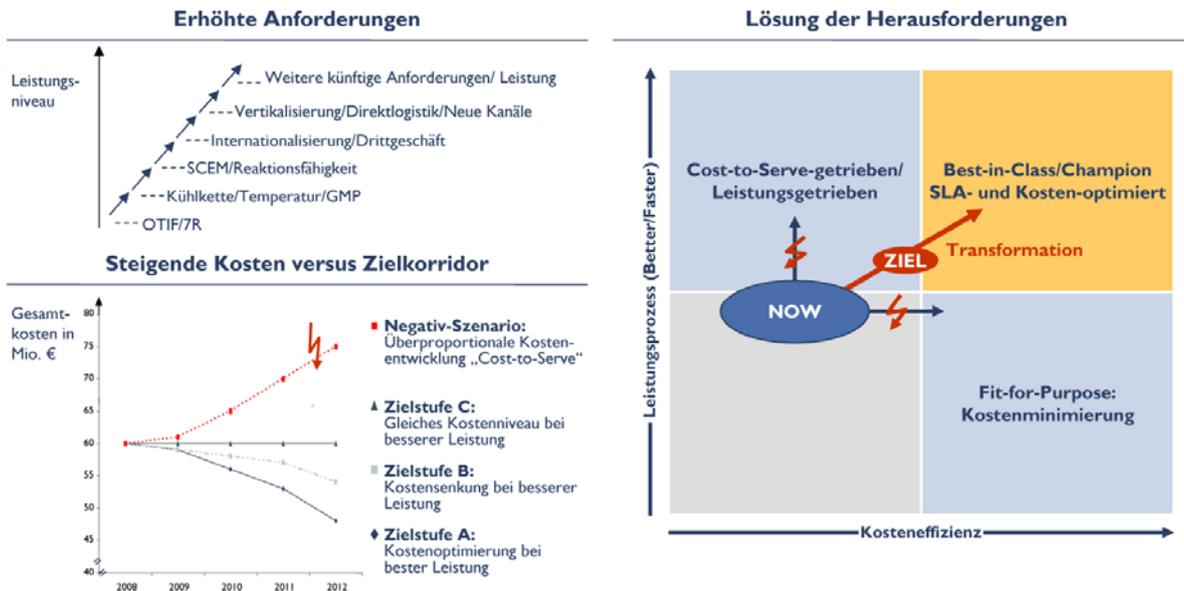
Alle 8 Elemente werden in einer gesamt-haftigen Logistikkonzeption aufeinander abgestimmt und Strategie-unterstützend orchestriert.

Die Funktion des „Dirigenten“ kann auch über die Ebenen „Design“ und „Control“ ausgeübt werden, ohne dass ein zentraler Durchgriff auf alle operativen Ebenen der Logistik erforderlich ist.



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

Nahezu alle Branchen sehen 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 und mehrstufigen Produktionsverfahren 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.

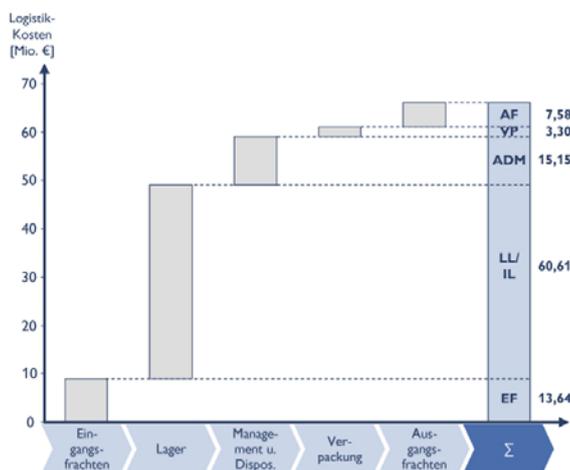
Element 3: Durchgängige Kostentransparenz

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

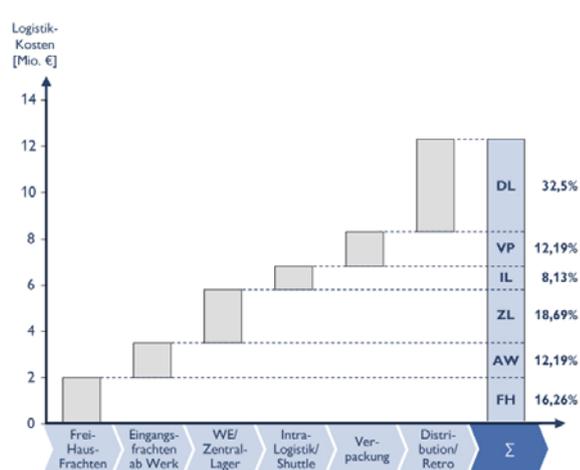
- Aufwendiger Datenerhebungsprozess
- Keine einheitliche Kostendefinition
- Intransparente Frachtkostenposition
- Vergleichs- und Abgrenzungsschwierigkeiten
- Faktorkosten der Lagerwirtschaft unter Wettbewerbsdruck
- Prozessbegleitende KPIs/Kennzahlen nur im Ansatz vorhanden
- Prozess- und Stückkosten der Logistik nicht bekannt

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

Kostentreppe am Beispiel Prozessindustrie HC-Produkte



Kostentreppe am Beispiel Maschinenbauer



Kostentransparenz als Basis für Einsparungen

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.



Beispiel aus der Projektarbeit: Design der „Logistikkonzeption 2010 mit einem Supply-Chain-Management-Team der Prozessindustrie

Ziele einer neuen Logistikkonzeption

Ausgehend von dem individuellen Zielsystem für eine optimierte Wertschöpfungskette lassen sich nach der Entkoppelung der Logistikkette aus dem operativen Produktionsprozess die einzelnen logistischen Prozessschritte analysieren und Stellhebel für ihre Optimierung definieren.

Element 5: DCOC-Pyramide

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



Verantwortungs- und Rollenverteilung in der Logistik

Die komplexen logistischen Aufgaben entlang der Supply-Chain müssen demnach nicht alle von den Unternehmen 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.

Beispiel Pharma SLAs	Chemikalien	Pharma-Herstellung	Gesamtsteuerung	Vertriebslogistik
Kühlkette	●	●	●	●
Internationalisierung	●	●	●	●
DuLog-Steuerung	●	●	●	●
Kostentransparenz	●	●	●	●
PSL/DSL	●	●	●	●
Komplexität Logistikkette	●	●	●	●
Routing/Knotenpunkte	●	●	●	●
Standortvernetzung	●	●	●	●
IT-Komplexität (erhöhte Anford.)	●	●	●	●
Gesetzl. Anforderungen Standards (GxP, AMG, GMP etc.)	●	●	●	●
Prozessqualität (Null-Fehler)	●	●	●	●
Planungssicherheit, -genauigkeit	●	●	●	●
Partnerschaft LDL (Schnittstellen, Steuerung)	●	●	●	●
Neue Anforderungen, Absatzkanäle (Ketten, etc.)	●	●	●	●

● Hohe Bedeutung ● Mittlere Bedeutung ● Geringe Bedeutung

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**.

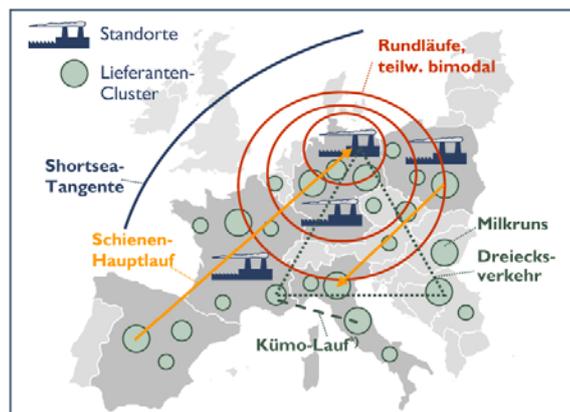
Ziel des Routing ist letztlich die Auslastungsoptimierung von Raum-Zeit-Kapazitäten durch Fahrplanbasierte Einlastung von Transportbedarfen in ein strukturiertes Netzwerk der eigenen Supply Chain. Die Perspektive liegt querschnittlich zu allen Standorten und Logistikmodulen.

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.

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 Euro-Logistik



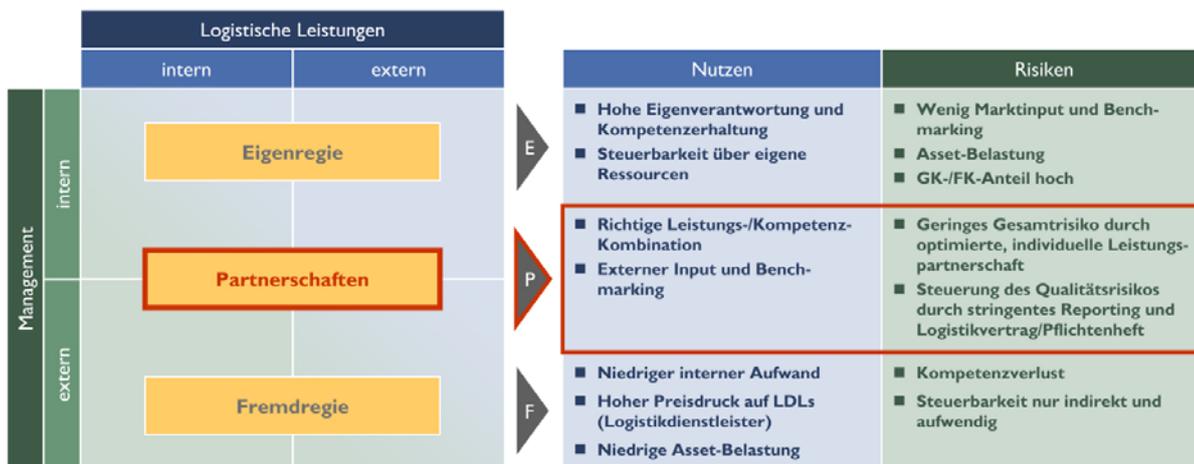
*) Kümo = Küsten-Motor-Schiff

Strukturierte
Transportnetzwerke
für eine optimierte
Auslastung

Routing nach dem
U-Bahn-Vorbild

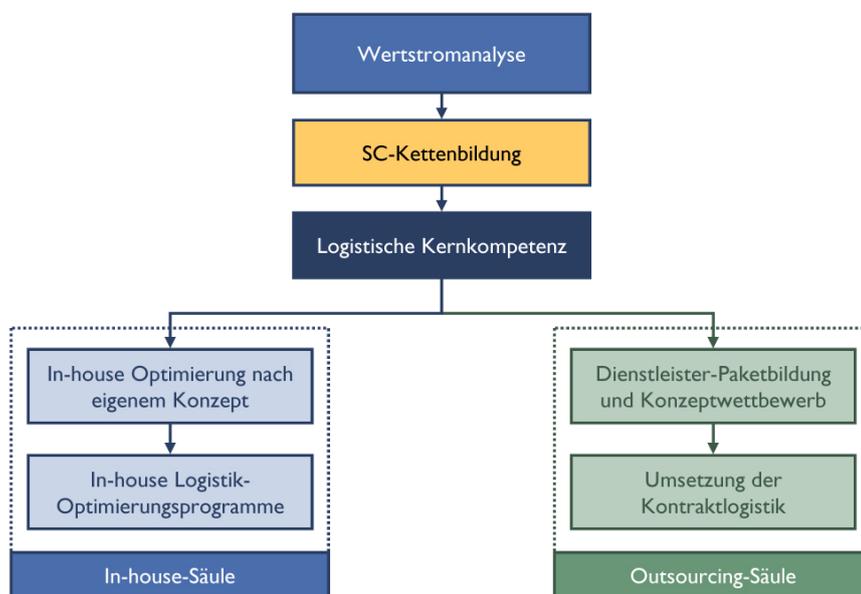
Element 8: Sourcing-Strategie

Viele Branchen halten sich bei den Themen Outsourcing und Kontraktlogistik noch zurück. Das liegt häufig an der bestehenden Prozesskomplexität oder an hohen Qualitätsanforderungen. Dennoch muss auch dieses Element der strategischen Logistikkonzeption aktiv aufgenommen werden, denn das Spektrum der Logistikdienstleister hat sich in den letzten Jahren stark professionalisiert (Multiuser-Warehouses, Routing-Manager, Site Service Manager, Cold Chain,...) und in Branchen spezialisiert.



