

Trends und Strategien in der Logistik – Globale Netzwerke im Wandel

Umwelt, Sicherheit, Internationalisierung, Menschen

Wissenschaftliche Gesamtleitung



Prof. Dr.-Ing. Frank Straube

Technische Universität Berlin
Institut für Technologie und Management
Bereich Logistik
Stellvertretender Vorsitzender des Vorstands
der Bundesvereinigung Logistik (BVL)



Prof. Dr. Dr. h.c. Hans-Christian Pfohl

Technische Universität Darmstadt
Institut für Betriebswirtschaftslehre
Fachgebiet Unternehmensführung
und Logistik

Internationale Partner



Prof. Dr. Karl B. Manrodt

Associate Professor
Department of Management
Marketing & Logistics
Georgia Southern University



Prof. Dr. Thomas W. Speh

Director of Strategic Initiatives
Council of Supply Chain
Management Professionals,
Associate Director of MBA Programs
Miami University – Farmer School of Business



Prof. Dr. Jiazhen Huo

Dean and Associate Professor
School of Economics & Management
Tongji University, Shanghai



Dr. Sidong Zhang

Assistant Professor
Chinesisch-Deutsches Hochschulkolleg (CDHK)
Stiftungslehrstuhl für International Logistics
Networks and Services (Kühne-Stiftung)
Tongji University, Shanghai

Unterstützt von



Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet unter <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

© Bundesvereinigung Logistik (BVL), 2008

Straube, F.; Pfohl, H.-Chr.:

Trends und Strategien in der Logistik – Globale Netzwerke im Wandel, Bremen, 2008

Herausgeber: Bundesvereinigung Logistik (BVL) e. V.

Verlag: DVV Media Group GmbH | Deutscher Verkehrs-Verlag, Nordkanalstraße 36, 20097 Hamburg
Telefon 040/237 14 01, Fax 040/237 14 233, E-Mail: leserservice@dvz.de

Satz und Grafik: MyMedia Berlin, Einemstr. 8, 10787 Berlin
Telefon 030/60 40 68 86, Fax 030/60 40 68 87, E-Mail: info@mymediaberlin.de

Druck: Kessler Druck + Medien GmbH & Co. KG, Michael-Schäffer-Str. 1, 86399 Bobingen

Alle Rechte, auch für die Übersetzung in fremde Sprachen, vorbehalten. Kein Teil dieses Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form, auch nicht zum Zwecke der Unterrichtsgestaltung, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

ISBN: 978-3-87154-388-3

Projektmanagement



Dipl.-Wi.-Ing. Balkan Tufan Çetinkaya

Technische Universität Berlin
Schwerpunkt: Basisuntersuchungen,
Umwelt, Logistiknetzwerke

Wissenschaftliche Mitarbeiter



Dipl.-Wirtsch.-Ing. Holger Köhler

Technische Universität Darmstadt
Schwerpunkt: Basisuntersuchungen,
Sicherheit und Risiko



Dipl.-Inform. Wirt Daniel Rief

Technische Universität Berlin
Schwerpunkt: Internationalisierung



Andreas Wieland, M. Sc.

Technische Universität Berlin
Schwerpunkt: Sicherheit und Risiko



Xin Shen, M. Sc.

Technische Universität Darmstadt
Schwerpunkt: People und interkulturelles
Management



Dipl.-Kfm. Sven Hermann

Technische Universität Berlin
Schwerpunkt: Mitarbeiter
und Weiterbildung



Dipl.-Ing. Arnfried Nagel

Technische Universität Berlin
Schwerpunkt: Basisuntersuchungen,
Umwelt



Dr. Zhang Li

Tongji University, Shanghai
Gastdotorandin
Technische Universität Berlin
Schwerpunkt: Abgleich China



Joe Tillman

Georgia Southern University
Schwerpunkt: Abgleich USA



Dipl.-Kfm. Jörn Fontius

Externer Doktorand
Technische Universität Berlin



Dipl.-Ing. Sebastian Schroedter

Externer Doktorand
Technische Universität Berlin

Support bei Datenerhebung und -analyse

Robert Misterek, Sönke Riecken, Fabian Löper, Pinar Bilge, Julian de Oliveira, Matthias Seel

Vor 20 Jahren begannen die Bundesvereinigung Logistik und die Technische Universität Berlin eine der umfassendsten Untersuchungsreihen zu Trends und Strategien in der Logistik. Seit 1988 beschreiben wir in regelmäßigen Abständen die Entwicklungen und den Aufstieg der Logistik, konkret und mit Fakten hinterlegt.

Jetzt liegen die Ergebnisse der jüngsten Studie vor. Wir sind stolz, Ihnen wieder aufschlussreiche Einblicke in diese Traditionsstudie der Logistik geben zu können.

Vor dem Hintergrund des globalen Wandels haben wir unser Untersuchungsgebiet erweitert. Erstmals legten wir die Studie international an. Zu klassischen Themen wie Aufgabenspektrum, Verantwortung oder Outsourcing in der Logistik erhoben wir auch in den USA, China und Europa Daten, und wir stellten einen Ländervergleich an.

Mehr als 1000 Unternehmen beteiligen sich an der Befragung. Es ist der höchste Rücklauf seit Bestehen dieser Untersuchungsreihe, und er bestätigt den Erfolg unserer Online-Datenerhebung. Trotz des relativ langen Fragebogens sahen wir den Bedarf für weitere Nachfragen und führten deshalb vertiefende Interviews zu ausgewählten Fragestellungen. Nicht immer waren die Aussagen eindeutig. Trends sind dynamisch und lassen sich meist nur über einen längeren Betrachtungshorizont auswerten. Unsere einmalige Datenlage seit 1988 und unser standardisiertes Auswertungsmodell bringen hier glücklicherweise oft neue Erkenntnisse, und sie erlauben uns künftig gezielte Basisuntersuchungen in kürzeren Abständen.

Wir wollen Ihnen passgenaue Ergebnisse präsentieren. Daher schlüsselten wir sie auf – traditionsgemäß in Branchen der Sektoren Industrie, Handel und Dienstleistung.

„Globale Netzwerke im Wandel“ lautet der Titel der aktuellen Studie. Angesichts der heute weitreichenden und globalen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen „Megatrend“-Entwicklungen ergänzten wir die Basisstudie in diesem Jahr erstmals um vertiefende Untersuchungen zu den Themen Umwelt, Sicherheit, Internationalisierung und Menschen. Hier geht es um Trends, Risiken und Chancen, die uns Logistiker und unsere globalen Netzwerke betreffen und beschäftigen.

Wie stark ist die Logistik davon betroffen? Welche für uns relevanten spezifischen Trends entstehen? Wie weit sind wir mit den Lösungen? Was machen die „Besten“? – dies zu beantworten oder im Detail darzustellen ist das Ziel dieser Untersuchungen.

Nur die Verknüpfung der Ergebnisse aus den klassischen und aus den vertiefenden Untersuchungsthemen erlaubt eine umfassende und aussagekräftige Auswertung und Begründung der Motive, Barrieren und Erfolgsmuster von Logistikmanagern.

Die vorliegende Studie soll die Zukunftsthemen der Logistik für Sie transparent machen, und auf Basis der identifizierten Erfolgsstrategien soll sie Ihnen eine Orientierung bieten bei der Anpassung Ihrer Logistik.

Wir danken den Managern und den Unternehmen für die ausgesprochen rege Beteiligung an unserer Untersuchung. Unser besonderer Dank gilt den wissenschaftlichen Mitarbeitern der beteiligten Institute. Und nicht zuletzt danken wir der Bundesvereinigung Logistik für die sehr gute Zusammenarbeit und für das Vertrauen in unsere Kompetenz als langjähriger wissenschaftlicher Partner.

Wir freuen uns auf Ihre Kritik, auf Ihr Lob und auf Ihre Anregungen. Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre.



