

Sonderausgabe

Verlag Heinrich
Vogel GmbH
Euro 9,90

LOGISTIK

inside

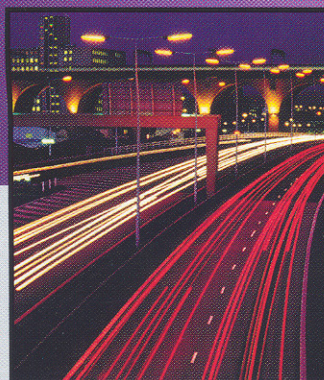
Who is Who Logistik 2005

Was die Logistikszene
bewegt – Experten zu den
Trends und Themen 2005

➔ Branchenguide

Verzeichnis der Logistikanbieter

Informationen rund um die Anbieter logistischer
Produkte und Dienstleistungen aus Transport
(S.26), Software/IT (S.84) und Materialfluss (S.121)



➔ Dienstleistung
**Mobilitätskonzept
der Zukunft** S. 12



➔ Software/IT
**Adaptive Supply
Networks** S. 68



➔ Materialfluss
**Eine neue Branche
formiert sich** S. 106



Start-Ziel-Sieg in der Logistik

AUTOMOTIVE Die Automobilindustrie gilt als Vorreiter der modernen Logistik. Sie hat die Benchmarks gesetzt, an denen sich andere Branchen noch heute messen.

Nicht zu Unrecht wird die Automobillogistik als eine der Vorreiter in Bezug auf eine kosteneffiziente und leistungsfähige Logistik genannt. Viele der Logistikkonzepte, die heute bereits als „Proven Practices“ bezeichnet werden, befinden sich in einigen anderen Branchen erst noch in der Pilotphase. Die Automobillogistik hat jedoch diese Auszeichnung nicht zum Anlass genommen, ihre Lerngeschwindigkeit zu reduzieren. Im Gegenteil: Nachdem ein einheitliches Verständnis darüber besteht, dass eine Vielzahl von Innovationen auch außerhalb der Logistik auf die Neugestaltung der Logistikkette zurückzuführen ist, ist man in Wissenschaft und Praxis nach wie vor auf der Suche nach Potenzialen, um die Kette schneller und effizienter werden zu lassen. Während man in den 80er Jahren in Japan sowie in den 90er Jahren in den USA Ausschau nach neuen Denkansätzen gehalten hat, finden sich nun verstärkt eigenständige Ansätze in Europa wieder. Die Antwort auf die Frage, warum die deutsche Automobillogistik nun selbstbewusster diese Vorgehensweise verfolgt, lässt sich teilweise dadurch begründen, dass hiermit auf Fehler in der Vergangenheit reagiert wurde: Vielfach wurden japanische und amerikanische Logistikkonzepte unreflektiert auf die deutsche Automobil- und deren Zuliefererindustrie übertragen. Ohne den konkreten Anwendungsfall zu kennen, wurde basierend auf Ad-hoc-Entscheidungen ein Just-in-Time-Konzept oder die Fertigungssegmentierung eingeführt. Auch Outsourcing-Entscheidungen wurden getroffen, ohne sich der Implikationen bewusst zu sein.

Wenn man den Aussagen derer Glauben schenken darf, die alle das Toyota-Prinzip vor Ort kennen gelernt haben, hätte Toyota mit der Durchführung von Firmenbesuchen und Seminaren ein eigenes profitables Geschäftsfeld eröffnen können. Mancher Logistiker hat zudem die Auffassung vertreten, es würde reichen, ein Buch von Ohno – wohlgermerkt die originale japanische Fassung – zu lesen, um dann im eigenen Unternehmen recht zügig mit der Umsetzung der dort beschriebenen Konzepte zu starten. Diese „Hemdsärmeligkeit“ hat nur dazu geführt, dass bei einigen Unternehmen die Fehltesituation stieg. Eigene Erfahrungen der vergangenen 25 Jahre zeigen, dass gerade die, welche Ad-hoc-Entscheidungen ge-

troffen haben, die Potenziale der Automobillogistik nicht hinreichend genutzt haben. Leider führen negative Erfahrungen häufig dazu, dass man zu einem späteren Zeitpunkt etwas gehemmt an bestimmte Problemstellungen und damit verbundene Konzepte sowie Methoden herangeht. Die Beratungsindustrie hat die Potenziale und die obigen Probleme in der Automobillogistik ebenso erkannt und entsendet daher kontinuierlich ihre Armada von Beratern in die Unternehmen, um auch die Letzten wieder zu „bekehren“.

Die Beteiligten in der Logistik sind hochkompetent

Die Logistik ist im Gegensatz zu anderen Disziplinen eine sehr pragmatische, was sich darin zeigt, dass viele Mitarbeiter ihre Prozesse selbst auf der Aktivitätenebene sehr genau kennen. Den Beteiligten ist eine hohe Kompetenz zuzuschreiben, was die Beurteilung der Wirksamkeit der Logistikkonzepte betrifft. Erfreulich ist auch, festzustellen, dass sich gerade die Automobillogistiker gerne mit Kollegen anderer Branchen wie der Elektro- und Elektronikindustrie oder dem Handel über innovative Logistikkonzepte austauschen. Gerade dieser branchenübergreifende Austausch ist ein Erfolgsfaktor der Logistik.