Nutzen und Risiken des Outsourcing

Der Weg zur zielführenden Einbindung von Partnern in der Supply Chain folgt einem systematischen Design-Prozess in Richtung In-house-Kompetenz und Kontraktlogistik:

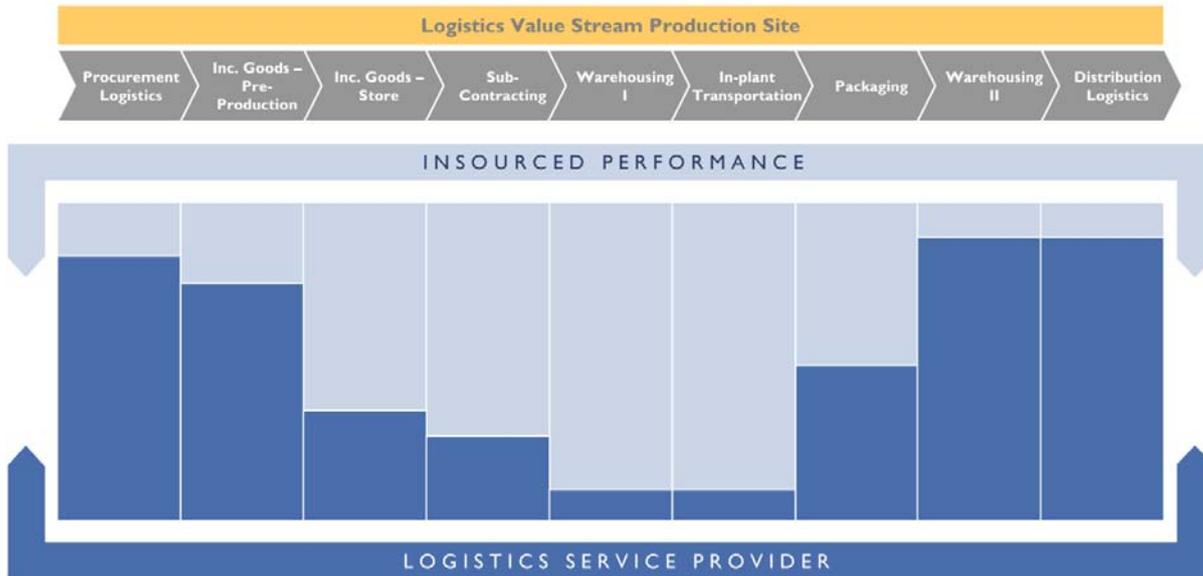


Doppelsäule: Nutzung externe und interner Kompetenzen

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 Industriestandort nach dem „U-Modell“:

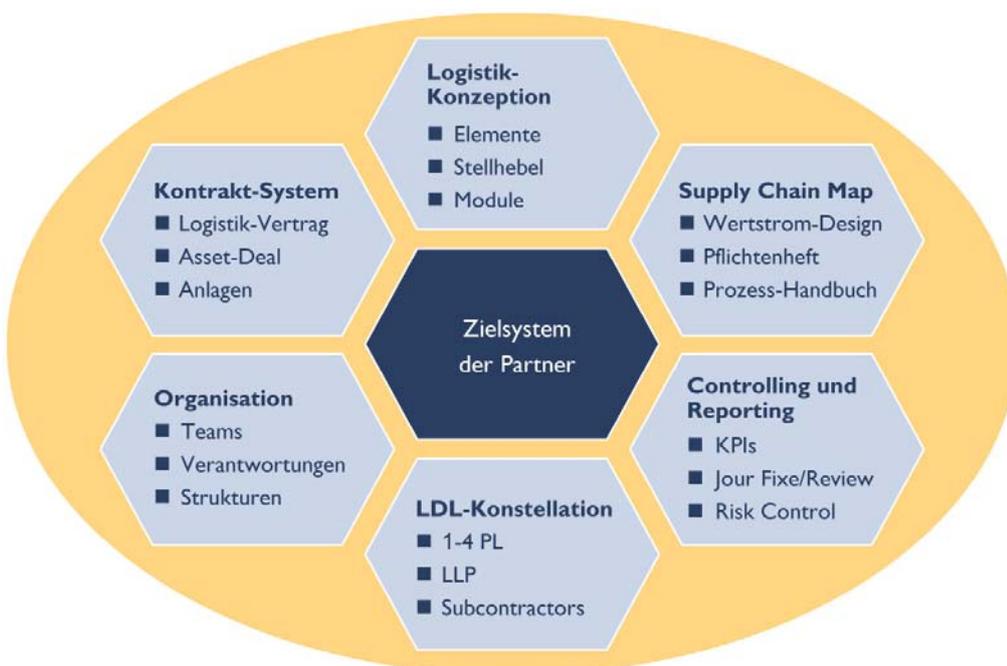


Balanced Logistics Value Stream für einen Produktionsstandort nach dem „U-Prinzip“

Der Einsatz des richtigen LDL-Mixes muss aktives Element der strategischen Logistikkonzeption werden. Preisgetriebene Ausschreibungsverfahren sind somit für diese komplexe Aufgabenstellung nicht geeignet.

Im Exkurs (No. 6) werden innovative Modelle und Instrumente der Kontraktlogistik beschrieben, vorrangig aus Exzent-Projekten und -Studien entwickelt, die eine konzeptionelle und balancierte Kombination der externen und internen Logistikkompetenzen unterstützen.

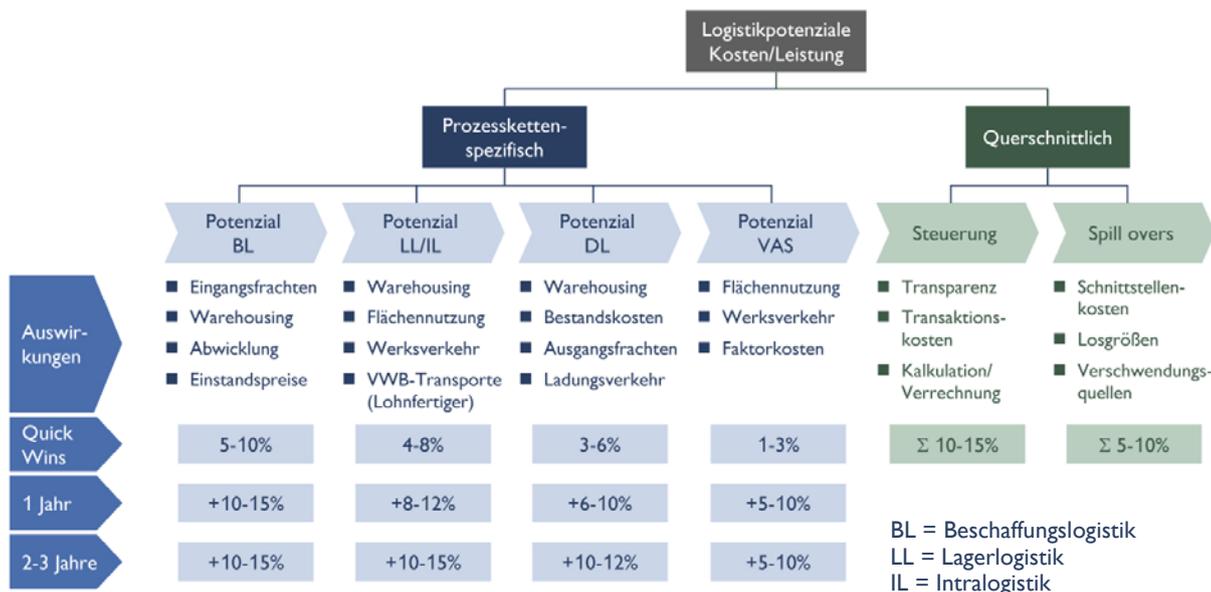
Die 7 Bausteine der Kontraktlogistik haben sich in den vergangenen 10 Jahren als Lösungsbausteine herausgebildet und werden in der Praxis nach dem „Lego-Prinzip“ unterschiedlich konfiguriert:



Modulare Logistikkonzeption: Erfahrungen und Ergebnisse aus der Exxent-Projektpraxis

Potenziale und Zielkorridore der neuen Logistikkonzeption

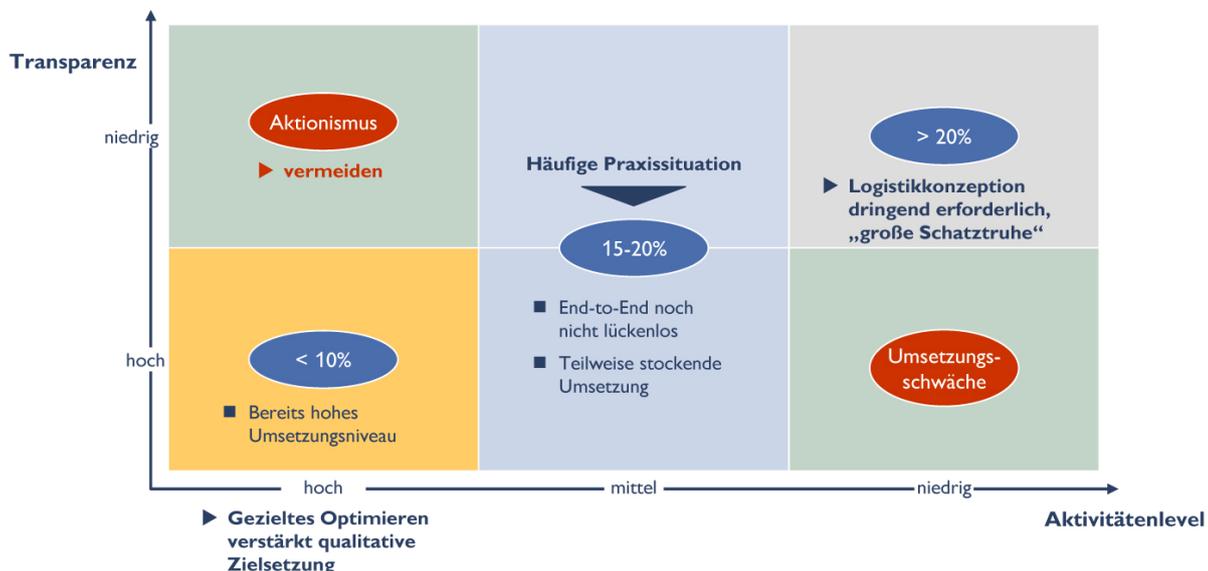
Die Höhe der Potenziale hängt für das Unternehmen erfahrungsgemäß von der spezifischen Ausgangssituation und der tatsächlich wirkenden Umsetzungsdynamik ab (Awareness/Promotion). In Studien und Publikationen werden mindestens 10% berichtet, unser Erfahrungs-Mittelwert liegt jedoch bei 18,5%. In einigen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



Potenziale Ø 18,5% in der Projektpraxis

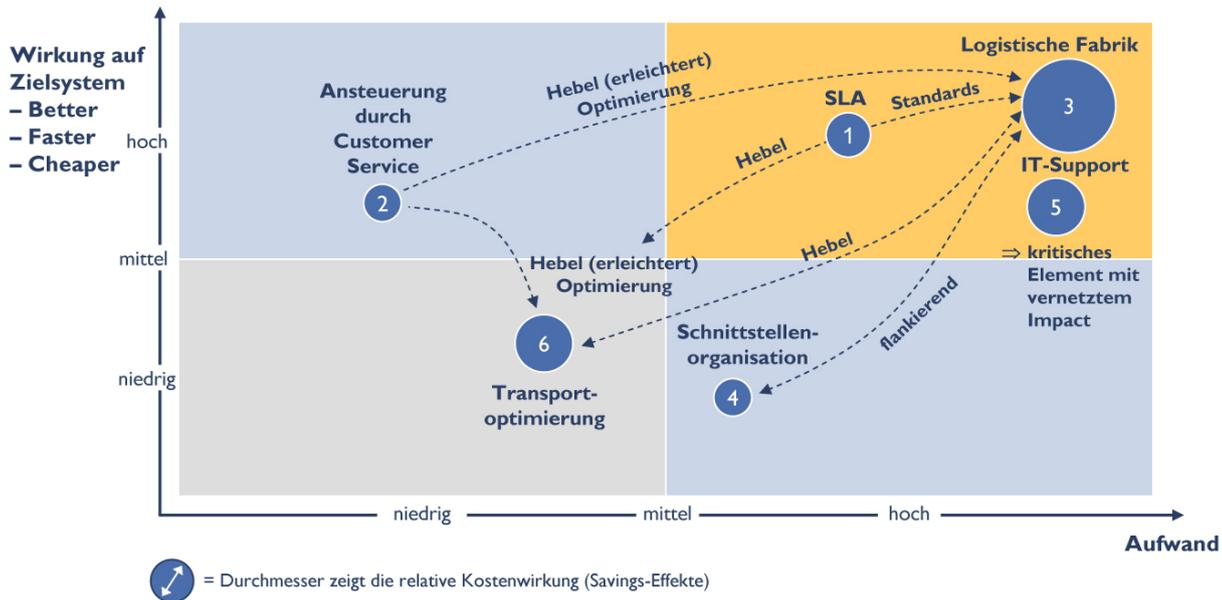
Quelle: Exxent Auswertung und Framework

Potenzial-Matrix nach Ausgangslage des Industrie-Unternehmens:



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 Hebel

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

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

Modulares Logistikkonzept („Logistische Oktave“)



Das logistische Modulkonzept entlang des SCM-Wertstroms besteht aus insgesamt 12 Einzelmodulen in 3 Clustergruppen

Modulgruppierung I: Logistik-vorgelagerte Module

Die Einflussfaktoren und Stellhebel aus diesen Prozess-Segmenten einer integrierten Supply Chain entspringen direkt dem 3-Kreis-Prinzip der strategischen Logistikkonzeption:

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

Die Qualität der vorgelagerten Prozessketten beeinflusst die Logistikleistung

Operative Planung

Die Komplexität des heutigen Industrieumfelds stellt hohe Anforderungen an ein integriertes Supply Chain Management

Bei der Planung müssen die Interdependenzen zwischen den verschiedenen Planungsbereichen unternehmensweit sowie unternehmensübergreifend berücksichtigt werden.

