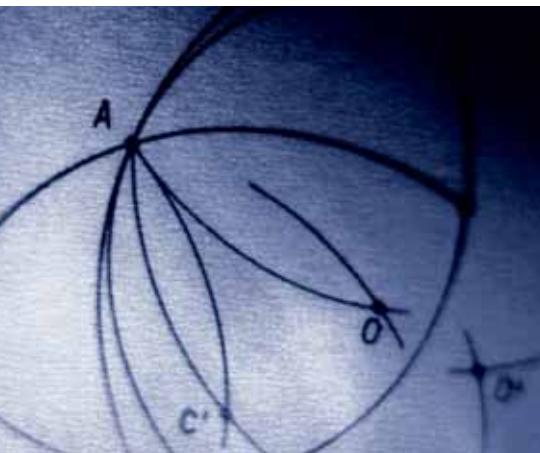


Status quo der Logistik

Internationalisierung der Märkte, zunehmender Wettbewerbs- und Kostendruck, wachsende Qualitäts- und Serviceanforderungen, Individualisierung und Dynamisierung der Nachfrage - aktuelle Schlagworte, die den Alltag und das Handlungsfeld des Logistikers maßgeblich beeinflussen. Der Logistiker muss unter wachsender Unsicherheit und steigendem Kostendruck aus komplexen Wertschöpfungsstrukturen heraus zunehmend wechselhafte Kundenanforderungen erfüllen können. Dies erfordert nicht nur ein vertieftes Verständnis, sondern auch eine höhere Verantwortungsübernahme für die Gestaltung aller für den Kundenauftrag relevanten Unternehmensprozesse.

Die Verantwortungsspanne für den Logistiker und der Reifegrad logistischer Netzwerke variieren in den einzelnen Unternehmen und Branchen stark. Einige Logistiker sind ausschließlich Transport- und Bestandsmanager, andere agieren bereits als Kunden- und Netzwerkmanager.



Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass der Durchdringungsgrad logistischer Prinzipien und Konzepte zwischen Branchen und einzelnen Unternehmen sehr unterschiedlich weit fortgeschritten ist. Während eine Vielzahl von Unternehmen die Logistik noch immer als Unternehmensfunktion zur Verwaltung von Beständen und Abwicklung von Transporten versteht, beginnen einige Unternehmen bereits damit, ihrer Logistikabteilung Verantwortung für solche Kundenprozesse zu übertragen, die das gesamte Unternehmen durchziehen oder sogar bis zum Lieferanten reichen. Der organisatorische Umbau, der damit verbunden ist, gestaltet sich langwierig und schwierig, da Verantwortungsübernahme durch die Logistik immer auch einen Verantwortungsverlust für andere Bereiche bedeutet. Zudem nimmt das Tagesgeschäft viele Verantwortliche stark in Anspruch, so dass nur begrenzt Zeit und Ressourcen für die Beschäftigung mit strategischen Themen und Umstrukturierungen zur Verfügung stehen.

Kostendruck bestimmt den Alltag des Logistikers. Die Logistikkosten bleiben trotz höherer externer Belastungen und zunehmender Aufgabenbereiche stabil.

Die Logistikkosten sind nach wie vor ein wichtiger Maßstab für den Logistiker. Ihre Höhe schwankt je nach Branche zwischen 5 % und 8 % der Gesamtkosten, wobei auch innerhalb der einzelnen Branchen größere Kostenstreuungen auftreten. Trotz zu erwartender Verteuerungen durch höhere Ölpreise und Abgaben, insbesondere im Bereich des Transports, rechnen die befragten Logistiker nicht mit einer Erhöhung ihrer Logistikkosten. Die Kostenerfassung stellt Logistiker vor große Probleme. Bis heute existiert keine einheitliche Zuordnung von Logistikleistungen und Logistikkosten, nur wenige Unternehmen haben eine Prozesskostenrechnung implementiert.

Kleine und mittelständische Unternehmen treiben - wie die großen Unternehmen auch - massiv ihre Internationalisierungsvorhaben voran. Der Aufbau zusätzlicher Logistik-Standorte im Ausland ist dabei von vordringlicher Bedeutung.

