



In dieser Ausgabe

Supply Chain Management Schnelle und flexible Lieferketten können die Kosten in Unternehmen erheblich senken. Eine Studie hat die zehn wichtigsten Faktoren identifiziert, die zu einer Leistungssteigerung beitragen können. **Seite 4**

Umweltschutz Die Logistik ist durch ihre Prozesssicht dazu prädestiniert, Ressourcenschutz entlang von Wertschöpfungsketten umzusetzen. Dabei gibt es zwei Ansätze: die proaktive und die defensive Strategie. Für die Bewertung der ökologischen Nachhaltigkeit hat die TU Berlin ein Modell entwickelt. **Seite 8**

Netzwerk Mittelständler können von Logistik-Clustern profitieren. Sie fördern die Zusammenarbeit von Dienstleistern, Verladern und deren Kunden. Das Engagement in den Clustern mehrerer Branchen kann sich lohnen. **Seite 11**

Marktanalyse Die Teilmärkte der Logistik sind sehr verschieden und ebenso sind es die Möglichkeiten, der Krise gegenzusteuern. Verlagerer müssen aufpassen, dass sie durch übermäßigen Preisdruck nicht Kapazitäten aus dem Markt drängen. **Seite 14**

Strecken für den Kunden

Hersteller im Teufelskreis aus hohen Serviceansprüchen, ungenauen Prognosen und hohen Beständen.

Von Dr. Peter Pfeiffer
und Dr. Sven Massen

Der Druck seitens des Handels und der Konsumenten in puncto Warenverfügbarkeit auf die Hersteller steigt. Diese sehen sich gezwungen, höhere Bestände und Kosten in Kauf zu nehmen, was langfristig die Wettbewerbsfähigkeit gefährdet. Vergleichsweise einfache Ansätze helfen, die optimale Balance zwischen Lieferservice, Kosten, Umlaufvermögen und Kundenzufriedenheit zu finden.

Lücken in den Regalen sorgen für Unmut bei den Konsumenten und beschern dem Einzelhandel Umsatzausfälle. Die Konsumgüterhersteller begegnen steigenden Kundenanforderungen eher unsystematisch durch eine pauschale Erhöhung von Beständen. Selten analysieren sie ihre Supply Chain ganzheitlich und erfassen die Anforderungen der Warenverfügbarkeit einzelner Produkttypen systematisch.

Die Produktportfolios der Hersteller weisen häufig mehrere hundert bis tausend verschiedene Artikel auf –

eine große Herausforderung für das Supply Chain Management. Der Einkauf von Rohstoffen und Handelswaren, die Produktion, die Lagerung von Roh-, Halb- und Fertigwaren sowie die zum Teil mehrstufige Distribution erfordern eine genaue Abstimmung in der Lieferkette. Die Produktionsplanung und der Einkauf werden zudem durch ungenaue Bedarfsprognosen erschwert. Hinzu kommen ständig wechselnde Aktionsartikel.

Die Unternehmen versuchen immer genauer zu planen und gera-

ten dann in eine Komplexitätsfalle, in der immer mehr geplant und – im Vergleich zum Aufwand – immer schlechtere Ergebnisse erzielt werden. Die Folge ist, dass sich keiner mehr auf die integrierte Planung verlässt und jede Einheit eine eigene Planung mitführt. Eine andere Verhaltensweise besteht darin, die Ungenauigkeiten der integrierten Planung durch höhere Bestände entlang der Kette auszugleichen.

■ Fortsetzung Seite 2

+++ Treffen Sie TimoCom auf dem Logistik-Kongress in Berlin: Im Pavillon Stand Nr. 20! +++ Treffen Sie TimoCom auf dem Logistik-Kongress in Berlin: Im Pavillon Stand Nr. 20! +++ Treffen Sie TimoCom auf dem Logistik-Kongress in Berlin: Im Pavillon Stand Nr. 20!

TimoCom



Die neue Ausschreibungs-Plattform für mehr Schubkraft!

Neues Produkt, neue Chancen: Bei TC eBid® treffen Verlagerer auf 30.000 Transportdienstleister! Nutzen Sie jetzt die Möglichkeit, in 44 Ländern und 24 Sprachen Ausschreibungen zu platzieren.

Weitere Infos unter www.timocom.com.

TimoCom – Transport mit Zukunft!

■ Fortsetzung von Seite 1

EDITORIAL



Lehren aus der Krise

Robert Kümmerlen
Redaktionsleiter Logistik

Das jüngste Herbstgutachten der führenden Wirtschaftsforschungsinstitute hat vorige Woche die Hoffnung auf einen Aufschwung genährt. Dennoch muss der Logistikgesamtmarkt einen Rückgang von etwa 9 Prozent verkraften, wobei die einzelnen Teilmärkte unterschiedlich stark betroffen sind.