Die Harmonisierung der einzelnen Bereichsplanungen ist ein wichtiger Aspekt des Supply Chain Managements.



SCM ist ein entscheidendes Bindeglied im Planungssystem

Ein schweizer Textil-Filialist konnte durch eine optimierte Planung und ein engeres Zusammenspiel von Einkaufs- und Logistikabteilung den Anteil an Luftfracht im Rahmen der Beschaffung um 60% zugunsten von Seetransporten verringern. Die verbesserte Planung erweist sich als effiziente und umweltverträgliche Lösung.

Service Level Agreement (SLA)

Klassischerweise werden SLAs zwischen externen und internen Partnern vereinbart, um bestimmte logistische Leistungen zu standardisieren und beispielsweise die Versorgung der Produktion sowie die Leistungsfähigkeit der Versandfunktionen sicher zu stellen.

Dieser konventionelle, sogenannte Door-to-Door-Ansatz unterstützt die Supply Chain jedoch nur unzureichend. Die logistischen Leistungsaspekte müssen vielmehr entlang der gesamten Wertschöpfungskette optimal synchronisiert werden. Optimal heißt im Zusammenhang mit SLAs auf dem richtigen Service-Level, durch das sowohl eine unzureichende Logistikleistung als auch eine „Überperformance“ und dadurch entstehende Kosten vermieden wird.

Die Erweiterung des Door-to-Door-Ansatzes bedingt nun die Definition von SLAs entlang der gesamten 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.

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

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 notwendig. Ebenso spielt eine optimale IT-Unterstützung eine große Rolle.

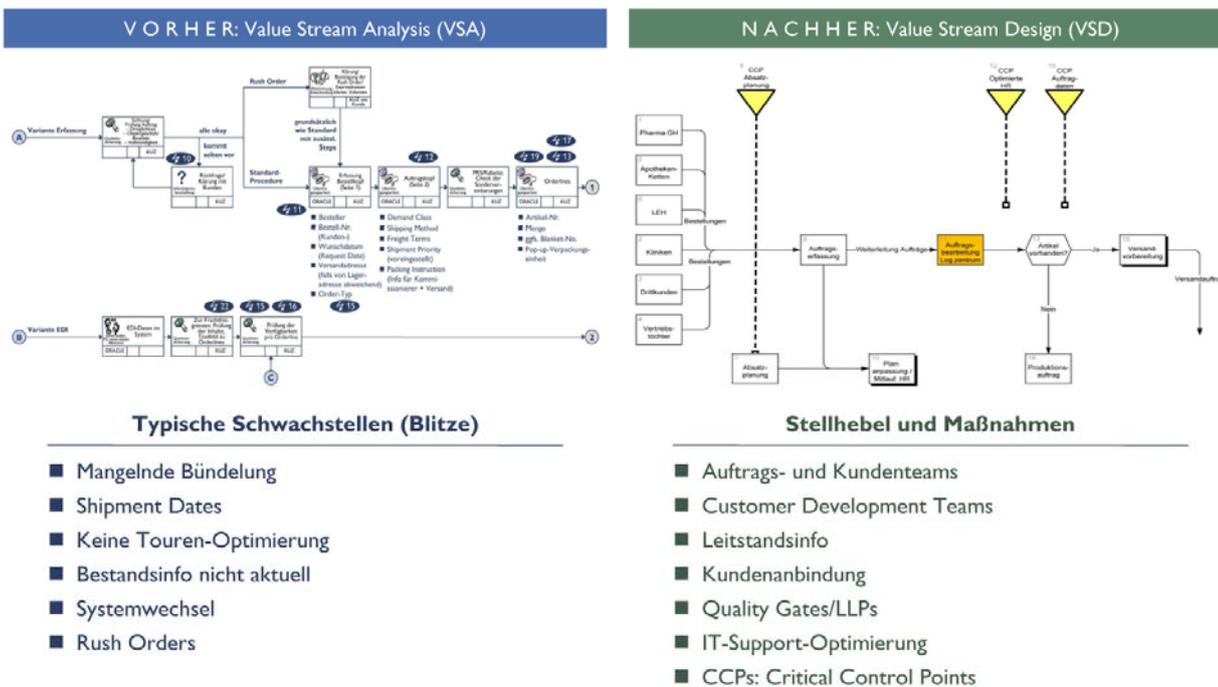
Hierdurch wird eine möglichst hohe Bündelungsrate von Aufträgen erreicht. Zur Optimierung des ADM muss eine gezielte Analyse aller involvierten Prozessschritte mit Hilfe der „5-Stufen-Systematik“ der Wertstrom-Analyse bzw. des Wertstrom-Designs durchgeführt werden.

- 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)

Wertstrom-Analyse und Wertstrom-Design: 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:

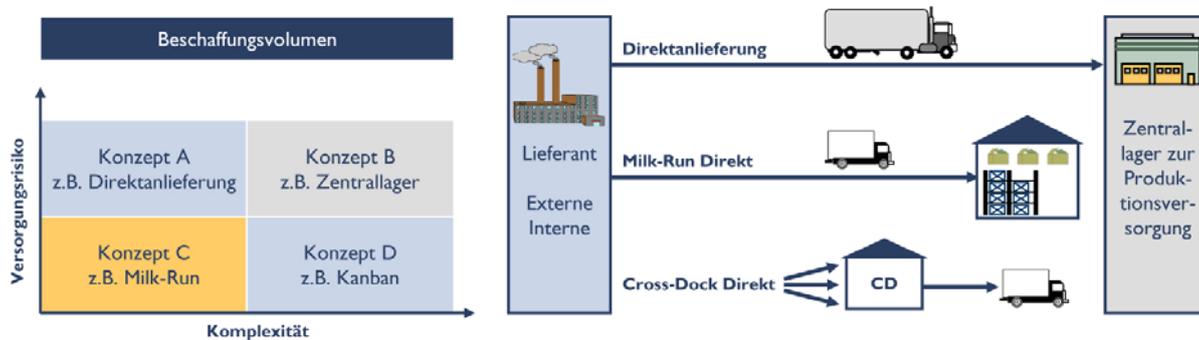


Vorher-Nachher-Vergleich: Quality Gates statt Prozessblitze

■ Supplier Relationship Management (SRM)

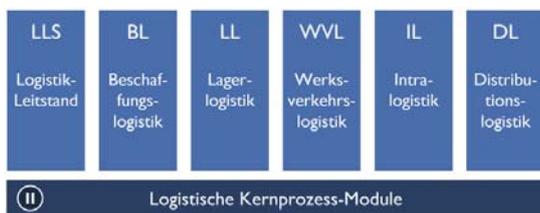
Supplier Relationship Management (SRM) umfasst die strategische Planung und zentrale Steuerung von Beziehungen eines Unternehmens zu seinen Lieferanten. Ziel ist eine enge und optimale Anbindung aller Lieferanten an das Unternehmen. Wichtigste Stellhebel sind hierbei die unterschiedlichen Anliefererszenarien.

Je nach Wert bzw. Komplexität und Planungsgenauigkeit des zu beschaffenden 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.



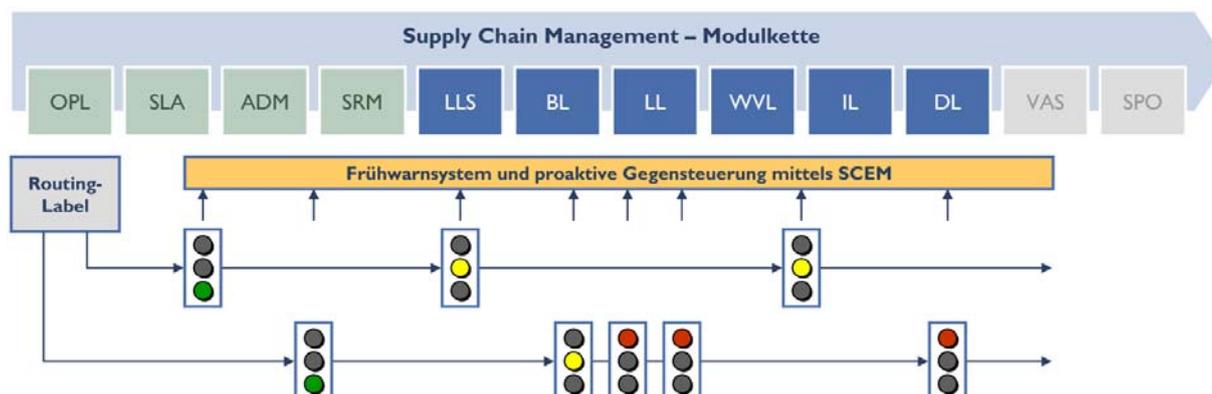
Lieferanten-Integration über Anlieferkonzepte

● Modulgruppierung II: Logistische Kernprozess-Module



■ Logistischer Leitstand (LLS)

Der Logistische Leitstand einer Supply Chain ist unmittelbare Konsequenz der Entkopplung des logistischen Wertstroms und entspricht in seiner Grundlogik dem bekannten Produktionsleitstand. Es ist ein logistisches Frühwarnsystem im Sinne eines „Tracking + Tracing“ entlang einer mehrstufigen, integrierten Versorgungskette. Dabei bildet die Informationslogistik eine durchgängige Ampelkette und generiert bei Risiken und Abweichungen Steuerungsimpulse (Supply Chain Event Management = SCEM).

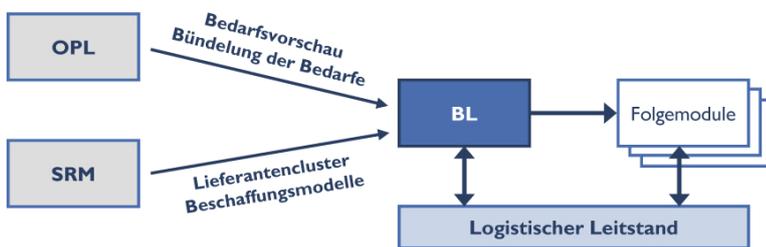


Der Leitstand als zentrales Cockpit und Supply Chain Event Management

Die IT-Lösung zum logistischen Leitstand geht leider selten direkt aus den eingesetzten ERP-Systemen 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 Produktionsverbund 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.

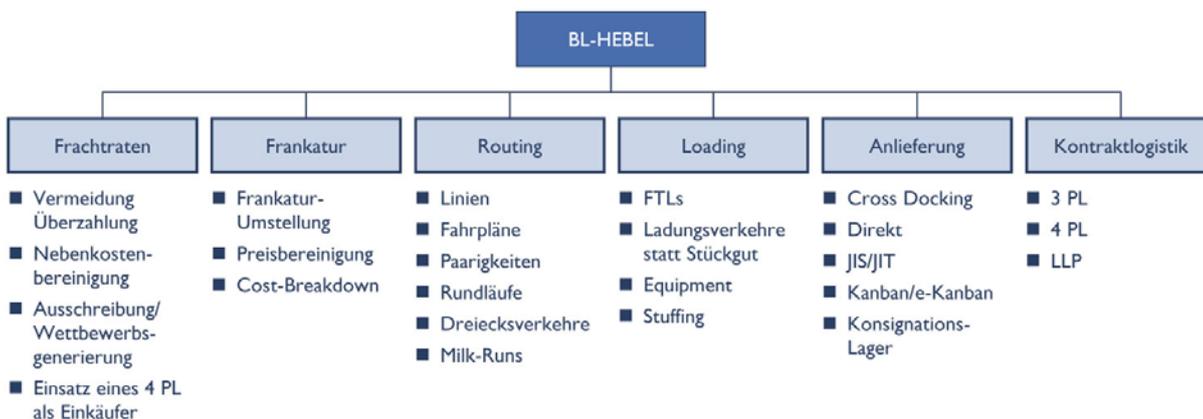


Die Beschaffungslogistik wird in ihrer Bedeutung für eine optimierte Logistik unterschätzt

In vielen Branchen herrscht zur Zeit noch die Frei-Haus-Frankatur vor, wobei 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 Produktions- und Verpackungsversorgung.