Auf nationaler Ebene werden Lagerstandorte in Anzahl und Stufigkeit systematisch reduziert, um Bestände

zu senken und die Bestandstransparenz zu erhöhen. Für die Erschließung neuer Märkte ist die Sicherstellung hoher Verfügbarkeiten von erfolgskritischer Bedeutung, auch wenn dabei anfangs höhere Kosten in Kauf genommen werden müssen. Die Nutzung von Logistik-Standorten wird daher in der Regel zunächst großzügig geplant. Bei Internationalisierungsplanungen überwiegen daher zunächst mehrstufige Distributionsstrukturen. Optimierungsprojekte folgen erst nach erfolgreicher Markterschließung. Sicherheitsgesichtspunkte finden in Optimierungsprojekten internationaler Logistikstrukturen derzeit keine oder nur wenig Berücksichtigung. Dieses Thema ist in der Logistik nicht verankert. Logistiker fassen den Begriff Sicherheit dementsprechend allgemein sehr eng. Es überwiegen Aspekte wie Diebstahl, Schwund und Beschädigungen. Die internationale Sicherheitssituation und ihre Wirkung auf die Liefertreue werden weitestgehend vernachlässigt.

Das Outsourcing von operativen Logistikleistungen stößt an seine Wachstumsgrenzen. Neue Perspektiven ergeben sich langfristig bei Value Added Services und administrativen Leistungen.

Während im Handel Lagerungs- und Kommissionierleistungen häufig noch in Eigenregie durchgeführt werden, hat die Fremdvergabe von operativen Logistikleistungen in der Industrie einen hohen Stand erreicht und weist hier nur geringe Wachstumsperspektiven auf. Die Zufriedenheit der Industrie mit der Erbringung dieser Leistungen ist überwiegend hoch. Ein Insourcing von klassischen Logistikleistungen durch die Industrie ist nicht in großem Umfang zu erwarten. Dennoch verkürzen sich die Vertragslaufzeiten mit den beauftragten Logistik-Dienstleistern, und die Wechselbereitschaft auf Seiten der Industrie steigt. Damit wird der Kostendruck auf die Dienstleister noch einmal erhöht. Diese reagieren, obwohl höhere Anforderungen an die Flexibilität ihrer Leistungserstellung und ihrer logistischen Infrastruktur gestellt werden, mit einer zunehmenden Standardisierung ihrer Leistungen. Das Spektrum von höherwertigen Logistikleistungen wird von beiden Seiten als sehr groß eingeschätzt.

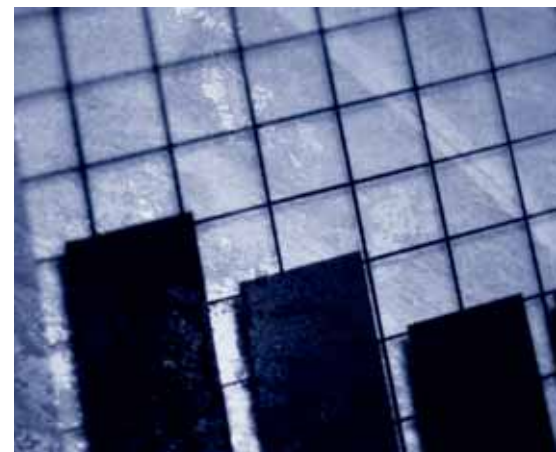
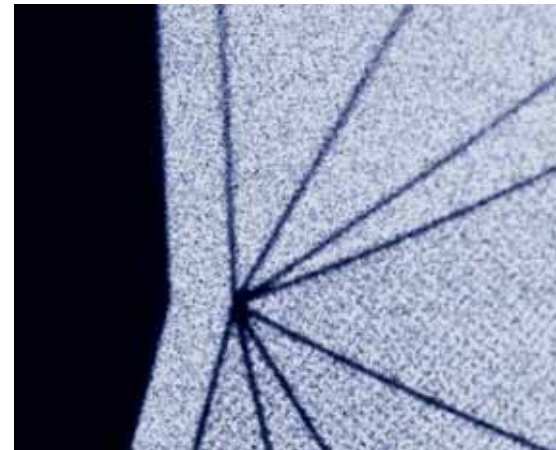
Angesichts der Dynamik der Märkte und der daraus resultierenden Unsicherheit der Nachfrage wird die Bedeutung von Prognosemethoden und -instrumenten höher bewertet, erfolgreiche Umsetzungen stehen jedoch noch aus.