Viele Unternehmen setzen die Umgestaltung der Produktion und Zulieferung nach Jit-Gesichtspunkten einfach mit der Einführung der Kanban-Steuerung gleich. Diese Gleichsetzung greift jedoch deutlich zu kurz, da mit der Kanban-Steuerung nur ein Steuerungskonzept innerhalb des Jit-Konzepts vorgeschlagen wurde. Just in Time ist weit mehr, als eine Produktions- und Logistikstrategie zu verstehen, die sich an den folgenden vier Erkenntnissen orientiert:

- **Erkenntnis 1:** Bestände in der Produktion und im Fertigwarenlager stellen gespeicherte Kapazitäten dar
- **Erkenntnis 2:** Bestände verdecken Fehler
- **Erkenntnis 3:** Zur Beurteilung der Effizienz in der Fertigung sind neben Kosten und Produktivität die Durchlauf- und Wiederbeschaffungszeiten heranzuziehen
- **Erkenntnis 4:** Nicht Funktions-, sondern Flussoptimierung ermöglicht eine Jit-Produktion

Unter der Forderung der Bedarfserfüllung zum richtigen Zeitpunkt in richtiger Qualität und Menge am richtigen Ort erfolgt eine Neuorganisation des betrieblichen Ablaufs, die sich auf den Materialfluss wie auch auf den Informationsfluss mit dem Ziel erstreckt, die Aktivitäten des Wertschöpfungsprozesses an den Marktbedürfnissen auszurichten. Zur Implementierung einer Jit-Produktion und -Zulieferung ist eine ganzheitliche Betrachtung des Wertschöpfungsprozesses vom Rohstoff bis zum Kunden erforderlich. Der Materialfluss verläuft von den Zulieferern bis zu den Abnehmern. Der zur Koordination notwendige Informationsfluss verläuft entgegengerichtet und zeitlich vorgezogen vom Abnehmer zum Zulieferer.

Die Beschreibung des Jit-Konzepts veranschaulicht, dass neben der Änderung des Steuerungsprinzips, das heißt der Abkehr vom Bring- und der Hinwendung zum Holprinzip, die Produktion entsprechend segmentiert, eine produktionssynchrone Beschaffung etabliert und eine integrierte Informationsverarbeitung erreicht werden muss. Einige Unternehmen haben versucht, die genannten Elemente unabhängig voneinander anzugehen und damit Schiffbruch erlitten. Andere Unternehmen haben erst sehr gute Erfahrungen mit der Einführung derartiger Konzepte gemacht, aber die Nachhaltigkeit der eingeleiteten Maßnahmen über die Jahre dann nicht sichergestellt. Gerade in letzter Zeit werden daher wieder vermehrt Jit- oder Jis- (Just-in-Sequence)-Audits durchgeführt, um wenigstens die ehemaligen Kanban-Regelkreise wieder zum Leben zu erwecken.

Um nicht falsch verstanden zu werden: Die Kanban-Steuerung ist sicherlich kein Allheilmittel für alle Probleme in der Produktion, aber eine Möglichkeit, die Komplexität der Logistikkette zu reduzieren. In jedem Unternehmen lassen sich nämlich Teile identifizieren, die hierüber gesteuert werden können. Die Dynamik des Umfelds zwingt jedoch die Verantwortlichen dazu, die Dimensionierung der Regelkreise regelmäßig zu überprüfen, um auf die veränderten Bedarfe entsprechend reagieren zu können. Die Zeiten, wo eine Kanban-Steuerung losgelöst von anderen Steuerungskonzepten mit Hilfe von Kartentafeln erfolgte, sind ebenfalls vorbei.

Moderne Produktionsplanungs- und -steuerungs- (PPS)-Systeme berücksichtigen dieses Steuerungsprinzip und sind zudem mit anderen Informations- und Kommunikations-(IuK)-Systemen vernetzt.

In Bezug auf die Fertigungssegmentierung ist festzustellen, dass nur einige Unternehmen erkannt haben, dass eine hohe Flexibilität nur dann in der Produktion erreicht werden kann, wenn kleine autonome Einheiten oder gar kleine Unternehmen im Unternehmen gebildet werden, die nicht immer im Einsatz sind. Dieses Vorhalten von Anlagevermögen ist den Unternehmen schwierig zu vermitteln, die eine hohe Produktivität mit einem hohen Anlagennutzungsgrad verbinden. Neben der Montage erlebt die Fertigungssegmentierung auch in der Lackierung nun eine Renaissance. In beiden Gewerken wird verstärkt darüber nachgedacht, eine Segmentierung bezüglich eines Teils dieser Gewerke vorzunehmen.