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 Warehouses – 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:

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

In der Prozessindustrie besteht die Intralogistik hauptsächlich aus Pipeline-Logistik und Fördertechnik. Eine Entkopplung der Intralogistik vom Produktionsprozess ist in diesem Umfeld nicht sinnvoll, da die Produktion hoch automatisiert und die Intralogistik somit Bestandteil des Herstellungsprozesses ist.

In anderen Branchen ist die Entkopplung von Produktion und Intralogistik durchaus ratsam, da nur so Potenziale zur Performance-Optimierung und Kostensenkung entdeckt und gehoben werden. Je nach Industrie- und Branchenumfeld empfiehlt sich ein Outsourcing der Intralogistik, da Dienstleister oftmals in günstigeren Tarifgruppen agieren als z.B. metallverarbeitende Unternehmen.

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 branchenspezifische Funktionen.

In der pharmazeutischen Industrie ist das z.B.:

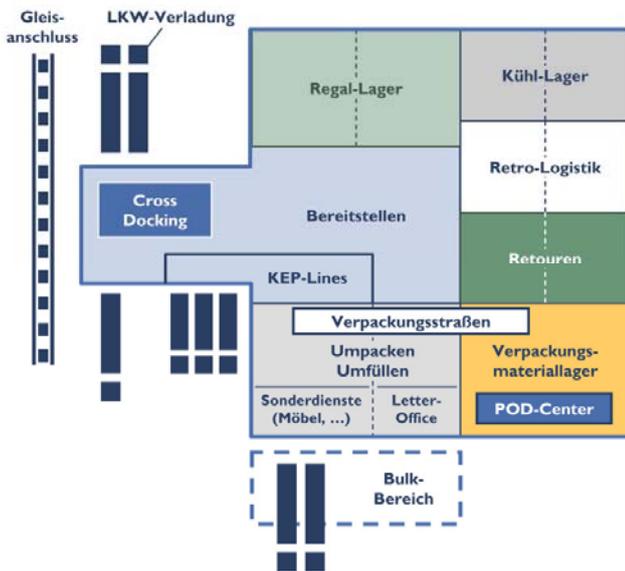
- Ärztemuster aus Verkaufsware erstellen
- Beipackzettel/Gebrauchsinformationen austauschen bzw. beifügen
- Spezielle Beschriftungen und Kennzeichnungen (z.B. Klinikpackungen, Ärztemuster)
- Kontrollen

Des Weiteren führt das SSC auch allgemeine Supportfunktionen innerhalb des 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 Wärmeläger, wenn erforderlich
- Dargestellte Module standortspezifisch unterschiedlich
- Integration VAS-Ketten
 - Packaging
 - POD (Print on Demand)

Die „Logistische Fabrik“ als Modell der Zukunft

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



Der Kommissionierungsprozess steht im Zentrum der Lageroptimierung

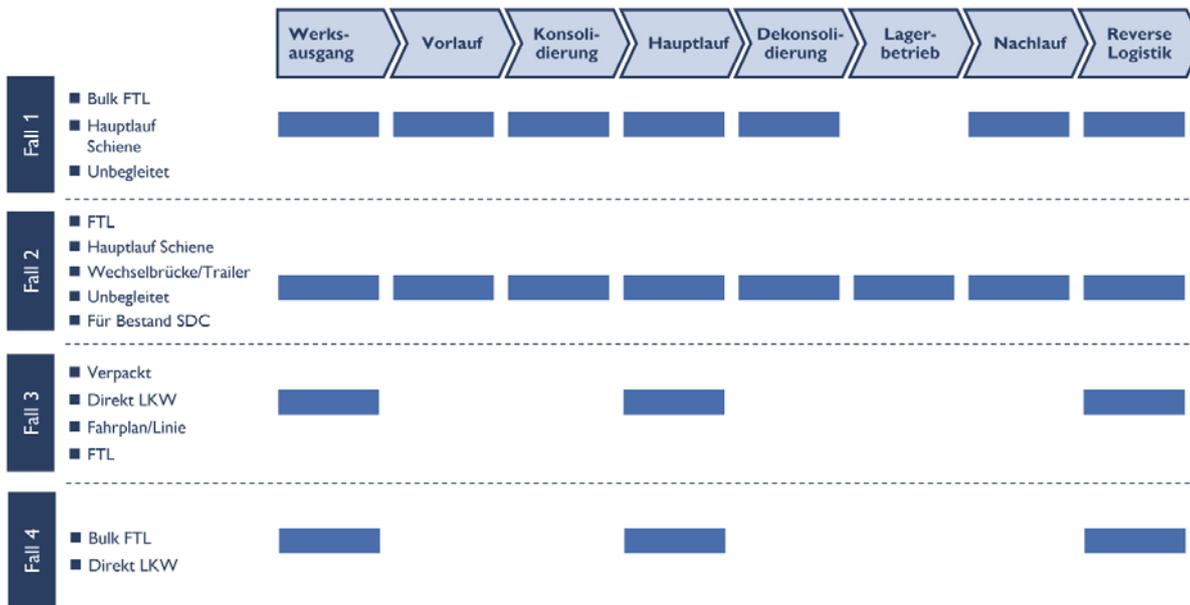


Warehousing und Best Practice Bibliothek

■ Distributionslogistik (DL)

Die logistische Kette in der Warendistribution hat schon heute eine hohe Komplexität erreicht, die sich in Zukunft noch verstärken wird. Daher ist es notwendig, die einzelnen Prozess-Schritte der Distribution zu identifizieren und entsprechend situations-spezifische Prozessketten zu bilden.

Komplexität in der Logistikkette: Beispiel Prozesskettenbildung in der Distributionslogistik



Hohe Komplexität
in der Distributions-
logistik

Dies führt zu einer durchgängigen, unternehmensweiten „End-to-End“-Prozess-Perspektive und ermöglicht somit durchgängige Prozess- und Prozesskostensteuerung.

Diese Betrachtungsweise verbessert die Kalkulierbarkeit der Produktkosten und eröffnet weitere Möglichkeiten zur Reduktion administrativer Kosten, vor allem durch die mögliche Einführung eines Freight-Billing-Systems im Gutschriftsverfahren.

Transportlogistik

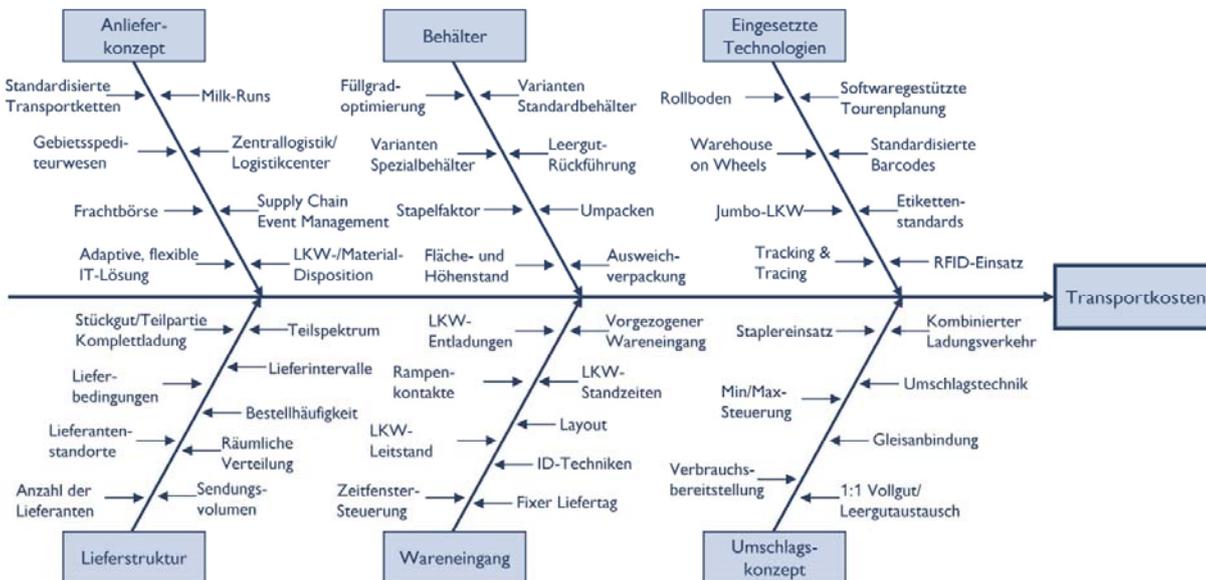
Die Transportlogistik im Sinne des Ladungsverkehrs bietet eine Vielzahl von Optimierungsansätzen.

6 Hauptansätze:

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

6 wichtige Optimie-
rungsansätze 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.



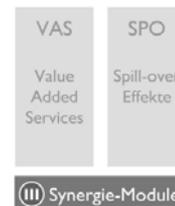
Potenziale abhängig von Ausgangssituation

● Modulgruppierung III: Synergie-Module

Synergien mit Value Added Services (VAS) und Spill-over-Effekte (SPO) auf andere Funktionen verstärken den Rentabilitätshebel der Logistikkonzeption:

Value Added Services (VAS)

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



Ausstrahlungseffekte (SPO = Spill Over) auf andere Funktionen und Value Streams bewirken Leverage-Vorteile durch verkettete Wirkungsmechanismen:

Einkauf

- Entlastung Bestellabwicklung
- Volumenbündelung, e-Procurement
- Bestandsoptimierung

Verwaltung

- Rechnungsprüfung, -bearbeitung
- Statistische Pflicht-Meldungen

Produktion

- Planungssicherheit
- Versorgungssicherheit
- Flächenoptimierung

Vertrieb

- Operative Unterstützung POS/Outlet
- Betrieb von Kundenlagern, Konsignation
- Entlastung in der Kommunikation im Chain Management durch Tracking + Tracing/Logistischer Leitstand

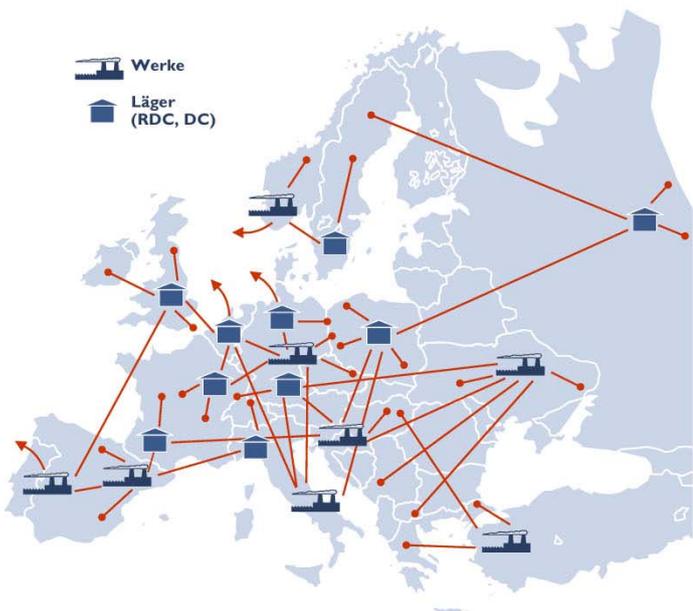
Value Added Services und Spill-over-Effekte sind bewusster zu machen und in die Logistikkette zu integrieren

Euro-Logistik

Die ständig wachsende Bedeutung der globalen Supply Chain macht strategisch geplante und leistungsfähige Logistiknetzwerke auf europäischer und globaler Ebene notwendig

Die multilokale Dislozierung der Wertschöpfungskette nimmt immer weiter zu. Dies führt dazu, dass die Unternehmen ein komplexes Transportwegenetz steuern müssen.

Starke internationale Vernetzung der Industrieunternehmen in Europa (Projektbeispiel)



Kostentreiber der Ausgangslage

- „Manufacturing Footprint“ mit einer Vielzahl von Werken
- Mehrere Distributionslager mit heterogener Ausrichtung
- Verpackungs-/Umfüll-Straßen nicht in Logistik integriert
- Hohe Anzahl Vertriebs-getriebener Kleinlager-Standorte
- Relations-Orientierung Door-to-Door
- Bulk, palettiert und Loose Goods nicht auf Strecken gebündelt
- Hohes Aufkommen von Intercompany-Verkehren in Varianten (Werk-Werk, Werk-Lager, ...)

Dislozierte Ausgangssituation der Euro-Logistik

Die Steuerung der Transporte geschieht in den meisten Unternehmen dezentral in den einzelnen nationalen Standorten. Dies führt zu einer stark nationalen Ausrichtung, jeder einzelne Standort optimiert seine Transporte für sich, ohne Rücksicht auf die Transportrouten und -mengen anderer Standorte.