Aufgrund der Dynamisierung der Märkte sehen sich zunehmend mehr Unternehmen gezwungen, an ihren Planungsverfahren Anpassungen vorzunehmen. Diese Anpassungen zeigen sich vor allem im zukünftig weiter forcierten Einsatz von modernen Planungssystemen. 58 % der befragten Unternehmen beurteilen ihre Prognosegenauigkeit als verbesserungswürdig und den Prognoseumfang als erweiterbar. Die Ergebnisse zeigen, dass heute Defizite sowohl in der unternehmensinternen als auch -übergreifenden Planung existieren, die eine netzwerkweite Optimierung verhindern. Das Konzept der Zusage eines verbindlichen Liefertermins bei Auftragsannahme ist heute weit verbreitet, die lieferkettenübergreifende Verfügbarkeitsprüfung bleibt dessen ungeachtet zunächst eine Vision. Schwächen im Bereich der Prognose produzierender Unternehmen führen rasch zur Vernachlässigung bestimmter Kundengruppen. Nur wenige Unternehmen haben ein in den wesentlichen Kernfunktionalitäten integriertes

System im Einsatz, Individuallösungen überwiegen. Im Handel ist sogar nur etwa die Hälfte der befragten Logistiker überhaupt in die Aktions-, Absatz- oder Bestellmengenplanung involviert. Unvorhergesehene Kapazitätsspitzen und -überlastungen sowie hohe Out-of-Stock-Quoten sind die Folge. Heute können Prognoseprobleme im Handel als die Hauptursache für Regallücken angesehen werden.

Trotz der breiten Diskussion über RFID in der Öffentlichkeit wird diese Technologie in der Praxis nur vereinzelt eingesetzt, und auch für die nächsten 5 Jahre wird keine breite Durchdringung erwartet.

Die Unternehmen fühlen sich überwiegend (67 %) über die technischen Möglichkeiten von RFID sehr gut informiert, kennen aber die Einsatzpotenziale für ihr Unternehmen nicht. Die Vorteile gegenüber etablierten Technologien wie etwa dem Barcode müssen erst eindeutig identifiziert sein. Viele Unternehmen warten die weiteren Entwicklungen und die Ergebnisse von Pilotprojekten ab. Für nur 31 % der Handelsunternehmen und 17 % der Industrieunternehmen ist die Einführung von RFID ein Projekt auf ihrer aktuellen Agenda.



Erfolgslinien für die Logistik-Agenda 2010

Differenzierung durch Logistik - diese Zielsetzung verfolgen nach dem Beispiel sehr erfolgreicher Pioniere heute immer mehr Unternehmen über alle Branchen hinweg. Das Alleinstellungsmerkmal in der Kommunikation mit dem Kunden und in der Befriedigung der Kundenbedürfnisse zu erreichen, erfordert Innovationen - in Strukturen, Prozessen und Technologien. Die Arbeit vieler Logistikmanager ist daher heute geprägt von der Suche nach innovativen Konzepten und neuen Differenzierungsmerkmalen im Wettbewerb.

Kundenorientierung heißt auch Differenzierung der Logistikstrategie hinsichtlich Kunden- und Marktsegmenten, dabei dürfen jedoch die Kosten nicht vernachlässigt werden.

Die Logistik bietet vielfältige Möglichkeiten zur Differenzierung im Wettbewerb. Trotz enormen Kostendrucks will

die Mehrheit der befragten Unternehmen auch das Differenzierungspotenzial der Logistik voll ausschöpfen. Für 59 % stehen die Flexibilität und die Individualisierung der Leistungserstellung im Strategiefokus. Lediglich 19 % aller Befragten streben eine klare Kostenführerschaft in der Logistik an.