Die genannten, innovativen IuK-Systeme haben dazu beigetragen, dass eine produktionssynchrone Beschaffung nicht mehr nur die erste Zulieferer-Abnehmer-Beziehung, das heißt die Beziehung zwischen dem Automobilhersteller und dem 1st Tier, betrifft. Vermehrt wird dazu übergegangen, für einige wichtige Module auch den 2nd Tier und 3rd Tier in dieses informatorische Netzwerk mit einzubeziehen. Der Wettbewerb heißt heute nicht mehr Unternehmen A gegen Unternehmen B, sondern vielmehr Logistiknetzwerk A gegen Logistiknetzwerk B. Plattformen, über welche die Transaktionen

zwischen Zulieferern und Abnehmern laufen sollten, wie Covisint, sind mittlerweile zu einem Auslaufmodell geworden. Sie haben nicht die Erwartungen, die in sie gesetzt wurden, gedeckt. Individuelle Konzepte werden daher verstärkt vorangetrieben, um als Sieger aus dem Wettbewerb hervorzugehen.

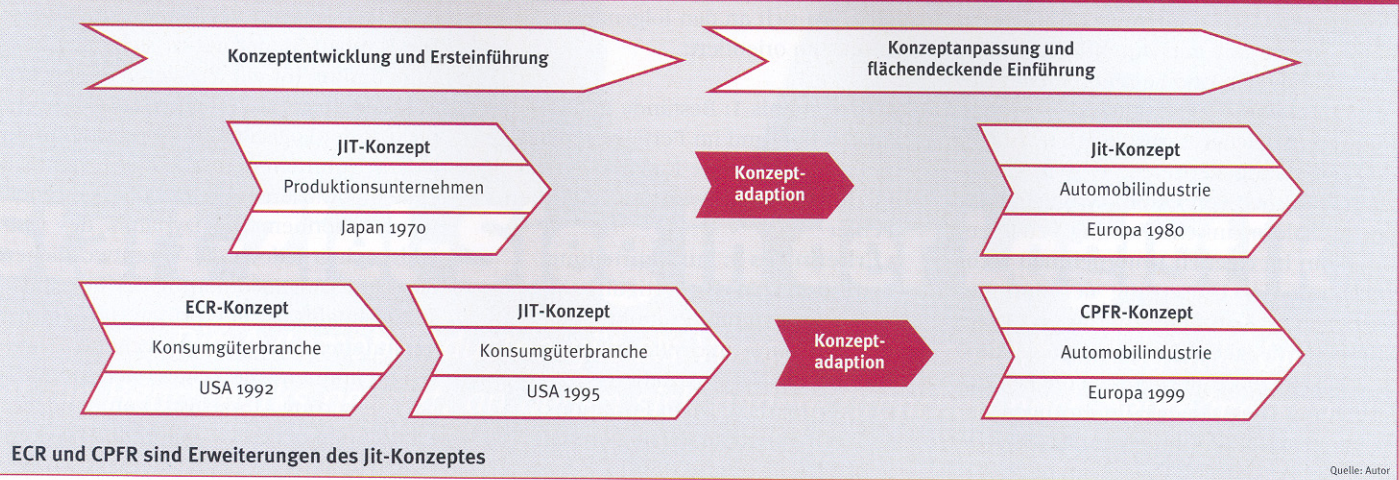
Als aus dem Logistiker der Supply Chain Manager wurde

Auch wenn das Jit-Konzept nicht nur die erste Zulieferer-Abnehmer-Beziehung ex definitione zum Gegenstand hat und mit Logistik nicht nur die so genannten TUL-Funktionen – Transportieren, Umschlagen und Lagern – gleichgesetzt werden, waren die Wissenschaft und Praxis immer wieder auf der Suche nach umfassenderen Definitionen und neuen Begriffen. Entsprechend der Entwicklung in den USA wurde der Begriff des Supply Chain Managements geboren: Die Folge war, dass der ehemalige Logistiker über Nacht zum Supply Chain Manager mutierte. In einigen Unternehmen wurden wenigstens die Stellenbeschreibungen angepasst. Das Planning der Supply Chain zwischen den Quellen und Senken über mehrere Stufen gehörte von nun an zum erweiterten Aufgabenkatalog. Viele ehemalige „Logistiker“, nun Supply Chain Manager, bekräftigen heute, dass sie diese Aufgabe als Logistiker früher auch schon wahrgenommen haben. Es zeigt sich somit, dass nicht unbedingt ein neuer Begriff etabliert werden muss, um die Aufgabe zu konkretisieren. Um nicht falsch verstanden zu werden: In einigen Unternehmen wurde

die Logistik zuvor von ehemaligen Lageristen wahrgenommen. Hier war bereits die Lagerei zur Logistik mutiert, ohne Anpassungsmaßnahmen durchzuführen. Die dort eingesetzten Mitarbeiter waren mit derartigen Planungsaufgaben ohne qualifikatorische Maßnahmen überfordert. Hier hat der Begriff Supply Chain Management sein Gutes bewirkt. In vielen Unternehmen ist der Supply Chain Manager Mitglied des oberen Führungskreises und besitzt entsprechendes Ansehen. Auch die Qualifikation hat sich deutlich gewandelt. Supply Chain Manager besitzen heute Management- und IT-Fähigkeiten und blicken auf eine mehrstufige Ausbildung zurück.