Erst eine internationale, europaweite Sichtweise eröffnet weitere signifikante Optimierungspotenziale für das Unternehmen. Die Eurologistik bezeichnet also die Internationalisierung von Logistiknetzen in Beschaffung, Distribution und Intercompany unabhängig von nationalen Grenzen.

Die Neugestaltung und zentrale Steuerung des gesamteuropäischen Transportnetzwerkes unter Einbezug der Inbound-, Outbound-Transporte sowie des Intercompanyverkehrs realisiert die Optimierungspotenziale mithilfe einer Vielzahl von Stellhebeln. In der Distribution zum Beispiel können dadurch in der Regel Lagerstufen abgebaut und die Anzahl der Standorte im Verteilgebiet reduziert werden.

Nach der Identifizierung der Haupt-Transport-Routen und Hauptzielgebieten können einzelne Transporte gezielt gebündelt und Knotenpunkte richtig lokalisiert werden:

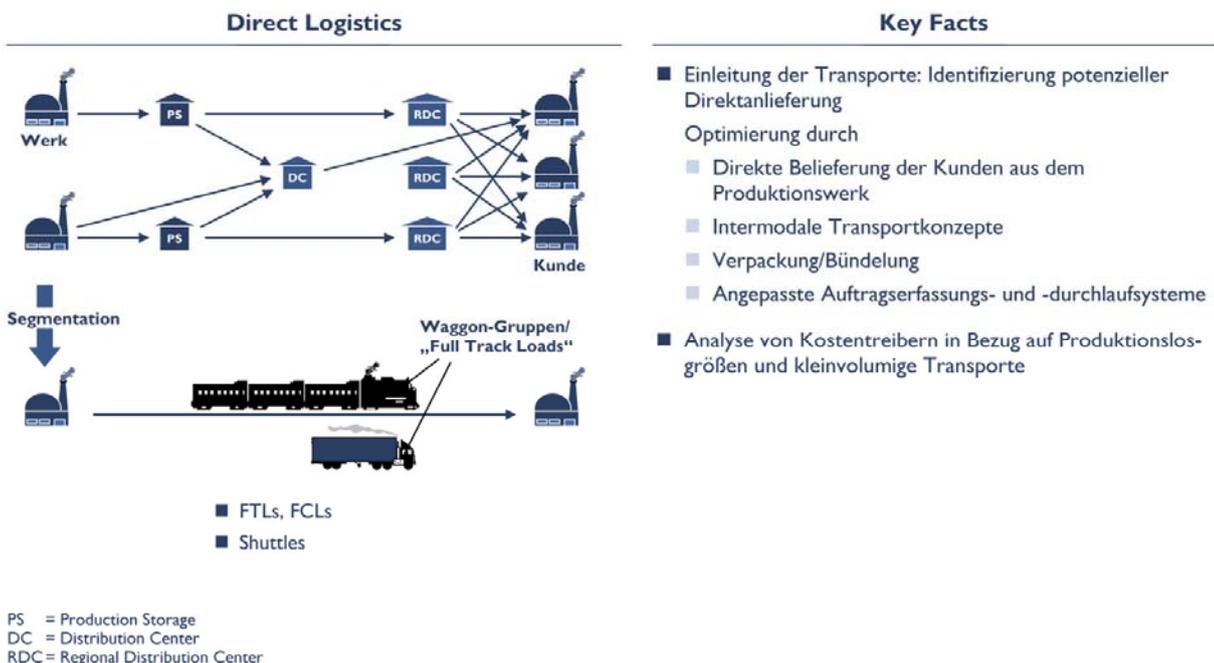
Euro-Logistik zukünftig



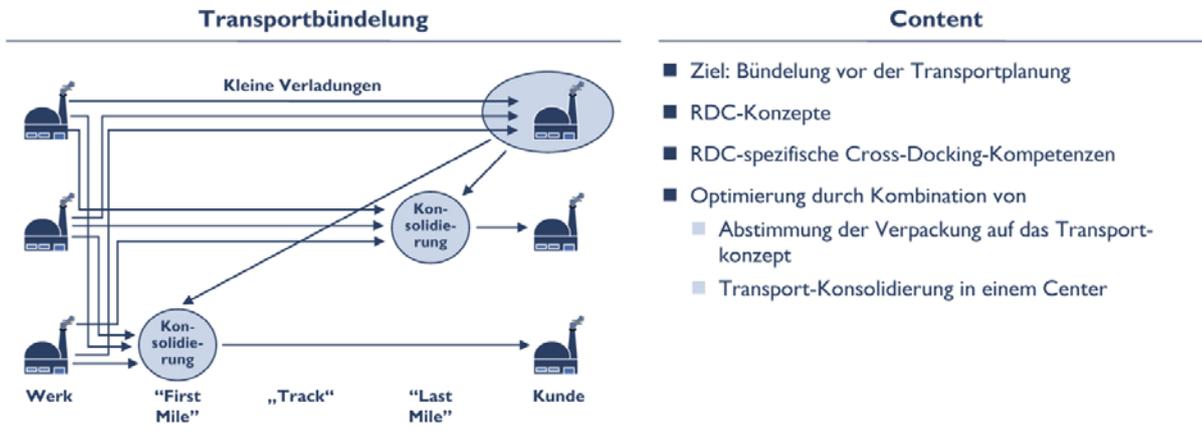
Identifizierung von Haupt-Routen und -zielgebieten als Voraussetzung für die Transport-Bündelung

Die Gesamtcharakteristik der neuen Euro-Logistik entspricht den aufgezeigten 8 Konzept-Elementen einer „Good Logistics Practice“ (GLogP, S. 11) und folgt einer speziellen Hebel-Systematik (S. 30). Im Rahmen einer europaweiten Optimierung der Warenströme versprechen neben der Routing-Konzeption dabei **2 weitere Prinzipien** erfahrungsgemäß große Einsparpotenziale:

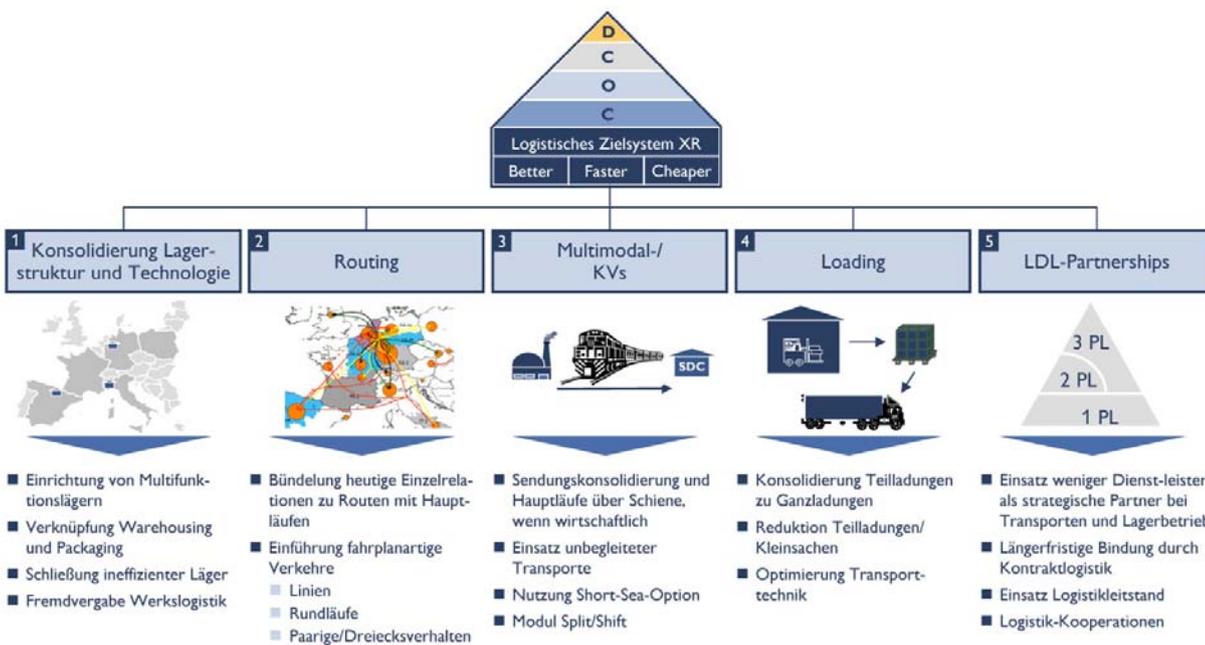
● **Direct Logistics im Sinne einer direkten Belieferung der Kunden ohne zwischengeschaltetes Lager**



● **Bündelung von Transporten/Lieferungen an verschiedene Kunden in RDC oder Cross-Docking-Stationen:**



Ein spezielles Hebel-System für eine Euro-Logistik unterstützt das gesamte Zielsystem (Kosten, SLAs, Ökobilanz und Anti-Counterfeiting):



Stellhebel für eine 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 Re-Strukturierung der Transporte und Transportmethoden identifizieren.

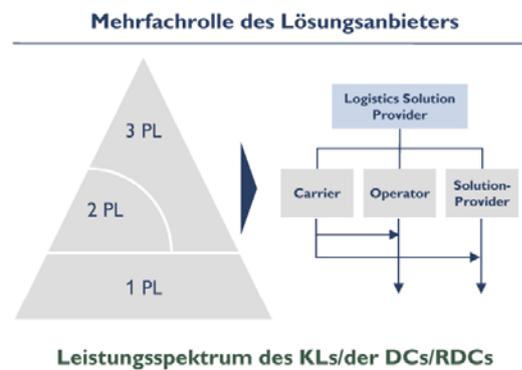
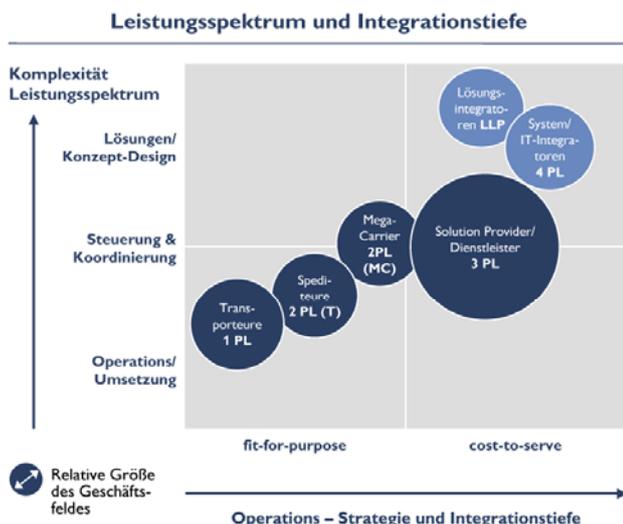
Auch der Einsatz von LDLs ermöglicht häufig eine Kostensenkung bei gleichzeitig optimierter Logistik-Performance.