Mit der Zielsetzung, Kunden differenziert, d. h. möglichst individuell und flexibel zu bedienen, wird die Abstimmung und Auslastung von Kapazitäten deutlich schwieriger, häufig resultiert dieses Ziel in höheren Logistikkosten. Diese werden wiederum vom Kunden kaum akzeptiert. Daher gewinnen hybride Strategien an Bedeutung, die eine gleichzeitige Verfolgung von Kostenführerschaft und Differenzierung beinhalten. Mass Customization sowie die Modularisierung und die Flexibilisierung von Logistikstrukturen bieten prinzipiell die Möglichkeit einer kostenneutralen Individualisierung der

Logistikleistung. Die Umsetzung dieser Konzepte stellt jedoch eine große Herausforderung dar. Nur durch den intelligenten Einsatz innovativer Logistiktechnologien und Personalkonzepte kann bei der Differenzierung der Logistikleistung ein Kostensprung verhindert werden.

Mensch- und Technikeinsatz werden heute noch zu wenig an den spezifischen unternehmenseigenen Herausforderungen ausgerichtet.

Es zeigt sich, dass verschiedenen Logistikstrategien unterschiedliche Mitarbeitertypen mit unterschiedlichen Fähigkeiten zugeordnet werden müssen, und dass die Personalinstrumente auf den richtigen Mitarbeitertyp abgestimmt werden müssen.

Das Personal birgt ein hohes Potenzial zur Steigerung der Flexibilität in der Logistik. Dabei wurde hohes Auslastungs-

schwankungen in der Vergangenheit häufig mit internen Instrumenten der Personalflexibilisierung begegnet, hingegen wird in Zukunft der Einsatz externer Instrumente immer mehr an Bedeutung gewinnen.

Automatisierungslösungen finden sich überwiegend in der innerbetrieblichen Logistik, vor allem Schnittstellenbereiche erfordern nach wie vor manuelle Systeme. Flexibilität und Automatisierung stehen dabei nicht zwangsläufig im Widerspruch. Mengenschwankungen können auch mit hoher Automatisierung bewältigt werden. Dagegen ist eine hohe Nutzungsflexibilität, beispielsweise hinsichtlich Produkt, Kunden und Layout, kaum mit einem hohen Automatisierungsgrad darstellbar.

Von der Logistik wird zunehmend eine Wertorientierung erwartet - eine Forderung, die Logistiker momentan vielfach noch vor Umsetzungsprobleme stellt.

Obwohl in 63 % der Unternehmen von der Logistik eine Wertorientierung gefordert wird, haben viele Logistiker noch keine klare Vorstellung, wie diese umzusetzen ist und welche Kennzahlen dafür geeignet sind. Probleme liegen vor allem im tieferen Verständnis der wertorien-

tierten Prinzipien. Damit gewinnen Aufgaben an der Schnittstelle von Finanzen und Logistik an Bedeutung, für die neue Instrumente eines Supply Chain Finance zu entwickeln sind. Mit der Orientierung an finanzrelevanten Kennzahlen erzeugt die Logistik Transparenz über den eigenen Ergebnisbeitrag und zieht in das Top-Management des Unternehmens ein. Damit werden bereichs- und unternehmensübergreifende Optimierungen nicht nur eindeutiger kalkulierbar, sondern auch besser durchsetzbar.

Weiteres Outsourcing scheitert weder an der mangelnden Vergabebereitschaft der Industrie, noch an der Übernahmefähigkeit der Logistik-Dienstleister. Entscheidend ist die enge Abstimmung und gemeinsame Entwicklung zusätzlicher Leistungspakete.