Die Wirtschaftskrise hat in den vergangenen Monaten vor allem Einkauf und Logistik stark unter Druck gesetzt. Umfangreiche Sparmaßnahmen, kurzfristige Planungshorizonte und das sogenannte Fahren auf Sicht waren die Folge. Zahlreiche Unternehmen haben ihre Lieferantenbeziehungen überprüft und versucht, die Lieferketten auf Effizienz zu trimmen. Dies wird weiter an Bedeutung zunehmen. Damit rückt die Rolle der Supply Chain Manager stärker in den Vordergrund.

Lieferkettenmanagement ist ein strategischer Aspekt. Logistikverantwortliche werden in Entscheidungen einbezogen und gestalten mehr als in der Vergangenheit. Das erfordert erweiterte Kompetenzen wie beispielsweise in Forschung und Entwicklung, Sortimentsgestaltung oder Finanzierung.

Außerdem hat sich gezeigt, wie wichtig ein funktionierendes Risikomanagement ist, das die Logistik einbezieht. Viele Unternehmen haben in diesem Punkt Nachholbedarf. Künftig sind Lieferanten kritischer zu betrachten und zu prüfen. Risiken sind vertraglich abzusichern, Notfallstrategien sollten Teil der Unternehmensphilosophie sein.

Das sind nur einige der Lehren, die aus der Krise zu ziehen sind. Sie zu beherzigen ist eine gute Voraussetzung, um künftig in einer Rezession besser reagieren zu können.

DVZ 20.10.2009
kuemmerlen@dvz.de

Guter Wein ist kein Renner

Konsumgüterhersteller sollten ihre Supply-Chain-Prozesse an die Produkttypen anpassen.

Oft ist auch zu beobachten, dass der Produktionsablauf oder der Einkauf von der aktuellen Bedarfsplanung entkoppelt wird. Dies soll die Komplexität reduzieren und die Genauigkeit erhöhen.

All diese Maßnahmen münden jedoch in einem Teufelskreis, bei dem Ursache und Wirkung fließend ineinander übergehen. Am Ende leidet die Wirtschaftlichkeit, oft verbunden mit unzufriedenen Kunden. Eine Vielzahl von Unternehmen gibt sich notgedrungen mit einer Supply Chain zufrieden, die trotz übermäßiger Bestände den Service für die Kunden kaum verbessert.

Klopapier darf nicht fehlen. Um die Prozesse einfach und übersichtlich zu halten, behandeln Unternehmen ihre unterschiedlichen Produkte oftmals gleich: den gut laufenden Ganzjahresartikel, die Aktionsware für den Discounter, die Saisonedition oder die kleine Spezialserie für einen bestimmten Händler. Für alle diese Produkttypen wird der Bedarf nach derselben Methodik geplant. Häufig wird auf den gleichen Anlagen produziert und die Höhe der Bestände in jedem Lager mit derselben Systematik festgelegt.

So verschieden das Sortiment von Discountern und Delikatessenläden ist, so unterschiedlich sind auch der Service und die Ansprüche der Konsumenten. Sie erwarten beim Discounter nur die Standardprodukte. Diese müssen allerdings ständig verfügbar sein. Im Delikatessengeschäft hingegen reicht es bei Produkten mit aufwendiger Zubereitung wie exotischen Salaten oder frischem Hummer völlig aus, diese auf Bestellung zu beschaffen. Gleiches gilt für unterschiedliche Produktkategorien. So gehen Kunden bei Produkten, die als Renner gelten, wie beispielsweise Toilettenpapier, davon aus, dass diese immer verfügbar sind. Bei anderen Artikeln wie besonderen Weinsorten, einer bestimmten CD oder ausgewählten Ersatzteilen im Elektronikfachhandel akzeptiert der Konsument durchaus, dass diese erst bestellt werden müssen. Die Beispiele zeigen, dass beim Lieferservice nach Kanälen, Kunden und vor allem Produkten differenziert werden kann.

Die Konsumgüterhersteller sollten ihre Supply-Chain-Prozesse daher spezifisch an die Produkttypen anpassen. Rennerartikel müssen immer verfügbar

sein und daher auch nahe an der Handelsfiliale bevorratet werden – eine Regallücke wäre hier unverzeihlich. Diese Produkte sind in der Regel auch sehr gut planbar. Bei Nischenartikeln hingegen bietet es sich an, diese an weniger zentralen Umschlagplätzen zu lagern oder sie sogar erst auf Nachfrage zu produzieren. Saisonartikel lassen sich schon Monate im Voraus planen, und auch Aktionsware hat meistens einen frühzeitig bekannten Starttermin.



Bei besonderen Spirituosen akzeptiert der Kunde durchaus eine Lücke im Regal.