Exkurs: Innovation und neue Leistungsprofile im Anbietermarkt für Logistik-Dienstleistungen

9 Thesen zur Exxent-Logistikstudie 2010: Kunden-getriebenes Wachstum für 2 PLs und 3 PLs, Lösungsgeschäft, Kontraktlogistik und Mittelstand

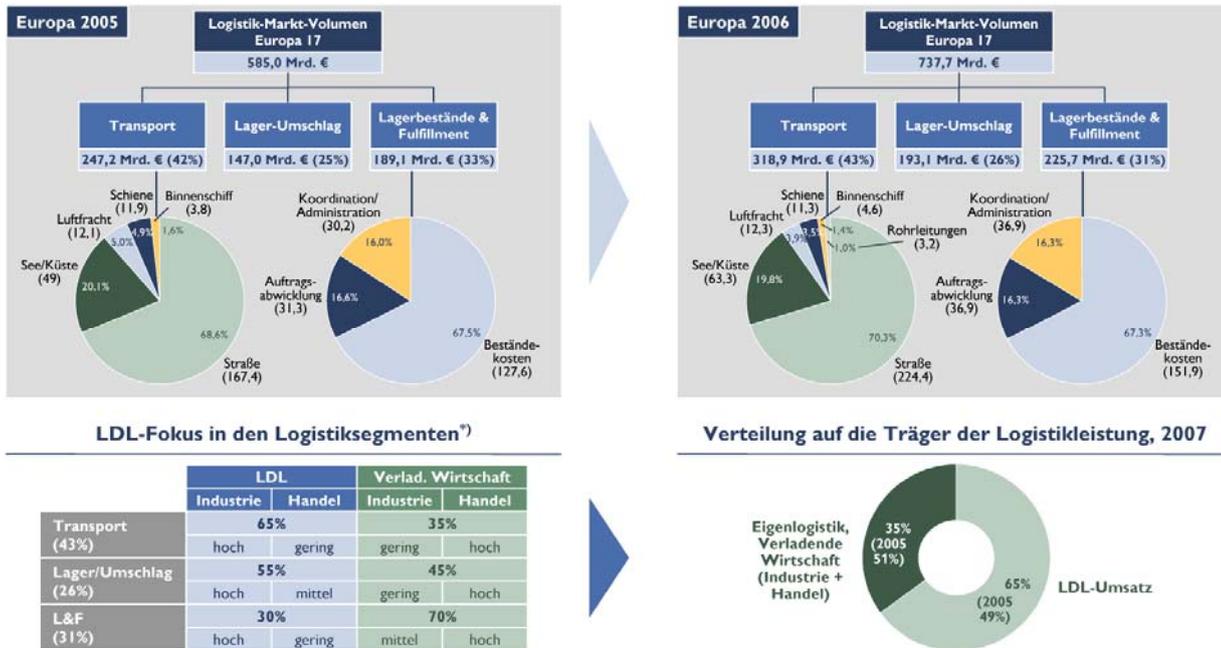
1. Der **Gesamtmarkt für Logistikleistungen** mit den Segmenten Transport, Umschlag- und Lagerwirtschaft ist in **Europa auf fast 730 Mrd. €** angewachsen und **wächst weiter überdurchschnittlich**
2. Die Vielfältigkeit und Größe der Wettbewerbsarena nimmt für den Logistikdienstleister (LDL) drastisch zu. Eine **Schärfung der Positionierung** und des Leistungsprofils ist **überlebensnotwendig; 3 PL und 2 PLs dominieren**, der 4 PL tritt nur selektiv als Mega-Sourcer auf
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, was zu **ca. 400 neuen Projekten** jährlich mit gleichzeitig steigendem Durchschnittsvolumen führt
7. Jeder **Lösungsanbieter** (3 PL, auch 2 PL) verfügt über eine **Fülle unterschiedlichen 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. Die **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



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.



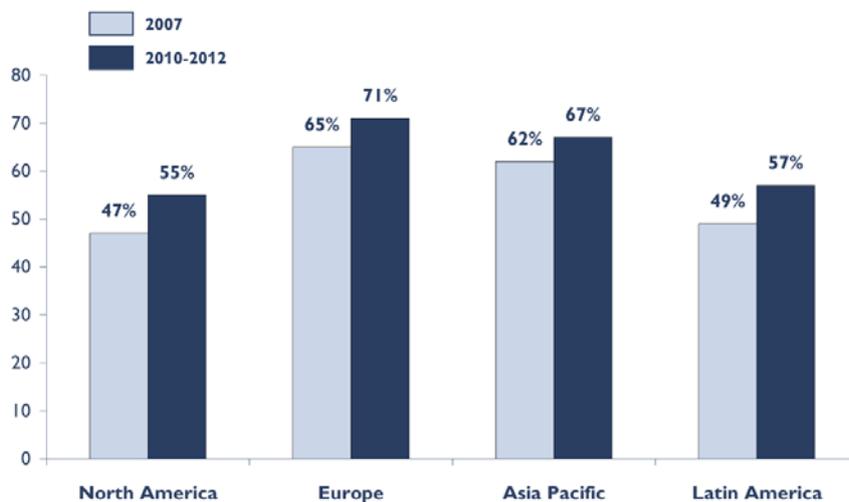
Logistikdienstleistung als stark wachsender Markt ...

*) Zahlen aus 2005
Quelle: Top 100 der Logistik und Exxent

Global betrachtet entfällt in Europa mit 65% der größte Anteil der jährlichen Logistikkosten auf das Outsourcing. Dieser Anteil wird laut der Studie „Third Party Logistics 2007“ von Capgemini bis 2012 auf 71% ansteigen, wobei Europa im weltweiten Vergleich seine Spitzenposition behauptet.

... mit steigendem Outsourcing-Anteil

Aktuelle vs. prognostizierte Ausgaben für Logistikdienstleistungen (Outsourcing-Quote)

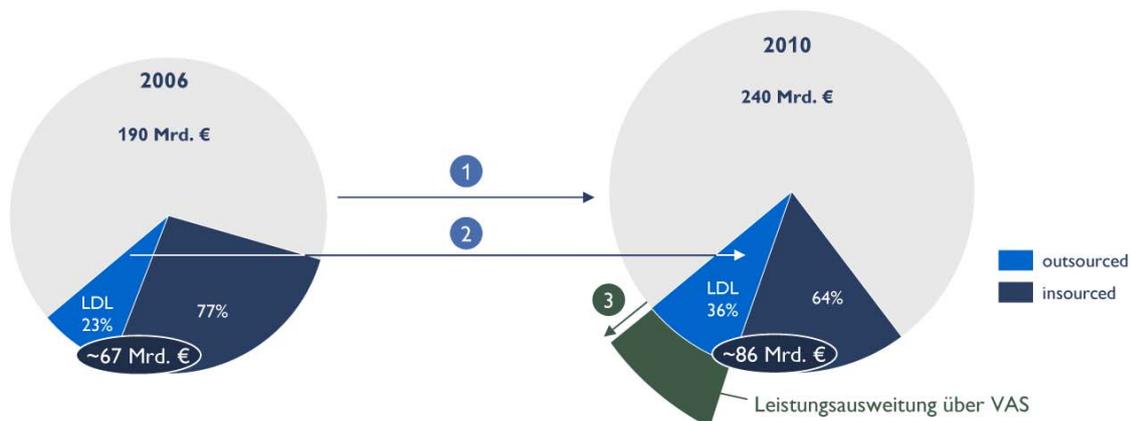


Quelle: Capgemini „Third Party Logistics, 2007“

Auch der deutsche Logistikmarkt, der größte Europas mit einem Anteil von rund 20%, profitiert von diesem Trend. Laut den Marktbeobachtern der Deutschen Bank Research lag 2007 der Umsatz der Logistikbranche in Deutschland bei 190 Mrd. € (DB Research-Studie „Logistik in Deutschland – Wachstum in turbulenten Zeiten“). Die Fraunhofer ATL sieht den Jahresumsatz 2007 sogar bei über 200 Mrd. €.

Auch die Prognosen für die kommenden Jahre lassen den deutschen Logistikmarkt trotz der turbulenten Wirtschaftslage positiv in die Zukunft blicken. Es wird eine durchschnittliche nominale Umsatzsteigerung von 5% vorhergesagt. Noch weit besser wird sich die Situation für den Bereich der Kontraktlogistik entwickeln. Wobei in der Kontraktlogistik aktuell erst etwa 25% des potenziellen Marktvolumens ausgeschöpft sind. Die Kontrakt-Logistik ist in Zukunft der Wachstumstreiber der Branche.

Überdurchschnittliches Wachstumspotenzial im Segment der Kontrakt-Logistik



Die Umschichtung von „insourced“ zu „outsourced“

3 Wachstumstreiber der Kontraktlogistik:

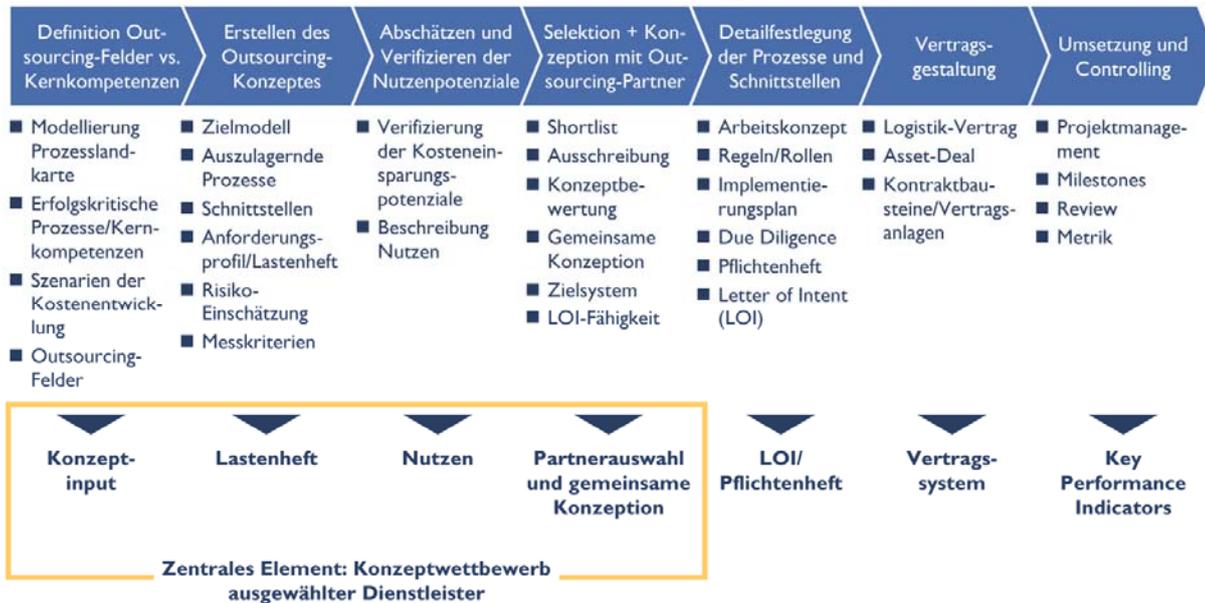
- 1 Allgemeines Marktwachstum generiert Wachstum für Kontraktlogistik (Trittbrettfahrer-Effekt/Treiberkompl.)
- 2 Strukturelles Wachstum (Kontraktlogistik übernimmt immer mehr Volumen der Verladenden Industrie)
- 3 Leistungsausweitung über VAS

Quelle: Exxent-Studie

Viele LDLs spezialisieren sich auf bestimmte Branchen und können dank ihrer Erfahrungen die branchenspezifischen Anforderungen erfüllen.

Dies sind zum einen große Logistikkonzerne, die eine eigene Branchen-Division aufstellen, und zum anderen mittelständische Unternehmen, die sich durch ihre Projekthistorie viel Erfahrung in ihrer Zielbranche aneignen konnten. Letztere sind erfahrungsgemäß v.a. in der Lagerbewirtschaftung kompetent. Bereiche und Prozesse abseits der Unternehmens-Kernprozesse (z.B. Verpackungsmaterial oder Werbemittellogistik) können jedoch auch von einem LDL übernommen werden, der über keine spezielle Branchen-Erfahrung verfügt.

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

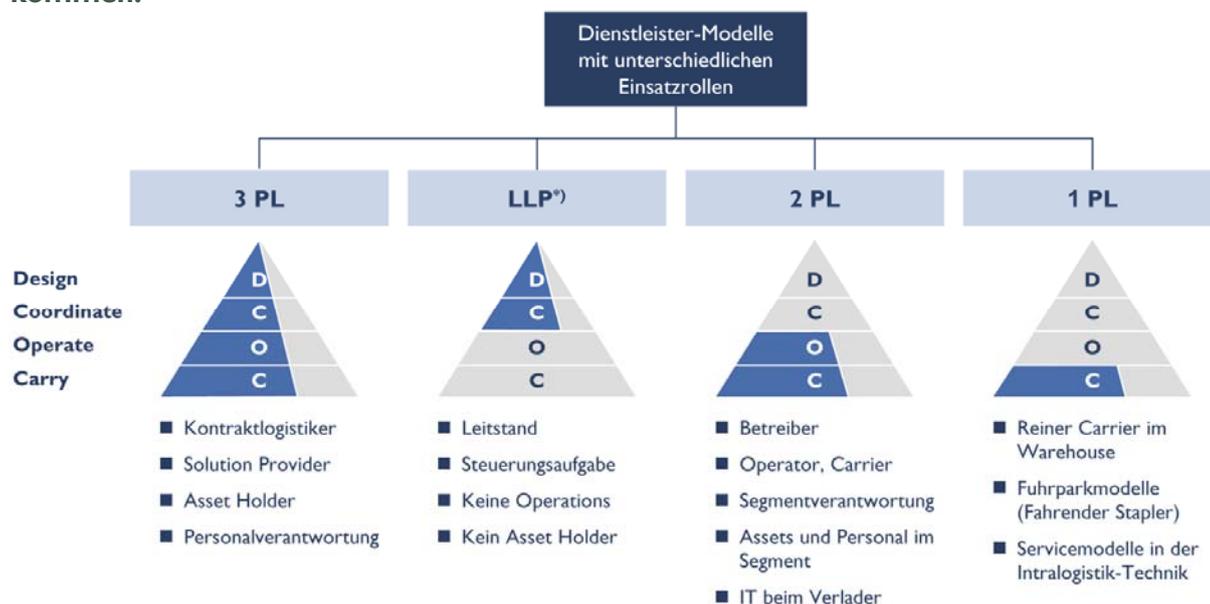


LDL-Auswahlprozess über Konzeptwettbewerb

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 können dabei unterschiedliche Modelle zum Einsatz kommen.