Die Vergabe zusätzlicher Logistikaufgaben, beispielsweise im Bereich des Ordermanagements, erscheint sinnvoll, sofern der Dienstleister dabei nicht nur Skaleneffekte erzielen, sondern auch weitergehendes Know-how einbringen kann, etwa in der elektronischen Abwicklung. Zunehmend suchen Industrieunternehmen auch Dienstleister mit integriertem Leistungsangebot bis hin zur Komplettvergabe logistischer Steuerungsprozesse. Solche Leistungen werden derzeit aber kaum am Markt angeboten. Zwar haben viele Dienstleister diesen Trend erkannt und erwarten hohe Wachstumsraten im Bereich der administrativen Logistikaufgaben, jedoch bereitet die Definition konkreter, auf den Kunden zugeschnittener Leistungsangebote sowie die Kalkulation und die Verrechnung solcher integrierten Dienstleistungsprodukte große Schwierigkeiten. Um solche Leistungen anbieten zu können, sind zunächst spezifische Kenntnisse über die Prozesse des Kunden Voraussetzung. Der gezielte Aufbau von Mitarbeiter-Know-how und die Entwicklung geschulter Key-Account-Manager für einzelne Branchen ist daher für die Mehrzahl der befragten Unternehmen oberstes Ziel für die nächsten Jahre. Insbesondere im Bereich Planung und IT-Systeme werden viele neue Herausforderungen entstehen, für die keine Standardkonzepte existieren. Hier ist eine neue Qualität der Zusammenarbeit gefordert, die in höchstem Maße die Kompetenzen von Auftraggeber und Auftragnehmer vernetzt.

Die Logistikführer der Industrie entwickeln im Netzwerk mit ihren Partnern gemeinsam Innovationen, tauschen kollaborativ Planungs- und Kapazitätsdaten

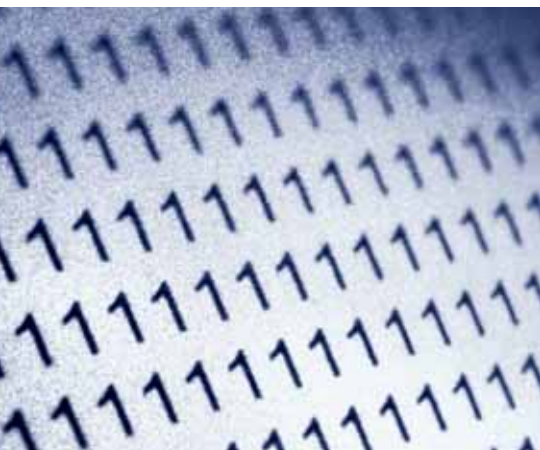
aus und verteilen Wertschöpfungsaktivitäten im Netzwerk vorrangig nach Kompetenz Gesichtspunkten.

Von logistisch weit fortgeschrittenen Unternehmen werden in stark zunehmendem Maße IT-Systeme eingesetzt, die sowohl eine bereichsübergreifende Planung im Unternehmen als auch eine Planung und Steuerung des Ordermanagements über Unternehmensgrenzen hinweg ermöglichen. Darüber hinaus reduzieren diese Unternehmen durch die geregelte Integration kollaborativer Plattformen zum Auftrags-Monitoring und zur Auftragsabwicklung systematisch ihre Auftragsstufen. Der heutige Nutzungsgrad eines unternehmensübergreifenden Bedarfs- und Kapazitätsmanagements ist durchaus beachtlich, doch verhindert eine verstärkte Supply-Chain-Verflechtung derzeit die taktische Optimierung und bedingt Innovationsbedarf für dezentrale Planungsansätze mit hohen Flexibilitätseigenschaften.

Ziel ist die Planung der Prozesse von der Produktentwicklung bis zur Auslieferung beim Kunden über Bereichs- und Unternehmensgrenzen hinweg. Dabei erfolgt ein bidirektionaler Datenaustausch und -abgleich mit Lieferanten und Dienstleistern.

Mangelnde Planungssicherheit erfordert hohe Reaktionsfähigkeit der Logistik im Handel. Viele Unternehmen arbeiten bereits an der Verbesserung der Zusammenarbeit mit Lieferanten, doch mangelt es dabei zum Teil noch gravierend an interner Abstimmung.