Ihr Prof. Dr.-Ing. Frank Straube

Berlin, im Oktober 2008

VORWORT	4
ZUSAMMENFASSUNG	6
DATENBASIS UND UNTERSUCHUNGSMETHODIK	8
KAPITEL 1 BASISUNTERSUCHUNGEN	
1.1 Megatrends und Logistikziele	12
1.2 Verantwortungsbereiche, Outsourcing und Logistikprojekte	20
1.3 Kennzahlen	42
1.4 Mitarbeiter und Standorte.....	52
KAPITEL 2 VERTIEFENDE UNTERSUCHUNGEN	
2.1 Umwelt	62
2.2 Sicherheit und Risiko	82
2.3 Internationalisierung	92
2.4 People und interkulturelles Management	104
FAZIT LOGISTISCHE NETZWERKREIFE ALS BASIS FÜR DEN ERFOLG	118

LEGENDE



Industrie



Handel



Dienstleistung



Großunternehmen



Kleine und mittelständische Unternehmen (KMU)



Bundesrepublik Deutschland



Vereinigte Staaten von Amerika (USA)



Volksrepublik China

Trendpfeile



ab 50 % Trendanstieg/-abfall



ab 10 % Trendanstieg/-abfall



kleiner als 10 % Trendanstieg/-abfall

Auftretende Abweichungen in den Endsummen der Grafiken und Diagramme sind auf Rundungsdifferenzen zurückzuführen.

International erfolgreiche Unternehmen haben die Logistik als Managementfunktion weitgehend erkannt, aber nur ca. 20 Prozent der befragten Unternehmen gehören zur Gruppe der Kosten- oder der Leistungsführer und nur ca. 3 Prozent erreichen sowohl exzellente Kosten wie auch Leistungskennzahlen. Viele Unternehmen sind noch auf dem Weg, eine durchgängige Logistikverantwortung aufzubauen und ihre Logistiknetzwerke kundenorientiert zu steuern.

Nachhaltige Megatrends fordern Logistikmanager heraus und erzeugen zunehmende Anforderungen an die Netzwerkkompetenzen der Unternehmen. Hierzu zählen die weiter voran schreitende Globalisierung, Anforderungen hinsichtlich Sicherheit, Umweltschutz und Ressourcenschonung und nicht zuletzt Anforderungen aus den Geschäftssystemen hinsichtlich kundendifferenzierter Zuverlässigkeit, Flexibilität und Kosteneffizienz.

Logistikmanager benötigen vielfach einen erweiterten kundenorientierten Verantwortungsbereich (end-to-end), eine stärkere unternehmensstrategische und organisatorische Verankerung, vielfach eine bessere Operationalisierung der Logistikziele und eine bessere Transparenz über die Logistikkosten sowie eine deutlichere Fokussierung auf unternehmensübergreifende, innovative Projekte. Denn viele Unternehmen konzentrieren ihre Arbeiten auf unternehmensinterne Prozesse und operative Ziele. Doch der bisherige Stand ist unterschiedlich – sowohl zwischen Unternehmen als auch zwischen Branchen. Eine ganzheitliche Verantwortung des Kundenzu-Kunde-Prozesses ist mehrheitlich noch nicht realisiert und erfordert von den Unternehmen große Anstrengungen. Der Handel ist in der end-to-end Umsetzung in Form der Rückwärtsintegration erfolgreich und damit partiell weiter als viele Industrieunternehmen. Die Analysen im Rahmen der Studie zeigen: Nur bei wenigen der befragten Unternehmen hat die Logistik bereits eine hohe Netzwerkreife erreicht. Bei einigen Unternehmen ist zu beobachten, dass die organisatorische Einbindung in die Unternehmenshierarchie in den letzten Jahren geringer geworden ist, teil-



weise wird die Logistik den Bereichen Einkauf oder Produktion zugeordnet.

Unternehmen reagieren in der Logistikzielstellung auf globale Herausforderungen mit der Priorisierung servicegradorientierter Logistikziele, die partiell Vorrang vor Kostenzielen haben. Dies betrifft vor allem globale und fragmentierte Logistiknetze mit hohen Outsourcinggraden und -qualitäten. Weiterhin werden steigende Energie-, Treibstoff- und Transportpreise erwartet und damit erstmals steigende Logistikkosten.

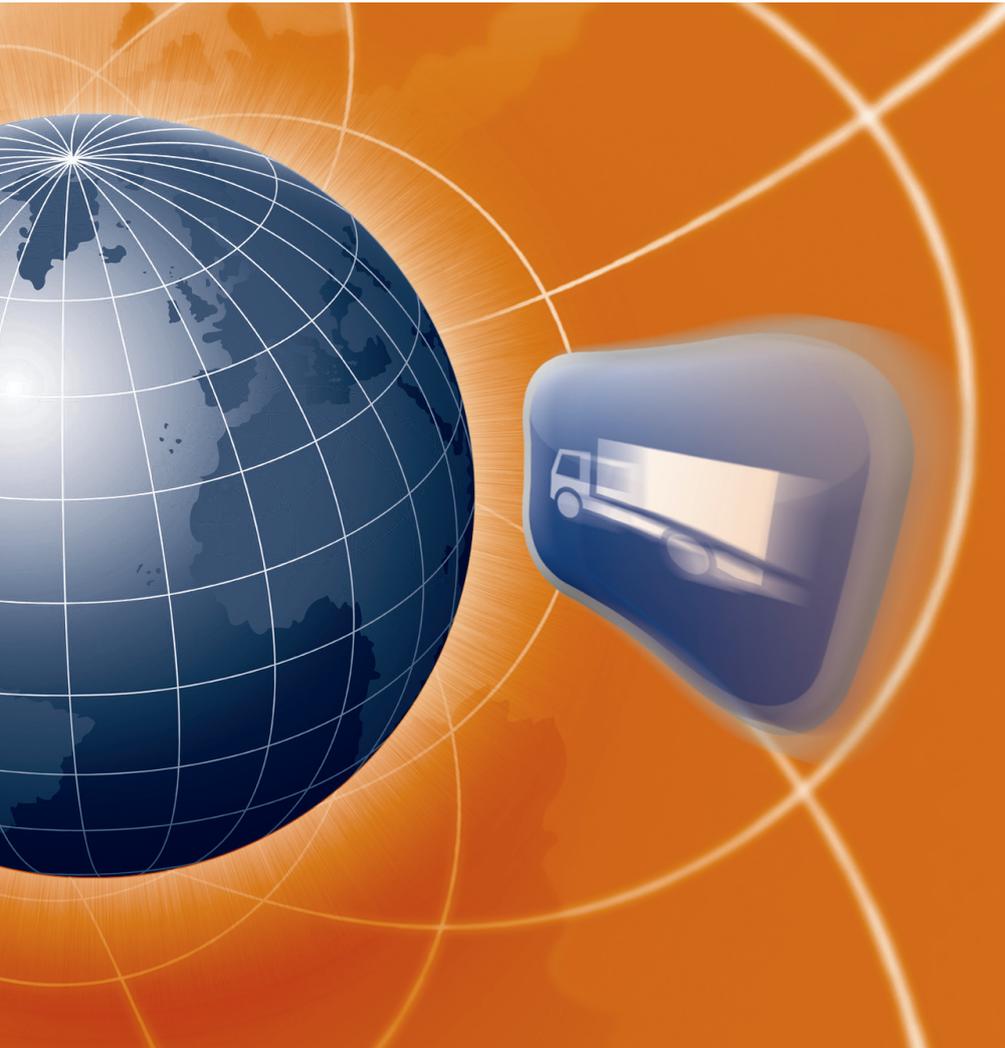
Als Reaktion hierauf werden Logistikmanager in globalen Netzwerken Bestandssenkungspotenziale nutzen und die Logistik verschlanken.

Verändern wird sich die Zusammenarbeit in Logistiknetzen – qualitativ und quantitativ. Am Status quo und der erwarteten Entwicklung des Outsourcings lässt sich

dies deutlich ablesen: Operative Leistungen sind heute schon weitgehend fremdvergeben. Wachstumspotenziale sehen Industrie und Handel weiterhin bei logistknahen Value-Added-Services, allerdings in den letzten drei Jahren langsamer als geplant.