Unterschiedliche LDL-Einsatz-Modelle

*) Lead Logistics Provider

Exkurs: Logistik-Technologie

Investitionen in die Informationstechnik spielen eine zentrale Rolle im Konkurrenzkampf. Über den Hebel der Prozess-Innovation wird auch die Logistik-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 decken komplexe SCM-Prozessketten nur teilweise ab und ziehen jetzt erst mit Modul-Innovationen nach (z.B. SAP-Lager-Management mit den Modulen LES und EWM).

„Logotech“ 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 Schientechnologie Schifffahrt Luftracht 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 jedes Unternehmen das herausgefiltert werden, was spürbaren Fortschritt in allen 3 SCM-Dimensionen bringt:



Nutzen-Modell des Technik-Einsatzes

In vielen Branchen werden zukünftig die Themen „Flächen-Management“ und „Regalbefüllung“ immer wichtiger, nämlich wenn sich die Lieferketten 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

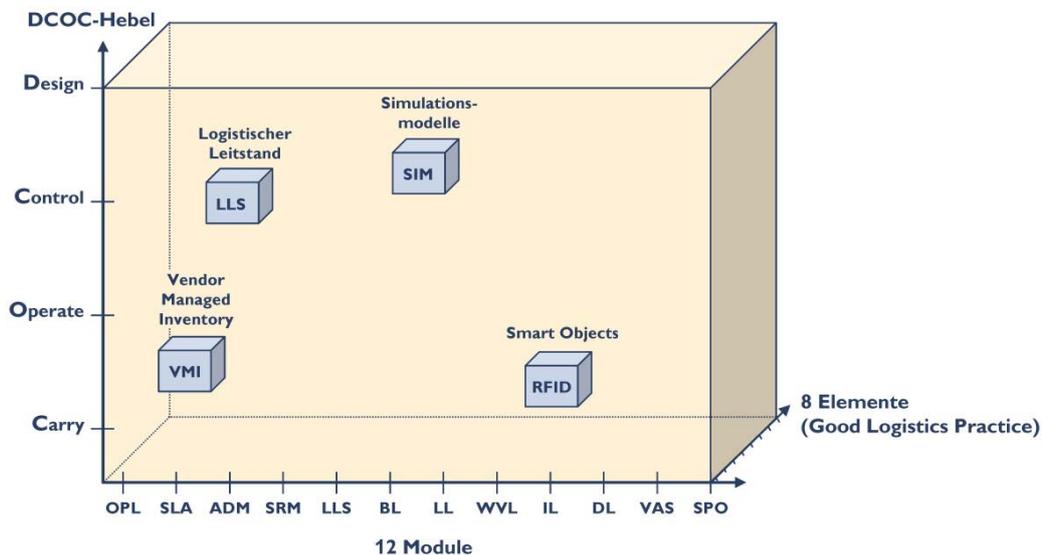
Wichtigster Schritt ist die Identifizierung von Lücken und Potenzialen. Die Anwendung unterschiedlicher Modelle stellt sicher, einen schnellen und umfassenden Überblick in allen 3 SCM-Dimensionen zu erhalten.

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

	Stärken	Schwächen	Schlüssel Fragen
	<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 innerhalb der 3 SCM-Dimensionen „Elemente, Hebel und Logistik-Module“

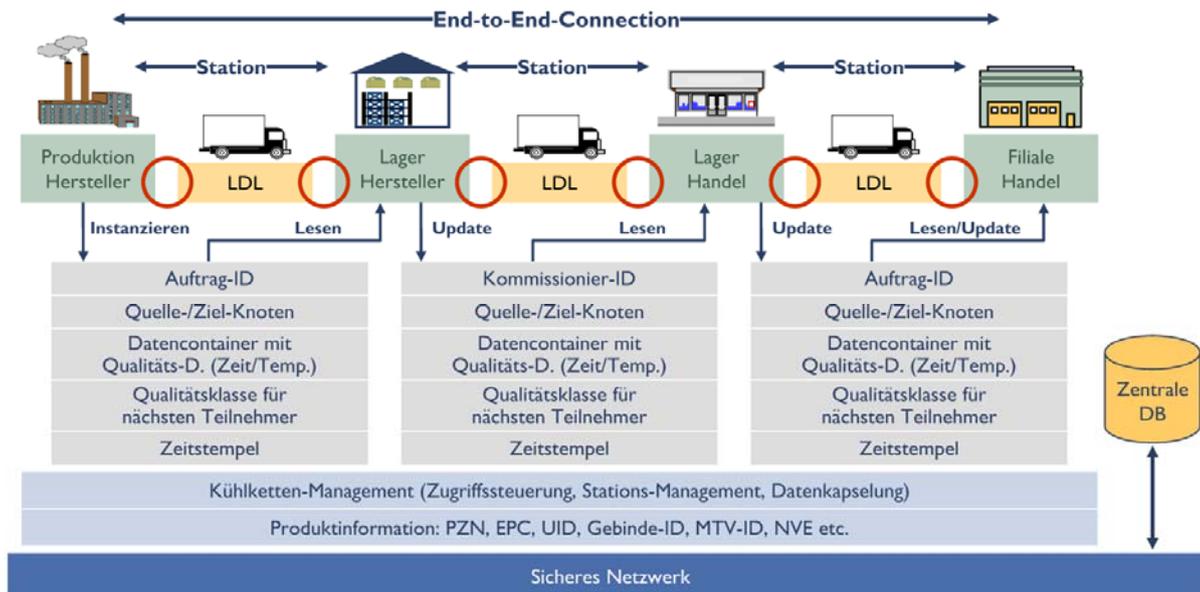


Orientierungsmodell für das Technik-Angebot

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 und
temperaturgeführte
Logistikkette

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.

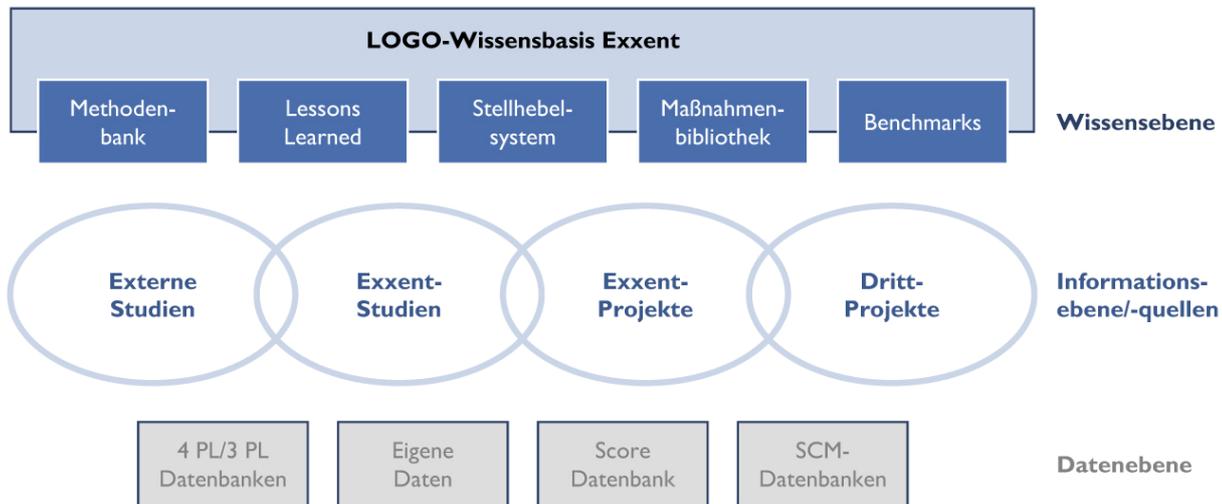
■ Exxent Management Team AG hilft bei der pragmatischen Erarbeitung der Verbesserungsmaßnahmen und bei der termin- und qualitätsgerechten Realisierung.

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 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/Muster) ■ 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 Industrie: <ul style="list-style-type: none"> ■ Maschinenbau ■ Anlagenbau ■ Fahrzeugbau/Automotive ■ Gebrauchsgüter ■ Textil/Fashion ■ Prozessindustrie/Pharma ■ NuG/Lebensmittel/Getränke ■ 3 PLs/4 PLs ■ Operator/Spediteure ■ Carrier ■ Ausrüster/IT-Provider ■ Verpackungsmittelindustrie ■ Umfassende Kenntnis der relevanten Logistikdienstleister und deren Leistungsangebot 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Umfangreiche Erfahrung in Europalogistik-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 ■ BPE – Business Process Excellence ■ Targeting (Better, Faster, Cheaper) ■ Prozessmapping/Brown Paper (Prozesslandkarten mit Vernetzung) ■ Prozess-Tools (ViFlow, ARIS) ■ KVP ■ Benchmarking (Best Practices) ■ SLA-Design ■ Supply Chain Mapping

Kompetenz für die Logistik

„Die Profite liegen im Netz“

Die DVZ befragte Marktbeobachter nach den Perspektiven der Kontraktlogistik in den kommenden zehn Jahren.

Von Robert Kümmerlen

Die Kontraktlogistik gilt nach wie vor als Segment mit guter wirtschaftlicher Entwicklung und Ertragskraft. So hat eine Marktanalyse von Transportintelligenz im vergangenen Jahr eine Zunahme des globalen Mark-



Foto: Huettemann

»Logistik wird konsequenter an den strategischen Prozessen ausgerichtet«

André Manuguerra, Huettemann

steller Wachstumsraten.

„Der Kontraktlogistikmarkt wird in den nächsten zehn Jahren weiter wachsen.“ Davon ist Dr. Norbert Schmidt von der Fraunhofer Arbeitsgruppe für Technologien der Logistik-Dienstleistungswirtschaft ATL, Nürnberg, überzeugt. Dies werde mit einer höheren Wachstumsrate vor allem bei den großen Marktteilnehmern geschehen als beim Rest des gesamten Logistikmarktes. Allerdings räumt er auch ein, dass dieses Wachstum sehr stark von der konjunkturellen Gesamtentwicklung abhängt. Ein Einbruch im produzierenden Gewerbe würde auch im Kontraktlogistikmarkt negative Spuren hinterlassen. „Und nach den normalen Konjunkturzyklen kann man davon ausgehen, dass dies in den nächsten drei bis fünf Jahren wieder der Fall sein wird“, prognostiziert Schmidt.

● Forts. s. rechts

nur mit einem gesicherten Netzwerk profitabel. „Daher kauft Kühne & Nagel heute in Europa wieder Netzbauten um Netzbauten auf.“ Und außerdem profitieren Logistikdienstleister nur selten von langfristigen Verträgen.

Eine andere Einschätzung geht davon aus, dass

diezunehmende Atomisierung der Sendungen auch zu mehr Outsourcing von Teilleistungen führen werde. Diese Ansicht vertritt André Manuguerra, Geschäftsführer Huettemann Logistik GmbH. „Der wachsende Bedarf an Kontraktlogistikdienstleistungen wird vor allem durch die Industrie, aber auch aus dem Kon-

● Konjunkturschwankungen und Marktbereinigungen werden die Logistikbranche auch künftig kennzeichnen. Es werde mit dem nächsten Konjunkturzyklus auch wieder eine Konsolidierung geben, lautet die Einschätzung von Schmidt. „Interessant ist vor allem, dass der Reifegrad der europäischen Märkte und der dort vorhandenen Logistikstrukturen in den nächsten zehn Jahren einen neuen Markt auch für Kontraktlogistiker schaffen wird.“

Die Marktbeobachter von Transportintelligenz sehen gute Chancen auch über europäische Grenzen hinaus. So werde sich der Markt im Mittleren Osten schnell entwickeln, denn die Region wird in den kommenden Jahren zu einer bedeutenden Transportdrehscheibe. Es siedeln sich große Bauprojekte an, die Ölwirtschaft wird enorme Summen investieren. Hinzu kommt den Analysen zufolge eine zunehmende Konsumentennachfrage.

sumgüterbereich erzeugt.“ Hierbei sei damit zu rechnen, dass sich die logistischen Leistungen noch konsequenter an den strategischen Prozessen ausrichten werden.

Lukrative Geschäftsmodelle für Dienstleister könnten sich im Bereich der High-End-Kontraktlogistik ergeben. Hier sind



Foto: Fraunhofer ATL

»Margen werden bei individuell zu bedienenden Marktsegmenten besser sein«

Dr. Norbert Schmidt, Fraunhofer

über die Verträglaufzeit eine gewisse Sicherheit der Amortisation erwarten. „Die Margen werden vor allem bei sehr individuell zu bedienenden Marktsegmenten besser als Durchschnitt sein“, sagt Schmidt vom Fraunhofer ATL. Dazu gehören

beispielsweise der Gesundheitsbereich oder das Direktmarketing.