Trotz hoher Verankerung im Unternehmen ist die Integration der Logistik mit anderen Unternehmensbereichen im Handel bei weitem noch nicht so weit fortgeschritten wie in der Industrie. 60 % der Logistikkosten im Handel werden in den klassischen Logistikbereichen Lager, Kommissionierung und Transport verursacht, nur etwa 25 % durch Planungs- und Steuerungsaufgaben. Traditionell dominieren hier der Vertrieb und der Einkauf die lang- und mittelfristige Planung. In den Jahresgesprächen stehen sich lediglich die Key-Account-Manager der Industrie und die Einkäufer des Handels gegenüber, logistische Aspekte spielen keine oder nur eine stark untergeordnete Rolle. Supply-Chain-übergreifende Optimierungskonzepte wie ECR und CPFR® greifen bei Vernachlässigung logistischer Aspekte jedoch zu kurz. Durch eine engere Abstimmung von Einkauf, Vertrieb und Logistik innerhalb

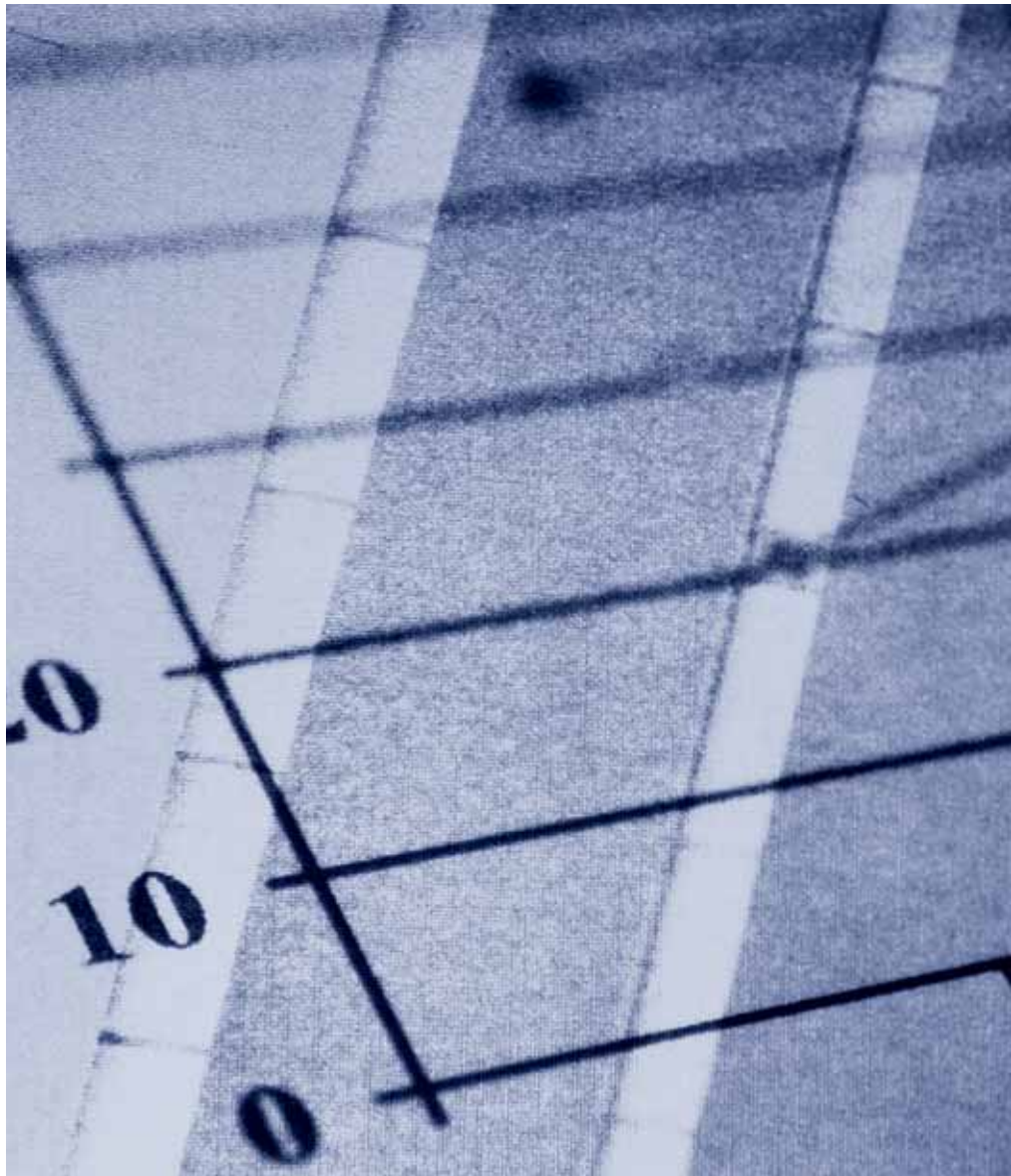


der Handelsunternehmen wird nicht nur die Planbarkeit logistischer Prozesse und damit die Effizienz der Logistiksysteme erhöht, sondern auch der Konditionenkampf zwischen Industrie und Handel entschärft, da beide Parteien von der Prozessoptimierung kostenseitig profitieren. Zudem sinkt dadurch für den Handel die Bedeutung kosten- und kapitalintensiver Zentrallagerstrukturen zur Haltung von Sicherheitsbeständen und zur Gewährleistung kurzfristiger Verfügbarkeit. Heute dominiert noch die Errichtung eigener Standorte die logistische Strukturpolitik im Handel, gleichzeitig werden aber historisch gewachsene und durch Zu- und Verkäufe entstandene physische Netzwerkstrukturen als wesentliches Hindernis für die Umsetzung neuer Logistikstrategien angegeben.

Die Vielfalt drängender logistischer Projekte und Überlastungssituationen im Tagesgeschäft erfordern von den Verantwortlichen eine klare Fokussierung auf wettbewerbsrelevante Themen.