Die Logistikdienstleister sehen hohe Wachstumsperspektiven etwa in der Kontraktlogistik und bei Value-Added-Services. Klar geht in dieser Studie hervor, dass die befragten Unternehmen zunehmend für planerische Leistungen wie z. B. Planungen von Netzwerkkonfigurationen auf externe Unterstützung setzen, über weiterführende Leistungen aber selbst bestimmen wollen.

Umwelt- und Ressourcenschutzziele haben die Unternehmen erreicht und werden in Zukunft einen verstärkten Fokus der Logistikmanager auf sich ziehen. Einzelprojekte sind bereits heute



umgesetzt. Zukünftig werden ganzheitlich nachhaltige Logistikkonzepte unternehmensübergreifend angegangen. Dabei muss die „grüne“ Logistik sich allerdings auch als effiziente Logistik beweisen.

Auch Logistikdienstleister und Lieferanten stehen vor diesen neuen Herausforderungen. Die Zusammenarbeit in globalen Netzwerken wird künftig stärker davon abhängen, wie gut es den Akteuren gelingt, übergeordnete Trends zu erkennen und die damit verbundenen Aufgaben in ihren Werten, Strategien und operativen Logistiksystemen zu verankern. Dies gilt etwa für die Forderung nach mehr Prozesstransparenz in Sachen Sicherheit oder CO₂-Emissionen. Oder für die Verankerung sozialer Verantwortung im eigenen Unternehmen und bei Zulieferern.

Mitarbeiter werden als künftiges Erfolgspotenzial in Logistiknetzwerken benannt. Die Entwicklung interkultureller Kompetenz und der Bedarf von Weiterbildung werden priorisiert.

Dazu kommt: Der Bedarf an Logistikmanagern wächst in den nächsten Jahren weiter stark. Gerade in Deutschland suchen viele Unternehmen schon heute erfolglos nach geeigneten Mitarbeitern.

Sind sich die Logistikmanager im internationalen Vergleich im Bezug auf die Beeinflussung durch Megatrends noch einig, weisen ihre Logistiksysteme und ihr Zielfokus einen unterschiedlich stark entwickelten Status quo auf.

Weit entwickelte Logistiksysteme wie etwa in den USA und in Deutschland weisen eine hohe Verankerung der Logistik in der Unternehmensorganisation auf und konzentrieren sich mit ihren

formulierten Logistikzielen auf den Kunden in einer end-to-end Betrachtung. Im Vergleich mit China ergibt sich eine weitaus operativere Sichtweise der Logistik. Eine Verankerung auf Abteilungsebene und die Konzentration auf Aufgaben wie eine erhöhte Ressourcenauslastung lassen in den Logistiksystemen auf Entwicklungspotenziale schließen.

Welche Kompetenzen sind es, die es in diesem Zusammenhang weiter- oder neu zu entwickeln gilt? Unsere umfangreichen Auswertungen zu den Erfolgsstrategien im Logistikbereich ergaben:

Die „besten“ Unternehmen setzen auf eine strategische Verankerung der Logistik im Geschäftssystem. Sie haben den Nutzen der Logistik erkannt und können ihn bewerten. Es ist ihnen damit möglich, einen höheren end-to-end Verantwortungsbereich aufzubauen und strategische Projekte erfolgreich abzuschließen. Dabei erzielten sie durch erfolgreiche Outsourcingprojekte in einem globalisierten Unternehmensumfeld unter Berücksichtigung nachhaltiger Lösungen schon heute nachweisbare Kostenvorteile.

Hierbei gelingt es ihnen, Risiken und Chancen im gesamten Netzwerk (end-to-end) ganzheitlich zu bewerten und mit ihren Netzwerkpartnern abzustimmen, um letztlich eine fokussierte Netzwerkstrategie zu entwickeln. Diese Vorgehensweise begründet unter anderem die häufigere Anwendung von horizontalen Kooperationen und die netzwerkweiten, standardisierten Bewertungsverfahren für ihre Lieferanten und Dienstleister.

Dazu kommt: Die „Besten“ setzen verstärkt auf ein regionen- und länderübergreifendes Benchmarking, das sie regelmäßig durchführen – in erster Linie zur Identifikation netzwerkweiter Optimierungspotenziale. Wir gehen davon aus, dass Benchmarking hier nicht nur als Vergleichsinstrument genutzt wird, sondern auch als Führungskonzept. Es lässt sich behaupten: Die „Besten“ prüfen und vergleichen ihre Logistikleistung und -fähigkeiten regelmäßig. Sie leiten daraus „Best Practices“ zur weiteren Optimierung und Adaption ab – und sie wenden diese global an.

Die Untersuchungsreihe zu den Trends und Strategien in der Logistik wird traditionell fragebogenbasiert durchgeführt. In der aktuell vorliegenden Untersuchung wurden die Fragen auf einem mehrsprachigen Internetportal (www.logistics-trends-strategies.org) in drei verschiedenen Sprachen beantwortet. Dabei wurden produzierende Unternehmen, Handelsunternehmen und Logistikdienstleister mit separaten Fragebögen adressiert, da sich die konkreten logistischen Herausforderungen in den Wirtschaftssektoren auf Grund der spezifischen Strukturen grundlegend unterscheiden.

Die Rückläufe von 897 Unternehmen aus Deutschland, 160 Unternehmen aus den USA, 132 Unternehmen aus China und 111 aus Europa wurden anschließend innerhalb der Wirtschaftssektoren anhand geeigneter Kriterien, wie z. B. Branchen, klassifiziert (siehe graphische Darstellungen). Die Ergebnissen der deutschen und europäischen Datenauswertungen wurden aufgrund der Vielzahl von Parallelen in dieser Ergebnisversion zusammengeführt. Bei der Klassifizierung der Unternehmen hinsichtlich der Kriterien wie Industriebranche oder Logistikdienstleistertyp treten regelmäßig Abgrenzungsfragen auf. So produzieren viele Unternehmen Erzeugnisse, die unterschiedlichen Branchenklassen entsprechen – Logistikdienstleister lassen sich noch weniger eindeutig anhand ihres Leistungsspektrums in sich gegenseitig ausschließende Klassen einordnen. Infolgedessen ist fallweise eine expertenbasierte Einordnung notwendig. Mit der Anzahl der beteiligten Unternehmen wurde eine statistisch belastbare Basis

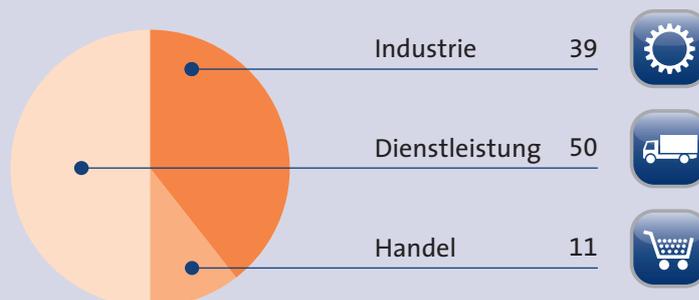
geschaffen, mit der ein hoher Erklärungsbeitrag in der Logistik geleistet werden kann. Hinsichtlich des Untersuchungsgegenstandes wird bei bestimmten Themen somit bereits eine Sättigungsgrenze erreicht, d. h. es kann davon ausgegangen werden, dass sich Antworten zusätzlicher Unternehmen nicht wesentlich auf die Ergebnisse auswirken würden. Darüber hinaus wurden telefonisch mit ausgewählten Unternehmen Vertiefungsinterviews durchgeführt, um die wesentlichen Aussagen zu untermauern.

Die Auswertungsmethode im Untersuchungsfeld der Bedeutungseinschätzungen stützt sich auf die Bildung des arithmetischen Mittelwerts einer Likert-Skala, d. h. einer metrischen Skala mit fünf Intervallen, für die jeweils der gleiche Abstand angenommen wird. Dagegen stützt sich die Auswertungsmethode bei Kennzahlen auf die Bildung des statistischen Medians bzw. bei Gruppeneinteilungen auf die Bildung von gleich großen Gruppen. Der Median bzw. die entsprechende Gruppierungsmethode hat im Vergleich zum arithmetischen Mittelwert den Vorteil, dass sie robuster gegenüber „Ausreißern“, also extrem abweichenden Werten ist. Somit entstehen weniger Verzerrungen bei den ausgewerteten Kennzahlen. Weitergehende Erkenntnisse können mit dem Verfahren der Kreuztabellen generiert werden, indem die Antworten einer Frage unter der Bedingung einer Ausprägung einer anderen Frage untersucht werden. Bei der Auswertung von Messgrößen, wie z. B. Logistikkosten, wird das arithmetische Mittel über diejenigen Unternehmen gebildet, die entsprechende Angaben gemacht haben.