Die Erweiterungen des Jit-Konzepts sind in den Konzepten des Efficient Consumer Response (ECR) und des Collaborative Planning, Forecasting & Replenishment (CPFR) zu sehen, die beide ihren Ursprung in der Konsumgüterlogistik haben (vgl. Abbildung 1). Aufgrund der spezifischen Entwicklung für deren Branchen konnten die Konzepte nicht 1:1 auf die Automobillogistik übertragen werden. Es sind jedoch erste verwertbare Ansätze bereits vorhanden, die den Schluss ziehen lassen, dass ein ECR- beziehungsweise CPFR-Konzept für die Automobillogistik nicht mehr in weiter Ferne ist. Auch hier zeigt sich wieder, dass die Automobillogistik die Zeichen der Zeit erkannt hat und eine Vorreiterrolle im Vergleich zu anderen Industrien einnimmt. Beiden Konzepten gemeinsam ist, dass diese die Zusammenarbeit zwischen Zulieferern und Abnehmern deutlich erweitern wollen. Auf strategischer Ebene wird ein Austausch bezüglich der Geschäftspläne

Abb. 1: Jit- und CPFR-Konzeptadaption in der Automobilbranche



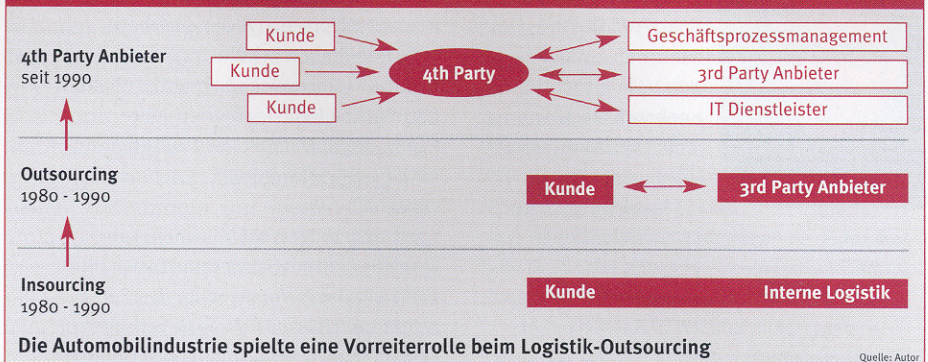
postuliert (Collaborative Planning). Dieses offene Miteinander soll sich dann weiter in der Übermittlung von Prognosen und der Ankündigung neuer Produkte zeigen (Collaborative Forecasting). Schließlich soll dem Zulieferer auf operativer Ebene die Aufgabe zuteil werden, auf Bestandsveränderungen autonom zu reagieren: Vendor Managed Inventory (VMI) beziehungsweise Collaborative Replenishment.

Fehlendes Vertrauen behindert die Collaboration

Vielen Unternehmen geht jedoch diese „Offenherzigkeit“ zu weit und sie sehen in diesem Konzept eine weitere Interpretation des von George Orwell angekündigten Zeitalters der Überwachung. Es ist jetzt bereits abzusehen, dass derartige Konzepte nicht erzwungen werden können. Vielmehr sind vertrauensbildende Maßnahmen zu ergreifen, damit die beteiligten Unternehmen für derartige Formen der Zusammenarbeit (Collaboration) empfänglich werden. Vertrauensbildende Maßnahmen werden nicht über Nacht geschaffen, sondern benötigen ausreichend Zeit und induzieren eine Annäherung in mehreren Stufen. Dazu gehört auch, dass die Automobilhersteller lernen, den Nutzen aus der sich hieraus ergebenden Effizienzsteigerung gerechter zu verteilen und nicht aus einer Win-win-Situation eine Win-Situation für sich selbst zu interpretieren. Es bleibt zu hoffen, dass die Automobillogistik hierbei wie beim Jit-Konzept einen langen Atem behält und ihre Hausaufgaben mit hoher Qualität erledigt.

Entsprechend der Tatsache, die Logistik als Managementkonzept zu interpretieren, ist man in den Unternehmen vermehrt dazu übergegangen, Jit-Prinzipien auch auf andere Bereiche der Wertkette anzuwenden. Auch hier hieß es beispielsweise von nun an „Just in Time in Forschung und Entwicklung“. Die Erkenntnis, dass eine Flussorientierung deutliche Vorteile gegenüber der Funktionsorientierung besitzt, befruchtete die Entwicklung des Simultaneous Engineering oder des Concurrent Engineering. Die Logistiker hatten bekanntlich bereits unter Beweis gestellt, dass die Verfolgung dieses Prinzips deutliche Effizienzvorteile bewirkt. Was lag näher, als dieses Prinzip zu übertragen? Auch die anderen Bausteine des Jit-Konzepts wie die integrierte Informationsverarbeitung, die

Abb. 2: Outsourcing von Logistikprozessen



Segmentierung und die Synchronisierung wurden in der Forschung und Entwicklung als weitere Leitlinien bei der Prozess- und Organisationsgestaltung eingesetzt.

Aufgrund der Tatsache, dass die Komplexität in der Logistik im Wesentlichen durch die Produktgestaltung begründet wird, lieferte die Automobillogistik in den 90er Jahren zahlreiche Impulse für eine logistikgerechte Produktgestaltung. So wurde vorgeschlagen, den Variantenbestimmungspunkt an das Ende der Wertschöpfungskette zu verlagern (Postponement-Strategien), um möglichst spät ein kundenindividuelles Produkt zu erzeugen. Auch wenn eine derartige Strategie nicht auf die gesamte Automobilproduktion anzuwenden ist, so versucht man zunehmend, den Variantenbestimmungspunkt nicht bereits nach dem ersten Fügeprozess im Rohbau zu definieren. Auch eine verstärkte Modularisierung soll hier einen Beitrag leisten.