Derzeit stehen vielfach operative Themen im Vordergrund des Logistikmanagements, die in erster Linie Kostensenkungsziele verfolgen. So sehen 81 % der befragten Handelsunternehmen und 71 % der befragten Industrieunternehmen Fragen der Transportoptimierung auf ihrer aktuellen Agenda. Gleichzeitig wird jedoch zunehmend die Bedeutung strategischer Projekte zur Flexibilisierung der Logistikstrukturen und zur Erhöhung der Prozesstransparenz erkannt und durch einen optimierten Technologie- und Dienstleistereinsatz angegangen. Die gleichzeitige Bewältigung von Projekten mit strategischem, technologischem und operativem Fokus erfordert von den Verantwortlichen in zunehmendem Maße eine Priorisierung und Fokussierung zukünftiger Aufgaben.

Die Logistik hat in den vergangenen Jahren einen weiteren Entwicklungsschub erlebt. Viele neue Konzepte wurden entwickelt, viele Aufgaben und Verantwortungsbereiche sind hinzugekommen. Die Vielfalt neuer Trends, die von einzelnen innovativen Unternehmen, der Wissenschaft, Beratern, aber auch von neuen technologischen Entwicklungen angestoßen wurden, erfordert in der Praxis von den Logistikern Weitblick, Intuition und Durchsetzungskraft. Ein guter Logistikmanager vermag die tatsächlichen Ergebnis- oder Effizienzsteigernden Effekte neuer Konzepte realistisch abzuschätzen und echte Inhalte von Modebegriffen zu trennen.



Auf dem Weg zu kundenorientierten Netzwerken sind die Unternehmen heute sehr unterschiedlich weit fortgeschritten. Die unternehmensübergreifende Planung und Steuerung beschränkt sich auf wenige Pilotprojekte, die meisten Unternehmen stecken bei der Integration von Kunden und Lieferanten mitten in der Umsetzung. Obwohl seit Jahren intensiv in der Diskussion, scheitert die praktische Umsetzung logistischer Integrationsprojekte häufig an einer Vielzahl unverkennbarer Hürden - von der schwer zu beherrschenden Komplexität und Dynamik der Prozesse und Netzwerke über mangelndes Vertrauen und unterschiedliche Ziele zwischen Partnern bis hin zu technischen Herausforderungen an den Systemschnittstellen.

Für die Zukunft gilt es, die Ziele der Logistik im eigenen Unternehmen klar zu formulieren, sie zu priorisieren, die tägliche Arbeit daraufhin zu fokussieren und die Fortschritte in der Zielerreichung mit definierten Kennzahlen zu beobachten.

Wir wünschen Ihnen bei der konsequenten Umsetzung Ihrer Visionen viel Erfolg!