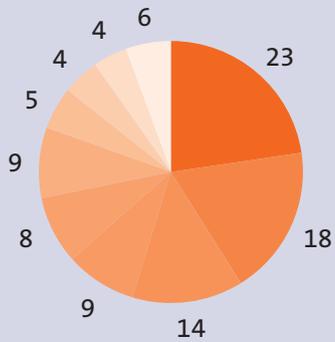
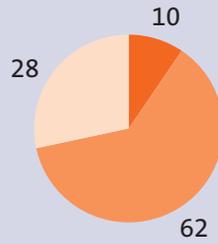
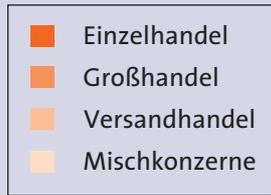
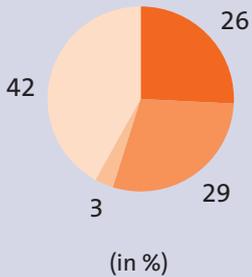
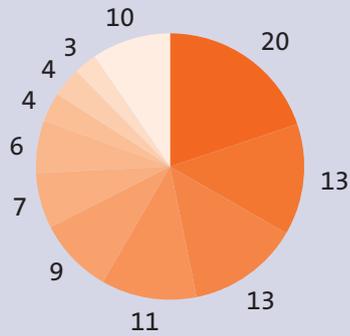
Zusätzlich wurden für ausgewählte Themen hierarchische Clusteranalysen und Korrelationsanalysen vorgenommen, z. B. für die logistischen Leistungskennzahlen in Abhängigkeit der Logistikziele, um relevante Muster identifizieren zu können. Abschließend wurde eine Untersuchung der logistischen Netzwerke durchgeführt, die auf einem Auswertungsmodell (Scoringmodell) basiert. Die Anwendung dieses Konzepts erfolgt mittels einer Experteneinschätzung der relevanten Kriterien. Bei Erfüllung dieser Kriterien können abgeleitete Differenzierungsmuster als Erfolgsstrategien interpretiert werden.

Die in der vorliegenden Studie aufgezeigten Entwicklungslinien zeigen Trends auf. Es besteht dagegen nicht der Anspruch, allgemeingültige Gesetzmäßigkeiten präsentieren zu können. Die gesamte Untersuchungsreihe Trends und Strategien ist traditionell von dem Versuch geprägt, Kontinuität bei der Basisuntersuchung zu wahren. Um stets aktuelle und zukunftsrelevante Themen bedienen zu können und weil der Umfang des Fragebogens regelmäßig an die Grenze der Beanspruchbarkeit der Logistikmanager gelangt, müssen jedoch teilweise Abstriche bei der Kontinuität in Kauf genommen werden. Die mittlere Bearbeitungszeit eines Fragebogens betrug als Medianwert 39 Minuten und im arithmetischen Mittel 44 Minuten. Bei vergleichenden Zeitreihen, z. B. den Logistikkosten, ist zu beachten, dass sich nicht immer die gleichen Unternehmen an der Befragung beteiligt haben und somit die Durchschnittswerte über alle Unternehmen lediglich einen Hinweis auf die langfristige Entwicklung geben können.

DATENBASIS DEUTSCHLAND



(n= 897; alle Angaben in %)

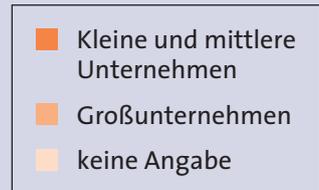
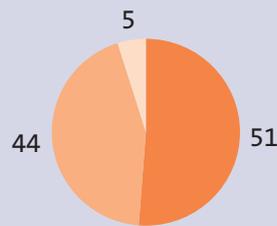
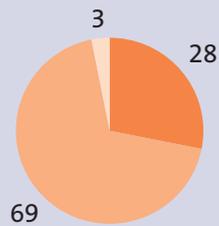
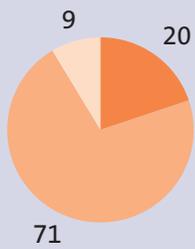


(alle Angaben in %)

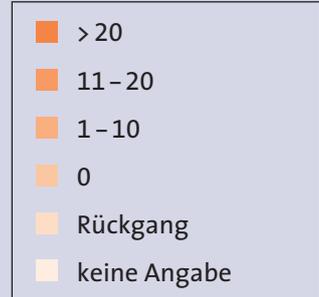
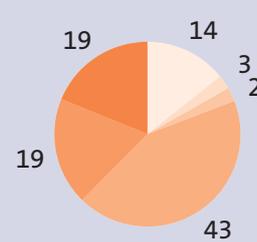
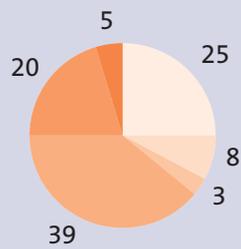
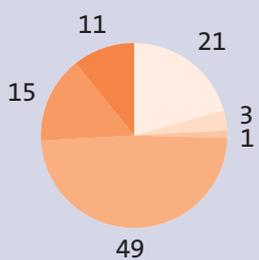
SEKTORENÜBERSICHT DER DATENBASIS – DEUTSCHLAND



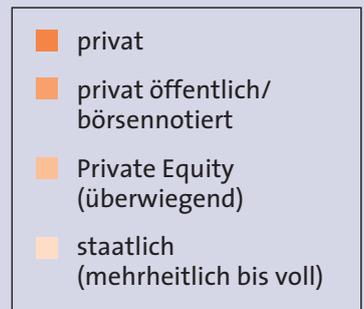
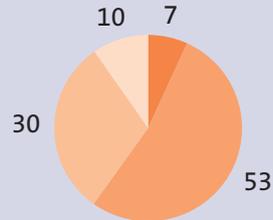
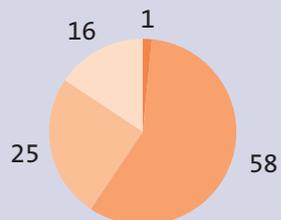
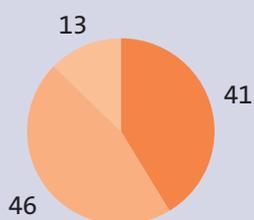
Unternehmensgröße (nach Mitarbeiterzahl und Umsatz)



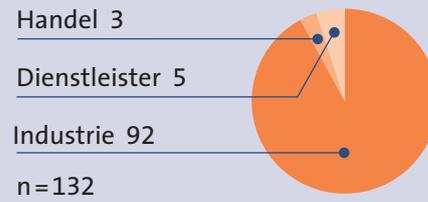
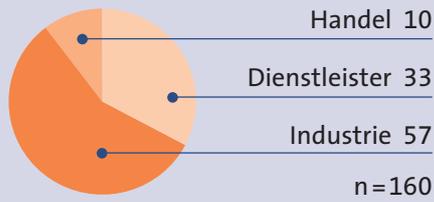
Umsatzwachstum (im letzten Berichtsjahr)



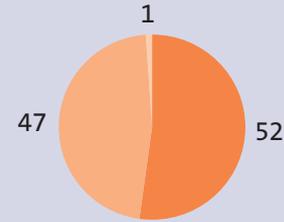
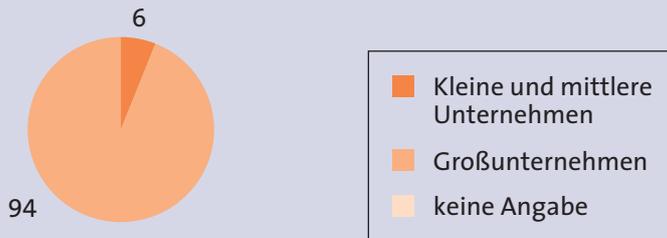
Rechtsform