Darüber hinaus könnte das Thema Transport mehr Gewicht bekommen und häufiger Bestandteil von Kontraktlogistikverträgen werden. Damit rechnet John Eke, Partner der Exxent Management Team AG, München.

„Mit der Bildung von Korridoren und Korridorkonzepten entwickeln Verlagerer und deren strategische Logistikdienstleister zusammen ein neues Linien- und Korridorkonzept für die globale Wertschöpfungskette.“ Außerdem, vermutet Eke, werde das Thema Verpackung als ehemals produktionsgekoppelte Wertschöpfung stärker



Foto: Grimm/Activia
Robert Kümmerlen, Redaktionsleiter Logistik

Exxent

in den logistischen Hauptprozess integriert. Für mittelgroße Unternehmen sieht der Marktbeobachter sehr gute Chancen, die Stellung im Wettbewerb mit den großen Dienstleistern zu verbessern. „Der logistische Mittelstand rückt immer mehr in die führende Rolle des Lead Logistic Providers“, sagt Eke. „Große Netzwerker müssen sich weiter hinten einreihen.“ Denn die Lösungsfähigkeit und individuelle Flexibilität ist die Stärke des Mittelstands. DVZ 26. 2. 2008

Standardleistung dominiert. Immer wieder wird der anhaltende Trend zum Outsourcing in Industrie und Handel als Treiber der Kontraktlogistik gesehen. Bei Oliver Wyman ist man anderer Ansicht. „Outsourcing ist kein primärer Treiber für das Wachstum in der Kontraktlogistik“, sagt Alexander Neuhaus, Netzwerkexperte bei der Beratungsfirma. „Nach wie vor werden die meisten Standarddienstleistungen an Logistikern vergeben.“ Spezifische Mehrwertleistungen seien eher die Seltenheit. „Die Profite liegen im Netz“, sagt Neuhaus. Das weltweite Kontraktlogistikgeschäft ist somit

● Forts. s. oben

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 Ganzzüge 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 Vorjahrs. 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: Spediteure, 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 Logistiker 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 Transportergewerbe braucht man Größe und Volumen, um erfolgreich zu sein“, erklärte Kühne+Nagel-Mehrheitsgesellschafter Klaus-Michael Kühne kürzlich seine Strategie. Das Unternehmen sucht intensiv nach

weiteren Zukaufsmöglichkeiten 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 länger.

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

Mittelständler versuchen derweil, etablieren. Sie übernehmen Logistikdienstleistungen, etwa die Lagerhaltung, die Warensteuerung bis hin zum Fließband oder die Organisation des weltweiten Produktionsverstands. 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 Zukaufoptionen, sagt Exent-Berater Eke. Sein Unternehmen arbeitet bereits mit einem eigenen Team an entsprechenden Szenarien. Viele Firmen stünden an einer Wachstums-grenze, weil ihnen das notwendige Kapital für eine Expansion fehle. Finanzinvestoren wären da willkommen. Wachstumsfelder.

Investitionen in Logistiker 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 Wertschöpfungs 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 spielen. Die HHLA nimmt diese Entwicklung bereits vorweg und baut einen Containerbahnhof aus. „Der Bahnhalt im Fernverkehr über 250 Kilometer – der schon heute bei fast 70 Prozent liegt – kann so noch weiter gesteigert werden“, sagt Sprecherin Ina Klotzhuber.

Kapazitäten müssen bei allem Verkehrrägern aufgebaut werden. Der Branche fehlen etwa Lkw-Geräte in Saisonspitzen für den Verlager. Probieme, einen Logistiker 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 Erwarten hinter der Nachfrage zurückbleibt. Die Kosten für die Asienroute haben sich zum 1. Oktober verdoppelt. Das bereitet sogar den Logistikern Sorgen, die die Preise eigentlich 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 Liniereedereien wie Maersk und Hapag-Lloyd werden hingegen profitieren – die niedrigen Vorjahresraten hatten

Deutsche Transportweltmeister

Die größten deutschen Logistiker
Umsatz in Mrd. € (Veränderung zu 2005: in %)

Deutsche Post	60,55	(+35,8)
Schenker	13,23	(+46,1)
Hapag-Lloyd	6,25	(+105,5)
Railion	3,55	(+7,9)
Dachser	3,10	(+10,7)
Lufthansa Cargo	2,85	(+3,3)
Hellmann	2,60	(+3,6)
Eltimas	2,50	(+8,7)

Pro Jiri Gajdos/Infopress/2006

ihnen teils erhebliche Verluste beschernt. Die Frachtkosten sind mittlerweile zum Politikum geworden. Kartellbehörden in Europa und den USA ermitteln gegen mehrere Speditionskonzerne wegen Absprachen bei der Höhe von Treibstoffzuschlägen. Er-mittler durchsuchten am 11. Oktober Büros von Kühne + Nagel, Schenker und Panalpina. Die betroffenen Firmen bestreiten den Vorwurf der Preissabstimmung. Ein Ergebnis der Ermittlungen steht noch aus.

FINANCIAL TIMES DEUTSCHLAND

Weltmarkt in Bewegung

Exent

INHALT

- Aufträge** Dienstleister übernehmen verstärkt logistische Aufgaben der Mittelständler. | Seite 4
- Hafen** Weil der Umschlag immer weiter wächst, wollen die Küstenstädte Kapazitäten ausbauen. | Seite 4
- Schiene** Der Frachttransport per Bahn boomt, auf langen Strecken ist sie günstiger als der Lkw und schneller als das Schiff. | Seite 5
- Leipzig** Die Region Halle/Leipzig entwickelt sich zu einem weltweiten Drehkreuz für Waren, vor allem im Flugverkehr. | Seite 5
- Webdienste** Informationstechnik hilft, Zeit und Geld zu sparen. | Seite 6
- Lagerhallen** Der Boom in der Stadt ist vorbei. Zuwächse bei den logistikimmobilien verzeichnen nur noch die Randgebiete. | Seite 7
- Hongkong** Der Hafen spürt die Konkurrenz im chinesischen Shenzen und setzt auf Zusatzdienste. | Seite 8
- Privatdienste** Hermes hat DHL im Marktanteile abgelöst. | Seite 8

Outsourcing bleibt lukrativ für Logistiker

DVZ-Symposium: Besonders Maschinenbau und Gebrauchsgüter locken



Sie diskutierten über die Perspektiven für die Kontraktlogistik (von links): John Eke (Exxent Management Team), Andreas Teichert (Olsen), Robert Kümmerlen (DVZ; Moderation) und Thomas Hüttemann (Huettemann Logistik).

Von Robert Kümmerlen

In den Branchen Maschinenbau und Gebrauchsgüter gibt es gute Geschäftschancen für Kontraktlogistiker. Grund ist ein großes Outsourcingpotenzial für Dienstleister. Diese Ansicht vertrat John Eke, Partner der Exxent Management Team AG, auf dem DVZ-Symposium „Lukrative Geschäftsmodelle in der Kontraktlogistik“ am Donnerstag in Hamburg.

Der Maschinenbau gehöre zu den Branchen, die in Zukunft verstärkt Aufträge an Dienstleister vergeben würden, betonte Eke. Dazu zählten beispielsweise die Werksversorgung und globale Supply Chain sowie die Werkslogistik und die Intralogistik. Treiber für diese Entwicklung sei eine weitere Zunahme nationaler und internationaler Vorleistungen. Dadurch entstünden neue Transportketten. Auch Vormontagen werden künftig vermehrt

von Dienstleistern übernommen, erwartet Eke. Die Kapazitäten der Hersteller seien hierzulande häufig ausgelastet, weswegen sich die verlängerte Werkbank ins europäische Ausland verlagere – wodurch sich wiederum die Logistikströme änderten.

„Das Segment Kontraktlogistik wird sich bis 2010 verdoppelt haben“, prognostiziert Eke. Dienstleister müssten außer branchenspezifischem Know-how auch über Transportkompetenz verfügen. Sie verzeichneten derzeit einen Trend zur stärkeren Nachfrage nach flächendeckenden Netzen.

Risiko Betriebsübergang. Bei Outsourcingprojekten erwarten die Auftraggeber in erster Linie Einsparungen. So hat sich die Olsen GmbH, Textilfabrikant mit Sitz in Hamburg, vorgenommen, bis 2008 die Kosten für Warehousing und Fulfillment von 6 Mio. EUR um rund 2,6 Mio. EUR zu senken. Dafür hat das Unternehmen

die Logistik bis auf die Steuerung an einen mittelständischen Dienstleister vergeben. „Wir haben mehrere Unternehmen für den Auftrag begutachtet. Darunter war auch ein Global Player, der unsere Anforderungen am wenigsten erfüllt hat“, sagt Andreas Teichert, Bereichsleiter SCM bei Olsen.

Viele Fallstricke. Allerdings lauern beim Betriebsübergang eine Menge Fallstricke. So gebe es unter Umständen Probleme mit den Gewerkschaften, ist die Erfahrung von Thomas Hüttemann, Geschäftsführender Gesellschafter der Huettemann Logistik GmbH. Ein Lösungsweg könne in solchen Fällen ein Haustarifvertrag sein. Auch sollte in die Verträge mit aufgenommen werden, dass eine Weitergabe übernommener Sachwerte an Dritte möglich ist. Personalfolgekosten bei Vertragsbeendigung sollten vor der Zusammenarbeit genau berechnet und verhandelt werden. DVZ 2.9.2006

Exxent

Anbieter müssen Zielkunden kennen

Studie Logistikmarkt 2010: Dienstleistern fehlt die klare Ausrichtung

Von Robert Kümmerlen

Ein heterogenes Marktfeld und differenzierter Wettbewerb machen es für Logistikdienstleister erforderlich, die eigene Positionierung exakt zu kennen. Dies ist eine Kernaussage der Studie Logistikmarkt 2010. Sie wurde vor kurzem herausgegeben von der Exxent Management Team AG, München.

Die Dienstleister müssen sich demnach unter anderem fragen, welche Anpassungen hinsichtlich des Strukturwandels notwendig sind. Diese können das Profil betreffen, die Marktpositionierung, die Differenzierung, das Gewinnmodell, den Ressourcenfokus sowie die Organisation. Den meisten Anbietern fehlt es laut den Verfassern der Studie an einer klaren Ausrichtung:

„Die Mehrzahl der Logistikdienstleister sind gezwungen, die strategische und operative Positionierung zu überdenken, zu schärfen und anzupassen, um den künftigen Marktveränderungen Rechnung zu tragen.“

Segmentierung des Marktes. Die Studie segmentiert Logistikdienstleistungen anhand von vier Kriterien: Art der Materialbewegung, aus Sicht der Wertschöpfungskette des Kunden, Art der Bündelung und Güterklasse.

Im Bereich der Kontraktlogistik führt das Marktwachstum zu etwa 400 neuen Outsourcingprojekten pro Jahr in Deutschland. Die Studie geht von einem durchschnittlichen Volumen von

etwa 5 Mio. EUR aus, wobei Projekte umfangreicher werden. Das gesamte Volumen aller Projekte liegt somit bei etwa 2 Mrd. EUR.

Logistikdienstleister, die von dem Wachstum profitieren wollen, müssen sich laut John Eke, einer der Autoren der Studie, zunächst Transparenz über den Markt verschaffen. „Angebots- und Nachfrageseite kennen sich häufig gar nicht.“

Die Anbieter müssen bei ihren Zielkunden ein Gefühl entwickeln, wann ein Outsourcing ansteht. Dafür sei steter Kontakt notwendig. „Wer vor einer Ausschreibung mit seinem potenziellen Kunden noch keinen Kontakt hatte, hat kaum Chancen“, ist Ekkes Erfahrung

aus zehn Jahren Arbeit mit Kontrakt-Logistikdienstleistern. Sechs Monate seien notwendig, bis sich ein Auftraggeber konkret über ein Projekt äußere.

Absatz und Vertrieb. Von der ersten Kontaktaufnahme bis zum Abschluss eines Vertrages könnten bis zu zwei Jahre vergehen. Darüber hinaus müssen Absatzkanäle verbreitert und die Vertriebspräsenz optimiert werden.

Der Kostendruck bei den Dienstleistern hat deren Strategien und Geschäftsmodelle verändert. Ein Trend geht zu dauerhaften Komplettlösungen für Prozessketten. DVZ 11.5.2006

Die Studie „Logistikmarkt 2010“ wertet die Ergebnisse mehrerer Marktanalysen und Unternehmerbefragungen aus. Bezug über die Exxent Management Team AG, München. www.emt.ag

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 der Spezialist 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 Spediteur 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 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
Hermann Walleit
Laura Waertel

Gestaltung

Christine Porsche
(Grafik Designer)

Copyright

Exxent Management
Team AG
© 2008