Es ist notwendig, die Supply Chain vom Lieferanten bis zum Handel als Ganzes im Blick zu behalten und für jeden Artikel an der richtigen Stelle die Entscheidung über eine Bevorratung zu treffen. Für jedes Segment und auch für Untergruppen muss die passende Regel identifiziert werden. Wird der Artikel direkt beim Handel gelagert oder im Zentrallager? Oder wird der Artikel erst auf Bestellung produziert oder im Falle von Handelswaren eingekauft? Wenn ja, wird auf der Ebene von Halbfertig- oder Rohwaren gelagert.

Relativ einfache Methoden und Werkzeuge helfen bereits, diese Fragen zu beantworten. So lassen sich mit einer ABC/XYZ-Analyse Artikel in Renner (X), Saison (Y) und Nischenartikel (Z) mit einem bestimmten Umsatzwert A, B oder C klassifizieren. Dadurch wird es möglich, auf

jeder einzelnen Stufe der Supply Chain ausgehend vom Handelskunden (lokales Lager, zentrales Lager, Produktionsstufen, Rohmaterial) den Bedarf zu analysieren und entsprechend zu verwalten. Ein weiteres Instrument ist die Bestandstreiberanalyse. Hohe Bestände lassen sich auf viele verschiedene Ursachen zurückführen. Außer dem Klassiker der Sicherstellung der Lieferfähigkeit gibt es auch Bestände, die aufgrund von Qualitätstests, Transporten, Losgrößen und vertraglichen Verpflichtungen existieren. Eine Analyse der Bestandshöhen und der unterschiedlichen Einflussparameter erlaubt es, die Hintergründe der Zusammensetzung zu identifizieren und die Bestandsmengen genau zu quantifizieren. Damit lassen sich Überbestände gezielt abbauen. ABC/XYZ- und Bestandstreiberanalyse bauen aufeinander auf.

Maschinenspezialisierung. Die Einführung von Push-Pull-Punkten (PPP) für Artikel oder Produktgruppen auf unterschiedlichen Ebenen berücksichtigt zudem die Bedürfnisse der Händler und die Notwendigkeit einer stabilen Vorhersage. PPP legen fest, wie tief Kundenaufträge in die Supply Chain eindringen: Wird der Auftrag direkt vom Lager bedient, oder folgt auf die Bestellung des Kunden ein Produktions- oder Einkaufsauftrag, und an welcher Stelle sind (Zwischen-)Lager als Puffer aufrechtzuerhalten? Die Projekterfahrungen zeigen, dass die Anzahl der PPP deutlich reduziert werden kann.

Um die Produktionsplanung und die Abwicklung der Produktionsaufträge zu vereinfachen, werden fixe Artikel-Maschinenpaare gebildet. Die Maschinenspezialisierung berücksichtigt die PPP. Maschinen für Rennerartikel sollen eine hohe Auslastung mit wenigen Rüstvorgängen ermöglichen, Maschinen für Nischen- oder Sonderartikel die Flexibilität der Produktion sicherstellen.

Der Unterschied zur traditionellen Produktionsplanung ist, dass durch die ABC/XYZ- und Bestandstreiberanalyse die Artikel optimal aufgeteilt werden können. Zusammen mit einer verringerten PPP-Anzahl wird eine integrierte Betrachtung der Produktions- und Bestandserfordernisse erreicht. Eine reine Losgrößenoptimierung aus Produktionssicht wird damit vermieden.

Ein Beispiel aus der Praxis unterstreicht das Optimierungspotenzial: So wollte ein Non-Food-Hersteller seine Supply-Chain-Planungsprozesse auf niedrigere Bestände und Kosten bei gleichzeitig hoher Liefertreue neu ausrichten. Das Produktportfolio beinhaltete in Europa über 2000 unterschiedliche Artikel mit jeweils verschiedenen Verpackungsgrößen und Sprachvarianten sowie Saisonartikel, Aktionsware und normale Handelswaren. Die Bestände hatten je nach Produktsegment eine Reichweite von zwei bis zwölf Monaten. Sämtliche Artikel unterlagen standardisierten Supply-Chain-Prozessen, unabhängig vom Artikeltyp und Kundensegment. Trotz hoher Vorräte war das Unternehmen jedoch mit der Servicegraderfüllung und den Gesamtkosten unzufrieden.

Mit Hilfe der ABC/XYZ-Analyse ließen sich bereits erhebliche Potenziale zur Bestandsreduzierung identifizieren. Außer schnell sichtbaren Ergebnissen (Quick Wins) zeigten weitergehende Analysen der Wertschöpfungsstufen sowie die Analyse der Bestandstreiber zusätzliche Hebel. In der Produktion wurden einzelne Anlagen für Renner- und andere für Nischenartikel reserviert. Zudem wurden für bestimmte Produktgruppen PPP definiert. Diese Aktivitäten sind schließlich durch die Neuorganisation der Vertriebs- und Produktionsplanungsprozesse in der Organisation verankert worden.