Von der Idee, Fahrzeuge nur in spezifischen Farben mit spezifischen Ausstattungspaketen – wie auf dem japanischen und amerikanischen Automobilmarkt durchaus üblich – auf deutschen Märkten anzubieten, ist man nach schmerzvoller Erfahrung abgerückt. Deutsche Automobillogistiker haben daher aufgrund der höheren Variantenvielfalt hinsichtlich der Produktgestaltung mit einer deutlich höheren Komplexität in der Logistikkette zu kämpfen als ihre japanischen und amerikanischen Kollegen. Um diese Komplexität nicht ins Unermessliche steigern zu lassen, haben die Automobillogistiker ihren Kollegen aus der Entwicklung weiter empfohlen, bei den verschiedenen Marken eines Konzerns, insbesondere deren Bauweisen und Typen, die Zahl der Gleichteile-

und damit die Mehrfachverwendung zu erhöhen. Dieses Prinzip führte zu unterschiedlichen Interpretationsarten und -umfängen wie etwa den Plattformstrategien. Ähnlich wie teilweise schon in den 60er und 70er Jahren kombinierte man verschiedene Bodengruppen mit entsprechenden Aufbauten oder stellte den gleichen Antriebsstrang für verschiedene Marken zur Verfügung. Zu Beginn der 90er Jahre galt noch die Plattformstrategie als die Erfolgsstrategie und einige Automobilhersteller nutzten diese Strategie, um weitere Modelle und Derivate unter verschiedenen Markennamen in immer kürzer werdenden zeitlichen Abständen zu produzieren. Zu Beginn des neuen Jahrtausends aber zeigte sich, dass die Kunden diese Strategie nicht mehr länger akzeptieren. Sie waren immer weniger bereit, für ein vergleichbares Produkt einer anderen Marke des Konzerns deutlich mehr zu bezahlen. Die Produkte begannen einander zu kannibalisieren, die Zulassungszahlen selbst von Erfolgsmodellen gingen zunehmend zurück.

Individualisierung nach außen, Standardisierung nach innen

Heute beginnt man erneut das Thema logistische Prinzipien bei der Produktgestaltung zu interpretieren. So steht der individuelle Charakter der Marke wieder im Vordergrund und soll dazu führen, dass das Erlebnis des Autofahrens von jeder Marke unterschiedlich interpretiert wird. Eine höhere Sorgfalt bei der Gleichteile- und Mehrfachverwendung ist die Folge. Der Kunde soll nicht mehr das Gefühl besitzen, dass sich der Motor des Fahrzeugs der Marke A von dem der Marke B nur durch eine unterschiedliche Motorabdeckung mit entsprechendem Schriftzug



Zum Autor:
Univ.-Prof. Dr. Dr.
habil. Dr h.c. mult.
Horst Wildemann

► geboren am 4.
 Januar 1942 in
 Litzmannstadt
 ► 1948 - 56 Oberschule

- 1958 - 61 Ausbildung zum Werkzeugmacher
- 1960 - 68 Studium des Maschinenbaus an der FH Köln und RWTH Aachen mit Abschluss zum Dipl.-Ing.
- 1967 - 71 Maschinenbauingenieur Ford AG, Köln
- 1968 - 72 BWL-Studium mit Abschluss Diplom-Kaufmann an der Universität Köln
- 1974 Promotion zum Dr. rer.pol an der Universität Köln; anschließend Habilitation in BWL
- 1974 - 80 Auslandsaufenthalte am Int. Management Institute in Brüssel, der University of Southern California, Los Angeles und University of Indianapolis,

Indianapolis, Habilitationsstipendiat der deutschen Forschungsgemeinschaft; 1980 Habilitation in Köln
 ► 1980 - 81 Universität Bayreuth: Lehrstuhl für BWL und Industriebetriebslehre
 ► 1981 - 89 Universität Passau: Lehrstuhl für BWL mit Schwerpunkt Fertigungswirtschaft
 ► seit 1989 Universität München: Lehrstuhl für BWL mit Schwerpunkt Logistik
 ► seit 1991 ist er Vorsitzender des Gutachterausschusses für den Bayerischen Qualitätspreis; Vorsitzender des Gutachterausschusses AiF; Mitglied des wissenschaftlichen Rates AiF; Beirats- und Aufsichtsratsmitglied in mehreren Unternehmen
 Ehrungen: ZfB-Autor des Jahres; Staatsmedaille des Freistaats Bayern; 2001 Bundesverdienstkreuz 1. Klasse der Bundesrepublik Deutschland; 2003 Ehrendoktorwürde der Universität Klagenfurt und 2004 der Universität Passau; seit 2004 Mitglied der Logistik Hall of Fame