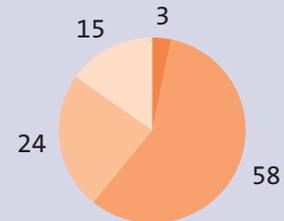
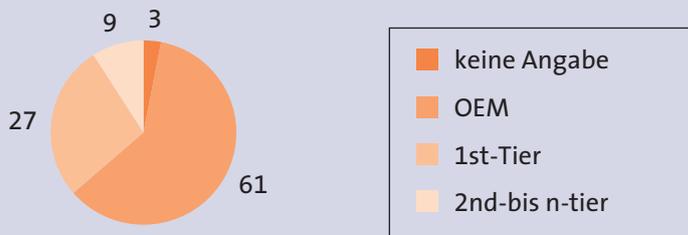
(alle Angaben in %)



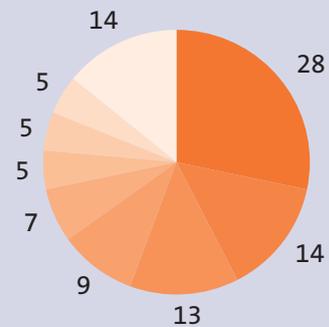
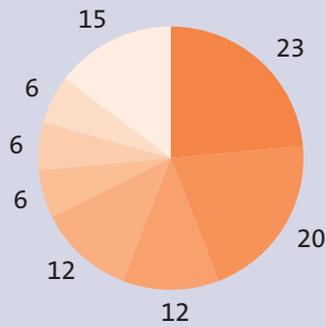
Unternehmensgröße (nach Mitarbeiterzahl und Umsatz)



Rolle in der Supply Chain



Branchen



- Konsumgüterindustrie
- Nahrungsmittelindustrie
- Pharmaindustrie
- Elektroindustrie
- Maschinen- und Anlagenbau
- Bau-, Grundstoffindustrie
- Chemieindustrie
- andere

- Elektroindustrie
- Bau-, Grundstoffindustrie
- Maschinen- und Anlagenbau
- Chemieindustrie
- Fahrzeugbau
- Konsumgüterindustrie
- Pharmaindustrie
- Eisen- und Metallindustrie
- andere

(alle Angaben in %)

1.1 MEGATRENDS UND LOGISTIKZIELE

Die Bedeutung der Logistik als Wirtschaftsfaktor wächst. Ihre Wahrnehmung in der Gesellschaft ist stark gestiegen, und ihr Einfluss auf strategische Unternehmensentscheidungen ist ungebrochen. Übergeordnete gesamtwirtschaftliche und gesellschaftliche Trends nehmen deshalb ungebremst Einfluss auf die Entwicklung der Logistik. Mehr denn je sind moderne Logistikmanager konfrontiert mit einer dynamischen und deshalb schwer vorhersehbaren Unternehmensentwicklung. Zukunftsfähige Strategien müssen sich auf kommende Trends frühzeitig einstellen und die Logistikziele danach ausrichten. Nur so können sie den langfristigen Erfolg des Unternehmens

sichern. Im Rahmen dieser Studie analysieren wir die Auswirkungen von sieben Megatrends auf die Logistik. Ausgehend von den Untersuchungsergebnissen beantworten wir zunächst drei Fragestellungen:

- Welche Megatrends beeinflussen die Logistik am stärksten – heute und 2015?
- Welche Maßnahmen ergreifen Logistikmanager vor diesem Hintergrund?
- Wie priorisieren Logistikmanager Ihre Logistikziele heute und 2015?

ZUSÄTZLICH ZUR GLOBALISIERUNG STEHT DIE LOGISTIK IN ZUKUNFT VOR WEITEREN GROSSEN HERAUSFORDERUNGEN, VOR ALLEM DURCH DEN ZUNEHMENDEN UMWELT- UND RESSOURCENSCHUTZ, DURCH STEIGENDE SICHERHEITSANFORDERUNGEN UND TECHNOLOGIEINNOVATIONEN.

Globalisierung. Im Zuge der steigenden Globalisierung und der damit einhergehenden Internationalisierung von Beschaffung, Produktion und Distribution werden Unternehmen mit wachsenden geographischen und kulturellen Distanzen konfrontiert. Verstärkt wird diese Entwicklung durch die Liberalisierung des internationalen Handels und den Ausbau internationaler Transport-Infrastrukturen. Die Erschließung neuer Märkte und die damit einhergehende Präsenz durch Produktionsstätten vor Ort sowie die Erzielung von Skalen-Erträgen fördern die Verlagerung der Produktion in Länder mit besonders günstiger Kostenstruktur. Die weltweite Ausdehnung von Unternehmen führt zu erhöhten Anforderungen an die Gestaltung internationaler Logistik-Netzwerke.

Branchenübergreifend ist die Globalisierung nach Ansicht der befragten Unternehmen heute der Megatrend, der die Logistik vor die größten Herausforderungen stellt und künftig noch weiter an

Bedeutung gewinnt. Schon in der BVL-Trenduntersuchung 2005 war die Internationalisierung der Märkte das Thema mit der größten Bedeutung für Industrie und Logistikdienstleistung. Auch der Handel fühlte sich stark betroffen. Dieser Trend ist ungebrochen. Die aktuelle Studie zeigt: Logistikdienstleister fühlen sich von der Globalisierung besonders stark herausgefordert. Unternehmen müssen Strategien formulieren, mit denen sie der Internationalisierung von Beschaffung, Produktion und Distribution begegnen können. Dies betrifft nicht nur die internationale Ausgestaltung der Logistiksysteme, sondern auch Fragen des interkulturellen Managements. Detaillierte Trend- und Strategie-Analysen zu diesen Themen bieten die Ergebnisse der vertiefenden Untersuchungen in den Kapiteln 2.3 und 2.4.

Bei der Frage nach den Auswirkungen des Megatrends Globalisierung auf die Logistik gab es unterschiedliche Reaktionen der befragten Unternehmen: Einer-

seits rechnen sie mit einer (geographischen) Verlängerung der Logistikketten. Andererseits erwarten zahlreiche Unternehmen wegen der zunehmenden Probleme der Globalisierung auch eine gegenläufige Entwicklung. Dies würde bedeuten: Unternehmen beschaffen und produzieren wieder vermehrt lokal. Allerdings hält trotz partieller Rückverlagerung von Unternehmensaktivitäten der Trend zum Aufbau globaler Unternehmensnetzwerke mit dezentralen Produktionsverbänden weiter an.

Sicherheit und Risiko. Die zunehmende Globalisierung, aber auch die Volatilität der Märkte sowie der Trend zum Outsourcing und Single Sourcing führen zu weltumspannenden und komplexen Logistiknetzen mit interdependenten Beziehungsmustern und einer Vielzahl von Schnittstellen. Daraus ergeben sich vermehrt potenzielle Ausfallpunkte, und die Verletzlichkeit der Logistiknetze steigt. Neue Dimensionen einer Verwundbarkeit ergeben sich zudem aus

Terroranschlägen, Naturkatastrophen, Streiks oder dem Bankrott von Wertschöpfungspartnern. Dies führt zu Störungen auf der Angebots- und Nachfrageseite und zu Risiken für Unternehmen.

Das Sicherheitsbewusstsein von Politik und Behörden zeigt sich in Sicherheitsinitiativen. Auch das erhöht den Druck auf Unternehmen, sich mit den gestiegenen Risiken und Sicherheitsanforderungen auseinanderzusetzen.

Die erhöhten Anforderungen im Bereich Sicherheit und Risiko stellen vor allem die Chemiebranche vor Herausforderungen. Wegen der Produktstruktur stehen Risiko und Sicherheit etwa bei Gefahrguttransporten weit oben auf der Agenda. Aber auch im Branchendurchschnitt zeigt sich in allen Segmenten ein großer Einfluss des Megatrends Sicherheit auf die Logistik. Dieser Einfluss wird sich weiter verstärken. Logistiksysteme müssen demnach vermehrt auch darauf ausgerichtet werden, den wachsenden Sicherheitsanforderungen und Risiken in der Supply Chain zuverlässig und robust zu begegnen. Welche Strategien Unternehmen bisher und zukünftig verfolgen, um Gefahren für die Logistik abzuwenden, zeigt die vertiefende Untersuchung in Kapitel 2.2.