Im Ergebnis konnten die Bestände von den Roh- bis zu den Fertigwaren um etwa 30 Prozent reduziert werden. Dabei war es durch die Quick-Win-Analyse möglich, binnen vier Monaten die Bestände um ein Viertel zu senken.

DVZ 20.10.2009 (cs)



Dr. Peter Pfeiffer,
Vice President bei A. T. Kearney, Leiter Konsumgüterindustrie, Handel und Services für Deutschland, Österreich, Schweiz sowie Südost- und Osteuropa.



Dr. Sven Massen,
Principal bei A. T. Kearney in München.

Inhalt

Strategie Supply-Chain-Prozesse passen sich Produkten an **Seite 1-2**

Strategie Der „Logistic Explorer 2009“ analysiert die Branche **Seite 3**

Supply Chain Management Erfolgreiche Maßnahmen zur Leistungssteigerung der Lieferkette **Seite 4**

Supply Chain Management Das 4PL-Konzept hat noch eine Zukunft **Seite 5**

Supply Chain Management Vorteile durch Web 2.0 für Lieferketten **Seite 6**

Pharma Medac erweitert im Norden seine Logistikkapazitäten **Seite 7**

Transport Bewertungsverfahren für Nachhaltigkeit gesucht **Seite 8**

Transport Getränke Dosen bieten attraktiven Nischenmarkt **Seite 9**

Datenverarbeitung IT-Vernetzung weist oft Schwachstellen auf **Seite 10**

Die Informationslogistik bestimmt die Profitabilität der Lieferkette **Seite 10**

Cluster In Kompetenznetzen und Kooperationen ergeben sich viele Vorteile für Mittelständler **Seite 11**

Warenwirtschaft Bronkhorst realisiert durchgängige Material- und Kapazitätsplanung **Seite 12**

KeP Ersatzteillieferungen per Nachtexpress haben sich bewährt **Seite 13**

Durch Beschaffungslogistik lassen sich Bündelungseffekte erzielen **Seite 13**

Markt Strategien zur Bekämpfung der Krisenfolgen **Seite 14**

Outsourcing Die drei Kernbereiche für eine erfolgreiche Auslagerung **Seite 15**



Outsourcing Was Logistiker von der IT-Branche lernen können **Seite 16**

IT-Systeme müssen für Abgleich von Beständen kompatibel sein **Seite 16**

Transportmittel Palettierte Güter für den Schienengüterverkehr **Seite 17**

Finanzierung Logistiker binden oft zu viel Kapital in den Prozessen **Seite 18**

Absatzprognose Bestellsystem bietet Händlern Wettbewerbsvorteil **Seite 19**

Branchenlogistik Lieferplanung und Produktion bei Alno **Seite 20**

Branchenlogistik Fiat regionalisiert die Ersatzteilversorgung **Seite 21**

Forschung Transporte lassen sich über Agenten steuern **Seite 22**

Internationale Transportketten Maßnahmen gegen Protektionismus **Seite 23**

Neues weltweites Business-Netz im Internet **Seite 23**

Risikomanagement Gefahren im Zuliefernetz rechtzeitig finden **Seite 24**

Autoren dieser Ausgabe Kai Althoff, Dr. Claus-Peter Amberger, Prof. Constantin Blome, Annett Boblenz, Prof. Wolf-Rüdiger Bretzke, Manfred Godek, Bernd Herrler, Jens Kohagen, Thomas Lorenz, Dr. Thomas Lüers, Simone Luibl, Alex Mannschatz, Sven T. Marlinghaus, Dr. Sven Massen, Jennifer Nieder, Dr. Peter Pfeiffer, Prof. Richard Pibernik, Ralf Plotzke, Daniel Rexhausen, Dr. Stefan Sambol, Dr. Norbert Schmidt, Arnold Schroyen, Julian Schulz, Wolfgang Steininger, Prof. Frank Straube, Roswitha Terteza, Dr. Jack Thoms, Johannes Warth, Ronald Wermann, Thomas Wöhrle, Reinald Wolff

Verantwortlicher Redakteur Robert Kümmerlen (rok)

Redaktionelle Mitarbeit Uta Fuchs (uf), Claudius Semmann (cs)

Kontakt zu den Autoren kuemmerlen@dvz.de

Drehscheibe für die Ostsee

Skandinavien - Finnland - Russland - Baltikum

wöchentlich 120 Abfahrten mit modernen Fähr- und RoRo-Schiffen

sehr gute Hinterlandverbindungen für reibungslosen Transport



Opening new horizons

www.rostock-port.de