unterscheidet. Mit Hilfe von Produktordnungssystemen versucht man die Modularisierung des Fahrzeugs weiter voranzutreiben. Infolgedessen werden bei der Produktgestaltung nun neben der Postponement-Strategie zusätzliche Bündelungs- und Spaltungskriterien herangezogen. Somit wird nun dem unterschiedlichen Charakter der Bauteile und Module untereinander vermehrt Rechnung getragen. Insbesondere der Lebenszyklus der Bauteile und Module spielt hier eine wesentliche Rolle. Es hat sich somit gezeigt, dass das Thema logistikkorrechter Produktgestaltung auch negative Folgen haben kann, wenn man die damit verbundenen Möglichkeiten zu sehr ausreizt und die Reaktion des Kunden zu spät registriert. Ähnlich der Synchronisierung der Logistikprozesse zwischen Zulieferer und Abnehmer muss stets ein Abgleich zwischen dem Markt und dem Angebot bei der Produktgestaltung stattfinden.

Die Automobillogistik gilt auch als Vorreiter des Outsourcings von Logistikprozessen. Bereits zu Beginn der 50er Jahre wurde die Fahrzeuglogistik an spezifische Dienstleister fremdvergeben. Die Organisation der Beschaffungslogistik wurde gleichsam an die Zulieferer übertragen, welche die entsprechenden Kosten in den Materi-

albezugskosten berücksichtigten. Durch Outsourcing erhoffte man sich eine Reduzierung der Komplexität und der Logistikkosten für diese Prozesse. Die innerbetrieblichen Logistikprozesse wie das Ein- und Auslagern, das Umschlagen sowie die Bereitstellung der kommissionierten Behälter wurde weiterhin durch die Mitarbeiter des Autoherstellers durchgeführt.

Zuehmende Komplexität führt zum Outsourcing an Logistiker

Aufgrund des zunehmenden Anstiegs der Komplexität in der logistischen Kette und des stetigen Kostendrucks gingen die Automobillogistiker zu Beginn der 90er Jahre verstärkt dazu über, weitere Leistungsumfänge an ihre Dienstleister zu übertragen und den entsprechenden Kostendruck weiterzugeben (vgl. Abbildung 2). So wurden die Dienstleister beauftragt, einen Industriepark bezüglich der Eingangslogistik zu betreiben, indem die Kommissionierung der Teile in Verbindung mit einer für das Jis-Konzept ex definitione notwendigen Sequenzierung stattfinden sollte. Sofern nicht in diesen Industrieparks ein lagerloser Warenumschlag (Cross Docking) möglich ist, sollten entsprechende Materialien zwischengelagert werden.

Hinsichtlich der Fahrzeuglogistik erkannte man zunächst, dass es durchaus Sinn macht, diesen Dienstleistern entsprechende Serviceumfänge wie das Entkonservieren, die Erstinspektion oder das Finishing zu übertragen. Mittlerweile entfallen jedoch aus Umweltschutzgründen vielfach das Entkonservieren, und auch die weiterführenden Serviceumfänge wurden an die Automobilhändler weitergereicht, damit diese ihre Werkstätten besser auslasten können. Verluste aus dem Transportgeschäft können somit immer weniger durch Gewinne aus dem Zusatzgeschäft kompensiert werden.

Das Streben nach Flexibilität muss bezahlt werden

Der Kostendruck führte bei den Automobillogistikern dazu, dass selbst große Mittelständler Konkurs anmelden mussten. Anfang des neuen Jahrtausends ging dann sogar einer der größten Fahrzeug-Logistikdienstleister in den Konkurs, so dass für einen Zeitraum nicht klar war, wie von den übrigen Dienstleistern das Transportvolumen aufgefangen werden könnte. Damit hatte die Automobilindustrie nicht gerechnet: Sie hatte nicht erkannt, dass ein Betreiben einer Lkw-Flotte auf längere Zeit unrentabel wird, wenn die Transportpreise stetig gesenkt werden, jedoch die Kosten aufgrund etwa von hohen Dieselpreisen et cetera steigen. Heute ist der Markt der Fahrzeuglogistiker zunehmend oligopolistischer geworden, da weitere größere Dienstleister Konkurs angemeldet haben. Die Liquidität der verbleibenden Unternehmen ist gering und die Fahrzeuge sind größtenteils bereits geleast. Den Autoherstellern muss klar sein, dass dem Streben nach höherer Flexibilität bezüglich der Fahrzeuglogistik verbunden mit geringeren Transportpreisen und dem Transport mit aktuellen Automobiltransportern Grenzen gesetzt sind. Andernfalls wird es zu einem weiteren Sterben in der Branche kommen und ein Vorfall wie Anfang des Jahrtausends wird sich wiederholen.