Umwelt- und Ressourcenschutz. Die Logistik spielt eine wesentliche Rolle bei der nachhaltigen Entwicklung einer wettbewerbsfähigen Wirtschaft. Ohne Mobilität und Verkehr ist ein reibungs-

loses Wirtschaftsleben ausgeschlossen. Gleichzeitig beeinflusst der hohe Personen- und Güterverkehr die Umwelt, etwa durch Lärm und Schadstoffe. Daher sieht sich insbesondere die Logistik einer hohen ökologischen Verantwortung ausgesetzt. In den vergangenen Jahrzehnten wurde dem Umwelt- und Ressourcenschutz in der Logistik noch keine große Aufmerksamkeit geschenkt. Heute dagegen fordern die Gesellschaft oder staatliche Institutionen verstärkt die Berücksichtigung ökologischer Aspekte bei Unternehmensentscheidungen. Dies stellt Unternehmen vor neue Herausforderungen.

Den Umwelt- und Ressourcenschutz betrachten Unternehmen als den Bereich, der für alle Sektoren in Zukunft am stärksten an Bedeutung gewinnt. Schon heute fühlt sich etwa ein Fünftel der befragten Unternehmen stark betroffen vom Thema Umwelt- und Ressourcenschutz. Mit Blick auf 2015 steigt dieser Anteil auf etwa drei Viertel. Das heißt: Die Logistik muss dem wachsenden Umweltbewusstsein und den knapper werdenden Ressourcen mit nachhaltigen Strategien begegnen. Umwelt- und Ressourcenschutz werden integraler Bestandteil der Logistikstrategie. Einerseits ist die Logistik gefordert, globale Lieferketten möglich zu machen, andererseits muss sie den Ausstoß von Klimagasen senken. Im Industriesektor ist hier aufgrund der Produktstruktur vor allem die chemische Industrie stark betroffen. Die vertiefenden Untersuchungen in

Kapitel 2.1 zeigen, wie sich logistische Prozesse, Strukturen, Partnerschaften und Leistungen verändern werden, wenn sie auf zunehmende Forderungen nach „Green Logistics“ reagieren.

Technologieinnovationen. Innovationen in logistikrelevanten Technologiebereiche wie Information und Kommunikation, Materialfluss oder Identifikation erhöhen zunehmend das Leistungspotenzial von Logistikservices. So vereinfachen immer leistungsfähigere Informationstechnologien die informationstechnische Verknüpfung in der Logistikkette unternehmensintern und -übergreifend. Dies schafft eine größere Transparenz in der Supply Chain.

Eine starke Beeinflussung der Logistik erwarten die befragten Unternehmen künftig von Technologieinnovationen. Hohe Erwartungen äußert insbesondere der Handel, der allen voran Hoffnungen in die RFID-Technologie setzt. Bereits heute sind einige große Händler in Pilotprojekten federführend bei der Einführung von RFID. Eine große Herausforderung wird es jedoch sein, einen weitreichenden Standard zu etablieren.

Soziale Verantwortung. Unternehmen können es sich heute nicht mehr leisten, gesellschaftliche und soziale Auswirkungen ihres Handels unberücksichtigt zu lassen. Nicht zuletzt werden sie dabei getrieben durch reaktionsschnelle Medien und durch die erhöhte Sensibilität der öffentlichen Meinung.

Schlagworte wie Corporate Social Responsibility haben in den vergangenen Jahren in der Gesellschaft stark an Bedeutung gewonnen. Dies macht es auch für die Logistik erforderlich, ihre Strategien entsprechend anzupassen.

Die Bedeutung der sozialen Verantwortung erkennen die befragten Unternehmen heute in vergleichsweise geringem Maße. Nur für den Einzelhandel, für die chemische Industrie und für das Speditionsgewerbe hat dieser Bereich schon heute eine relativ hohe Bedeutung. Für die Zukunft rechnen die Unternehmen insgesamt mit einer stärkeren Beeinflussung der Logistik durch Herausforderungen aufgrund der sozialen Verantwortung.

Demografische Entwicklung. Mit der sich abzeichnenden Überalterung der Gesellschaft und dem damit einhergehenden zunehmenden Mangel an Fachkräften wird sich auch die Logistik vermehrt auseinandersetzen müssen. Dazu gehören Maßnahmen zur interdisziplinären Weiterbildung sowie zum ergonomisch

gestalteten Arbeitsumfeld. Beachtet werden müssen auch die Herausforderungen durch das steigende Alter der Endkunden.

Der demografischen Entwicklung messen die befragten Unternehmen heute nur einen geringen Einfluss bei. Doch in den kommenden Jahren wächst deren Bedeutung insbesondere für Logistikdienstleister stark an. Nur im Großhandel erkennen bereits heute etwa ein Drittel der befragten Unternehmen, dass die Veränderung der Bevölkerungsstruktur auch Anpassungen in den Logistiksystemen erfordert.

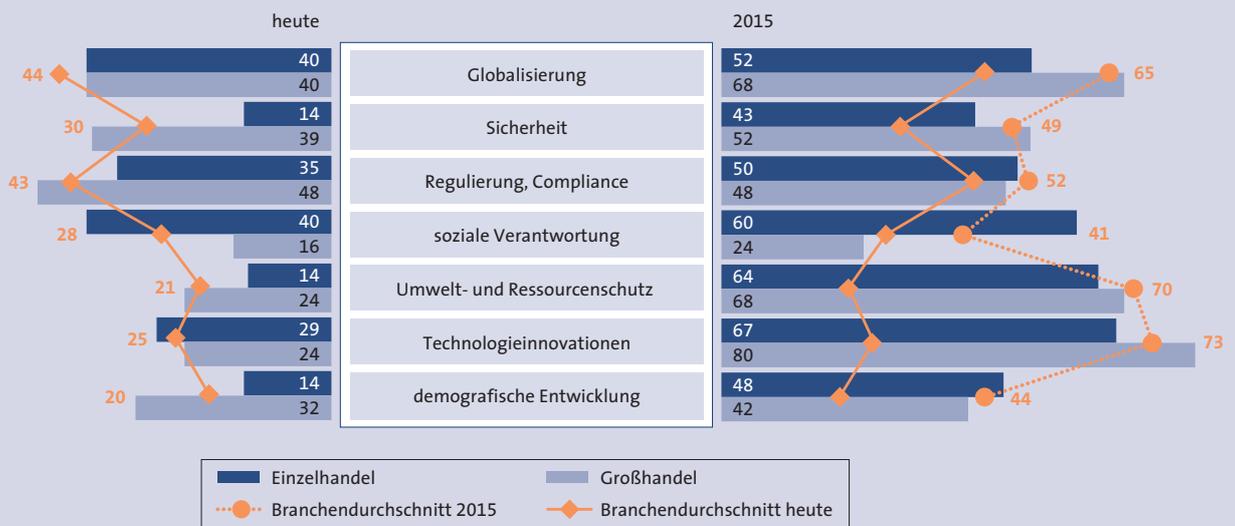
Regulierung und Compliance. Die Logistikbranche wird vermehrt mit Gesetzaufgaben und politischen Regulierungen konfrontiert. Das Erfüllen sich wandelnder gesetzlicher Anforderungen erfordert einen verstärkten Ressourcen-Einsatz und einen höheren Aufwand für das Logistikmanagement.

Steigende Regulierungen und eine damit einhergehende Compliance erwarten

insbesondere Unternehmen aus den Bereichen Handel, Maschinen- und Anlagenbau und Elektrotechnik sowie aus dem Speditionsgewerbe. Die damit ausgewiesene Unsicherheit über die Entwicklung der politischen Rahmenbedingungen verstärkt sich mit Blick auf die Zukunft und stellt die befragten Unternehmen vor die Herausforderung ihre Logistiksysteme so zu gestalten, dass sie auf zunehmende staatliche Regulierung flexibel reagieren können.