Auf der Eingangsseite der Automobillogistik hat sich ein vergleichbares, wenn aber nicht so dramatisches Bild abgezeichnet. Hier konnten die Dienstleister ihre Verluste aus dem Transport durch zusätzliche Serviceleistungen kompensieren. Infolgedessen war diesen Dienst-

leisten bewusst, dass ein Gewinn ganzheitlich betrachtet nur aus dem Umsatzgeschäft erwachsen könnte. Die zunehmende Globalisierung der Beschaffung hat aber auch dazu geführt, dass kleinere mittelständische Unternehmen nur in Teilbereichen in der Lage sind, diese Aufgaben wahrzunehmen. Dieser Sachverhalt induziert, dass nun vermehrt sehr große Dienstleister auf dem Markt auftreten, die bisher nur im internationalen Stückgutverkehr aktiv waren. Sie verfügen über entsprechende Netzwerke und steuern mittlerweile über entsprechende IuK-Systeme kleinere Dienstleister. Einige davon haben ihren Fuhrpark ganz aufgegeben und verstehen sich nun als reines „Generalunternehmen“, das heißt 4th Party Logistics Provider. Die Automobillogistik ist somit auch auf der Eingangsseite durch zunehmende Konzentration geprägt. Kleinere Dienstleister erhalten zwar weiterhin aufgrund des Gegengeschäfts ihre Aufträge, müssen sich aber zwangsläufig einem größeren Netzwerk anschließen. Diese Problematik betrifft auch die Fahrzeuglogistik: Auch hier sitzen die Dienstleister in der Zange, da sie einerseits Lkw kaufen müssen, um entsprechende Relationen zu erhalten und andererseits zusätzlich die auferlegten Transportpreise akzeptieren müssen.

Aufgrund der obigen Konzentrationen bezüglich der Eingangslogistik und dem weiteren Streben nach Kostenreduzierung denken einige nun wieder darüber nach, einen Schritt zurück zu gehen. So möchte man nun wieder eine Trennung der Materialbezugskosten in Materialeinstandskosten und Beschaffungslogistikkosten vornehmen, um weitere Kostensenkungspotenziale aufzuzeigen. Ein entsprechendes Supply Chain Management soll Sorge tragen, dass neue Bündelungseffekte in Verbindung mit innovativen Konzepten wie dem CPFR-Konzept identifiziert werden können. Einige Unternehmen zögern noch diesen Weg zu gehen, da sie nicht das entsprechende Personal hierfür besitzen. Das verstärkte Outsourcing hat in diesem Fall auch dazu geführt, dass in den Unternehmen weder ein Konzept noch eine Beurteilungskompetenz vorliegt. Auch ist nicht davon auszugehen, dass sich die erstarkten 4th Party Logistics Provider dieses Zepter aus der Hand nehmen lassen, da gerade die Netzplanung ihre Kernkompetenz darstellt.

Die Trends reflektierend kann zusammenfassend festgehalten werden, dass vielfältige Potenziale in der logistischen Kette zu finden sind. Außerdem benötigt es auch nicht immer wieder neue Begriffe,

um entsprechende Konzepte zu finden. Die Entwicklungen von inner- und außerbetrieblichen IuK-Systemen eröffnet vielmehr neue Gestaltungsfelder, um eine Ausdehnung bestehender Konzepte vorzunehmen. Inwieweit diese Konzepte Wirklichkeit werden, hängt maßgeblich davon ab, ob zukünftig eine Kosten-Nutzen-Verteilung zwischen Zulieferern und Abnehmern stattfinden wird. Zusätzlich sind vorgelagert vertrauensbildende Maßnahmen zu definieren.

Die Hersteller sollten sich stets eine Beurteilungskompetenz bewahren. Darüber hinausgehende Kompetenzen sind im Einzelfall zu entscheiden. Ähnlich wie in der Produktion sollten sich die Hersteller auch ihre Flexibilität bezüglich der Auswahl der Dienstleister sichern und rechtzeitig ein Risikomanagement betreiben, um zu erkennen, wann Insolvenz droht. Konzentrationen verändern die Machtverhältnisse und sind nicht immer im Sinne des Herstellers. Mit kleineren mittelständischen Dienstleistern ist daher zwar sportlich, aber nicht unfair umzugehen.

Von Professor Dr. Dr. h.c. mult. Horst Wildemann,
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre,
Unternehmensführung, Logistik und
Produktion an der TU München,
Geschäftsführer der TCW Unternehmensberatung

LOGISTIK inside Impressum

Verlag

Verlag Heinrich Vogel GmbH Fachverlag,
Neumarkter Straße 18
81664 München
Deutschland/Germany
Telefon (Zentrale) 0 89 / 43 72-0
Telefax (Redaktion) 0 89 / 43 72-1841
E-Mail: logistik-inside@springer-sbm.com
Internet: www.logistik-inside.de

Geschäftsführer

Andreas Kösters

Verlagsleiterin

Katrin Geißler

Chefredakteurin

Anita Würms (wa) (verantwortlich)
(anita.wuermser@springer-sbm.com)
Anschrift siehe Verlag Tel. 0 89 / 43 72-25 21

Stellv. Chefredakteur/RESSORT Wissen & Karriere
Andre Kranke (ak)
(andre.kranke@springer-sbm.com) Tel. 0 89 / 43 72-23 39

Redaktions-Assistenz

Kirstin Döring (kd)
(kirstin.doering@springer-sbm.com) Tel. 0 89 / 43 72-25 41

Ressort Unternehmen

Serge Voigt (sv)
(serge.voigt@springer-sbm.com) Tel. 0 89 / 43 72-25 80

Ressort Best Practice/Services

Torsten Buchholz (tbu)
(torsten.buchholz@springer-sbm.com) Tel. 0 89 / 43 72-25 81