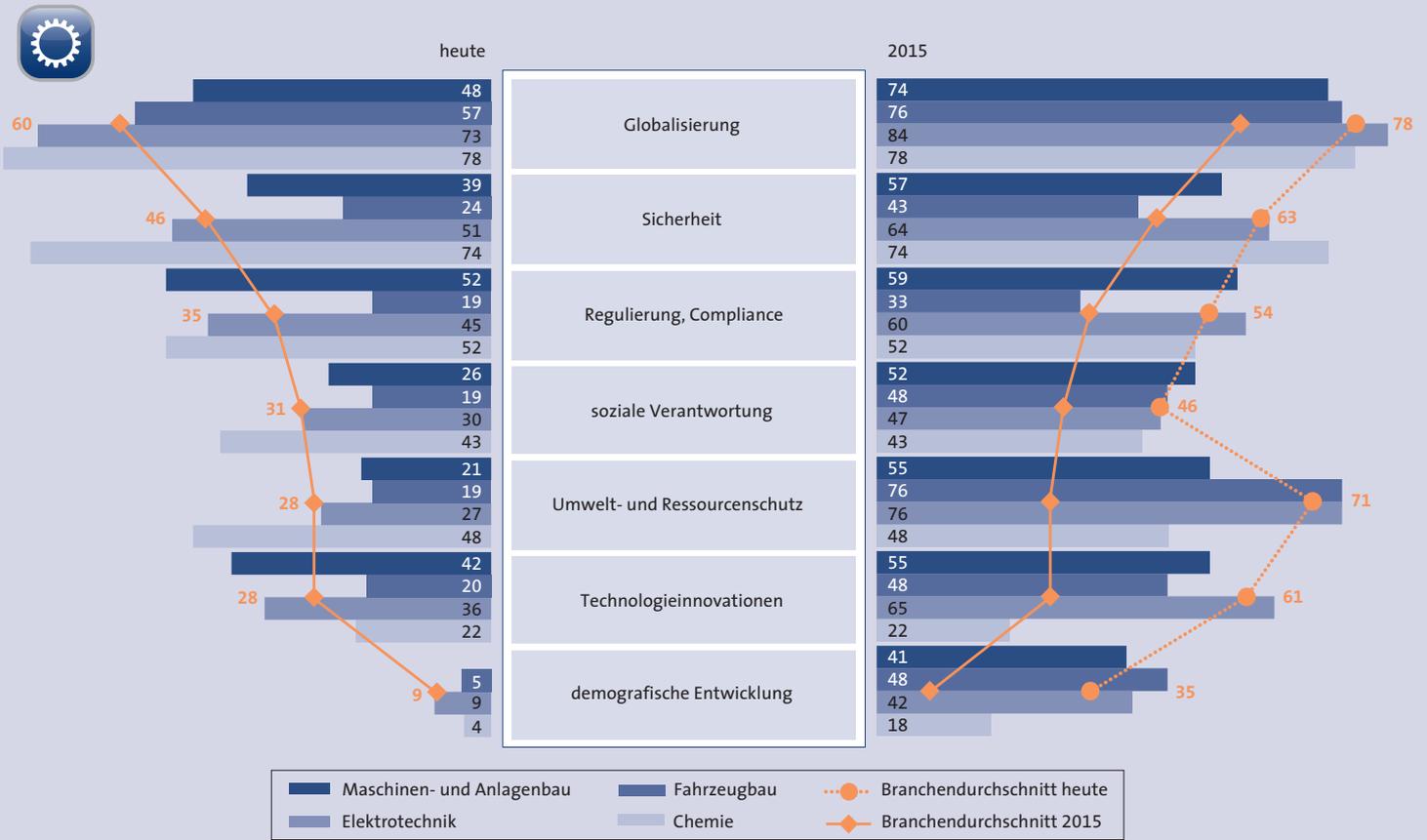
Mit den Untersuchungen im späteren Verlauf dieser Studie werden diejenigen Megatrends vertieft, die einen besonders hohen Einfluss auf die Logistik besitzen. Wir zeigen, welche Strategien Unternehmen ergreifen, um diesen Herausforderungen zu begegnen: dem wachsenden Umwelt- und Ressourcenschutz, steigenden Risiken und Sicherheitsanforderungen in der Supply Chain sowie der Globalisierung mit der zunehmenden Internationalisierung von Beschaffung, Produktion und Distribution sowie den Herausforderungen eines interkulturellen Managements.

BEEINFLUSSUNG DER LOGISTIK DURCH MEGATRENDS – HANDEL



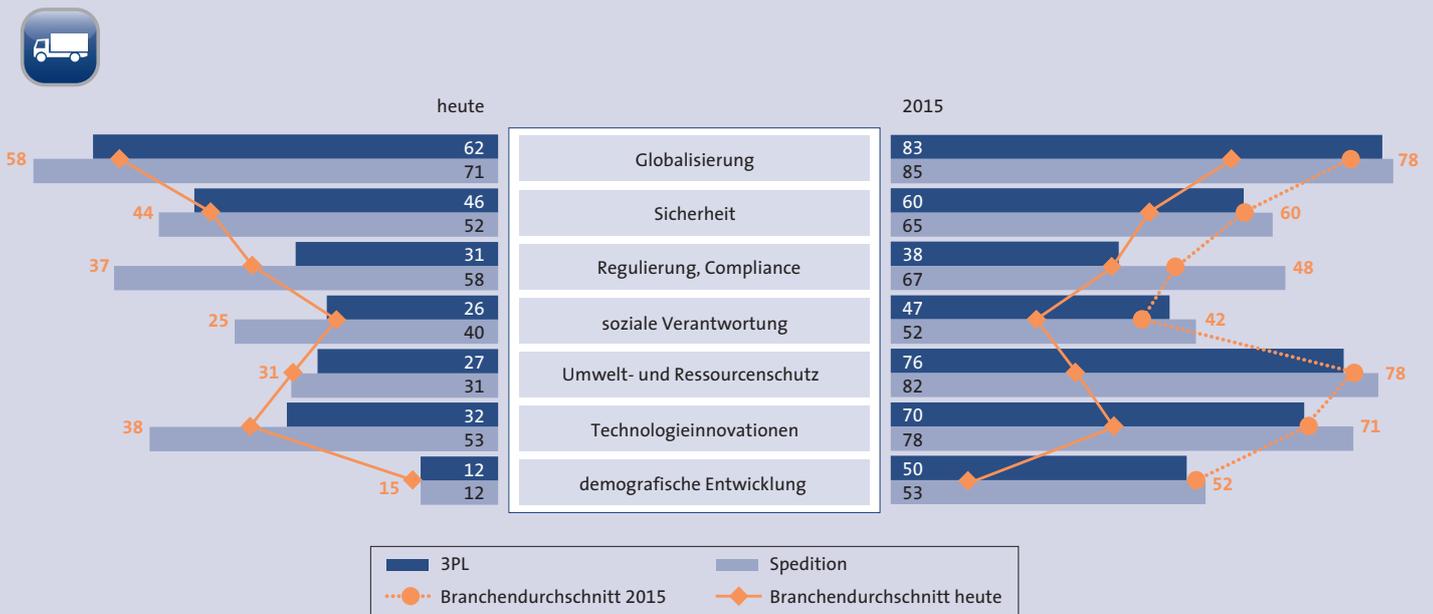
(in % der Unternehmen, die „stark“ und „sehr stark“ vom Trend betroffen sind; gezeigt werden Durchschnitte aus allen Branchen)

BEEINFLUSSUNG DER LOGISTIK DURCH MEGATRENDS – INDUSTRIE



(in % der Unternehmen, die „stark“ und „sehr stark“ vom Trend betroffen sind; gezeigt werden Durchschnitte aus allen Branchen)

BEEINFLUSSUNG DER LOGISTIK DURCH MEGATRENDS – DIENSTLEISTUNG



(in % der Unternehmen, die „stark“ und „sehr stark“ vom Trend betroffen sind; gezeigt werden Durchschnitte aus allen Branchen)

ZIELE, DIE SICH AN DER ERHÖHUNG DES SERVICEGRADES ORIENTIEREN, ERFAHREN EINE HÖHERE PRIORISIERUNG ALS KOSTENZIELE.