Leitung Herstellung/Grafik

Bäbel Kortmann
(baebel.kortmann@springer-sbm.com) Tel. 0 89 / 43 72-23 33

Grafik/Layout

Stefanie Michalski, Stefan Kliem

Herstellung

Heike Weingartner (verantwortlich)

Anzeigenleitung Logistik/IT

Stephanie Kleinloh
(stephanie.kleinloh@springer-sbm.com) Tel. 0 89 / 43 72-21 36

Anzeigenleitung Gesamt

Oliver Trost (verantwortlich)
(oliver.trost@springer-sbm.com) Tel. 0 89 / 43 72-22 25

Anzeigenverkauf

Matthias Pioro
(matthias.pioro@springer-sbm.com) Tel. 0 89 / 43 72-22 23

Frank Schimann
(frank.schimann@springer-sbm.com) Tel. 0 89 / 43 72-22 35

Gesamtvertriebsleiterin/Leitung Vertriebservice
Jutta Rethmann
(jutta.rethmann@springer-sbm.com) Tel. 0 89 / 43 72-22 46

Online-Medien

Rötger Arnold (ltg.)
(roetger.arnold@springer-sbm.com) Tel. 0 89 / 43 72-11 50

Online-Produktmanagement

Matthias Sandner
(matthias.sandner@springer-sbm.com) Tel. 0 89 / 43 72-11 57

Online-Anzeigenverkauf

Frank Eberle
(frank.eberle@springer-sbm.com) Tel. 0 89 / 43 72-29 09

ISSN: 1618-484X

Druck

Stürtz GmbH
Beethovenstr. 5
97080 Würzburg

Abopreise LOGISTIK inside

LOGISTIK inside erscheint monatlich.
Einzelheft: 12,50 Euro inkl. Versand. Jahresabonnement zum Vorzugspreis: Inland: 145,00 Euro inkl. Versandkosten, ermäßigter Jahresbezugspreis für Studenten (gegen Vorlage einer gültigen Studienbescheinigung): 78,50 Euro inkl. Versandkosten, Ausland: 152,20 Euro inkl. Versandkosten. Luftpostzuschlag wird gemäß Posttarif erhoben.

Abo-Bezugsmöglichkeiten

Bestellungen per Telefax oder schriftlich über den Aboservice. Das Abonnement gilt zunächst für 1 Jahr. Es verlängert sich, wenn es nicht 3 Monate vor Ablauf dieses Jahres schriftlich beim Verlag gekündigt wird. Darüber hinaus sind Kündigungen jeweils 3 Monate vor Ende des folgenden Quartals dem Verlag schriftlich mitzuteilen. Die Abonnementgebühren werden jährlich im Voraus in Rechnung gestellt oder bei Teilnahme am Lastschriftverfahren über die Postbanken oder Bankinstitute abgebucht. Bei Bestellungen aus dem Ausland erfolgt die Lieferung gegen Rechnungstellung. Bei Nichtbelieferung durch höhere Gewalt besteht kein Anspruch auf Ersatz. Aufnahme in Leserkreis nur mit Genehmigung des Verlages.

Anzeigenpreise

Es gilt die Anzeigen-Preisliste Nr. 41 vom 01.10.2004

Unsere Konten

Postbank München
(BLZ 700 100 80, Konto 4010-804)
Commerzbank München
(BLZ 700 400 41, Konto 5903893)

Nachdruck und Vervielfältigungen

Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Mit Ausnahme der gesetzlich zugelassenen Fälle ist eine Verwertung ohne Einwilligung des Verlages strafbar.

Manuskripte

Für mit Namen gekennzeichnete Beiträge ist der Autor verantwortlich. Verlag und Redaktion haften nicht für unverlangt eingesandte Manuskripte und Fotos. Es besteht kein Anspruch auf Ausfallhonorare. Mit der Einsendung von Beiträgen überträgt der Verfasser dem Verlag auch das Recht, die Genehmigung zum Fotokopieren zu erteilen. Mit dem Autorenhonorar gehen die Verwertungs-, Nutzungs- und Vervielfältigungsrechte an den Verlag über, insbesondere auch für elektronische Medien (Internet, Datenbanken, CD-Roms). Autorenhonorare werden aufgrund tatsächlich gedruckter Beiträge errechnet. Überarbeitungen und Kürzungen liegen im Ermessen der Redaktion.

Haftung

Den Artikeln, Empfehlungen und Tabellen liegen Informationen zugrunde, die die Redaktion für verlässlich hält. Eine Garantie für die Richtigkeit kann die Redaktion allerdings nicht übernehmen.

Für die Herstellung der LOGISTIK inside verwenden wir chlorfreies Papier.



Ansprechpartner

(* 0,12 Euro pro Minute)

Aboservice

www.logistik-inside.de/abo
Tel.: 0180/5 26 26 18*
Fax: 0180/5 99 11 55*

Anzeigen

Matthias Pioro / matthias.pioro@springer-sbm.com
Tel.: 089/43 72-22 23
Fax: 089/43 72-23 98

Redaktion

Kirstin Döring / logistik-inside@springer-sbm.com
Tel.: 089/43 72-25 41
Fax: 089/43 72-18 41