Die Logistikstrategie eines Unternehmens lässt sich von der Rangfolge der gesetzten Unternehmensziele ableiten. Die Strategie der Kostenführerschaft erfordert die konsequente Auslastung von Ressourcen sowie die Standardisierung von Logistikleistungen und Leistungserstellungsprozessen, um die Kosten zu senken. Dagegen zielt die Strategie der Differenzierung auf eine höhere Servicequalität. Umsetzen lässt sich dies durch eine hohe Zuverlässigkeit, durch ein flexibles und schnelles Reaktionsvermögen bei besonderen Kundenbedürfnissen sowie durch einen individuellen Kundenservice. Daneben existieren hybride Strategien, mit denen Unternehmen versuchen, die Vorteile der Kostenführerschaft (niedrige Kosten) zu verbinden mit denen der Differenzierung (hohe Kundenorientierung).

Über alle Branchen ist deutlich zu erkennen, dass die Befriedigung der Kundenbedürfnisse und damit ein zuverlässiges

und reaktionsfähiges Logistiksystem im Fokus der strategischen Unternehmensausrichtung stehen. Die Beherrschung der Logistikkosten wird dabei in erster Linie als notwendiger Faktor gesehen, um im alltäglichen Wettbewerb bestehen zu können. Verstärkt wird vor allem auf die Zuverlässigkeit der neu aufgebauten globalen Netzwerke und Unternehmenspartnerschaften geachtet. Der zufriedene Kunde als Unternehmensvision bildet dabei einen Trend, der sich auch in früheren Untersuchungen der Reihe Trends und Strategien abzeichnete. Im Vergleich zur langjährig propagierten Kostenreduzierung bewerten Unternehmen mehr und mehr Logistikziele höher, die die Servicequalität maximieren, sowie die Zuverlässigkeit, Reaktionsfähigkeit und Flexibilität ihrer Logistiksysteme verbessern. Diese als vorrangig bewerteten Ziele stehen in Konkurrenz zu einer Maximierung der Ressourcenauslastung. Dies erklärt die vergleichsweise geringe

Bedeutung, die diese Unternehmen der Ressourcenauslastung beimessen.

Die Zielpriorisierung in der Wertschöpfungskette zwischen Industrie, Handel und Logistikdienstleistern weist nur geringe Unterschiede auf. Ebenso zeigen sich in Industrieunternehmen keine wesentlichen Unterschiede hinsichtlich der vertikalen Position entlang der Supply Chain (OEM, 1st-tier, 2nd-tier). Dies macht deutlich, dass die Synchronisation der Unternehmen innerhalb der Supply Chain weiter voranschreitet und Supply Chain weite Ziele aufgestellt und verfolgt werden.

Auch mit Blick in die Zukunft zeigt sich keine nennenswerte Verschiebung in der Priorisierung der Logistikziele. Unternehmen richten sich auch künftig darauf aus, sich von Wettbewerbern vor allem durch einen hohen Servicegrad und durch Zuverlässigkeit abzugrenzen.

LOGISTIKZIELE – HANDEL



(1 = „geringe Bedeutung“ bis 5 = „hohe Bedeutung“; gezeigt werden Durchschnitte aus allen Branchen)

LOGISTIKZIELE – INDUSTRIE



(1 = „geringe Bedeutung“ bis 5 = „hohe Bedeutung“; gezeigt werden Durchschnitte aus allen Branchen)

LOGISTIKZIELE – DIENSTLEISTUNG



(1 = „geringe Bedeutung“ bis 5 = „hohe Bedeutung“; gezeigt werden Durchschnitte aus allen Branchen)

GLOBALISIERUNG UND SICHERHEIT STEHEN AUCH INTERNATIONAL AUF DER AGENDA VON TOP-UNTERNEHMEN.

Die untersuchten Megatrends wirken im internationalen Vergleich unterschiedlich auf die befragten Unternehmen. Die Aspekte Globalisierung des eigenen Unternehmens und Erhöhung der Supply Chain Sicherheit stehen auch in China und den USA ganz oben auf der Agenda von Logistikmanagern. Unterschiede ergeben sich vor allem beim Umwelt- und Ressourcenschutz sowie bei der demographischen Entwicklung.

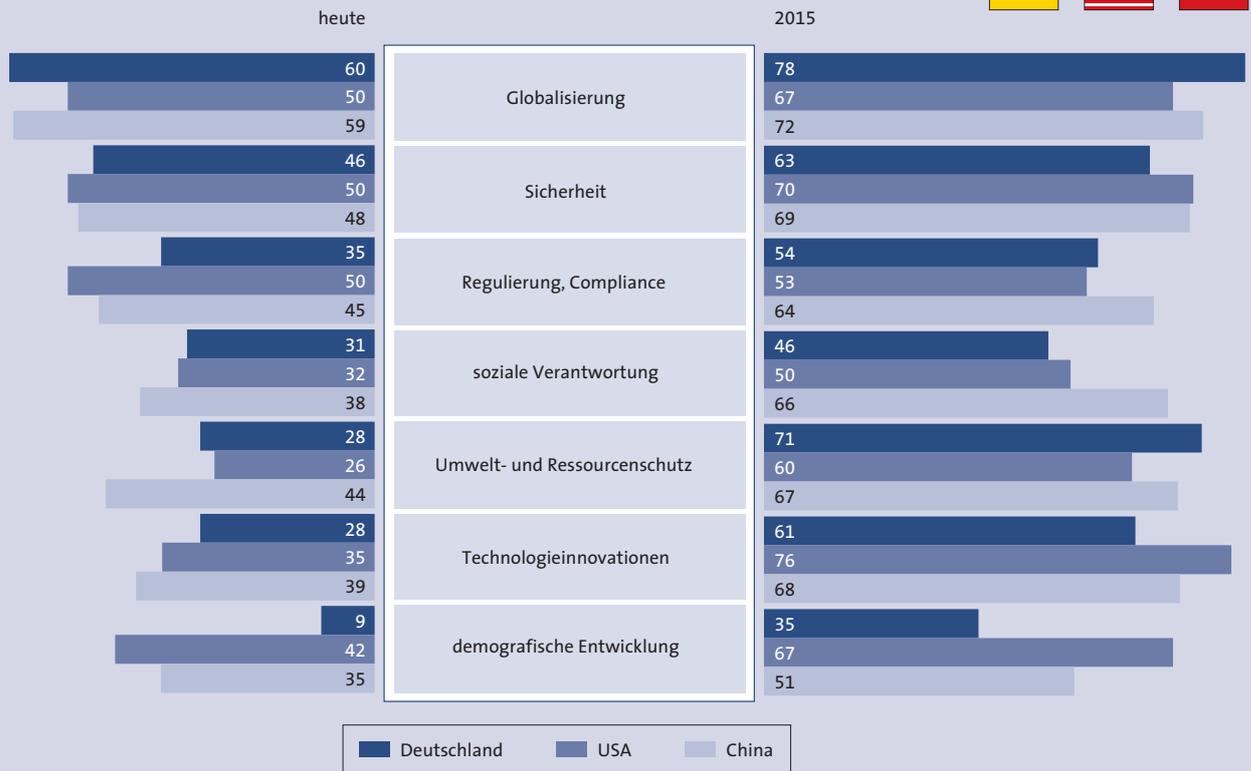
Während sich in China heute 44 Prozent der befragten Unternehmen (sehr) stark betroffen fühlen, beeinflusst das Thema Umwelt- und Ressourcenschutz in Deutschland nur 28 Prozent und in den USA nur 26 Prozent der Befragten. Es zeigt sich, dass die verstärkte aktuelle Umweltschutzdiskussion in China vermehrt auch die Logistik erreicht und dass dies zu einem erhöhten Bewusstsein führt, auch logistische Prozesse umwelt- und ressourcengerecht zu gestalten. In Deutschland und in den USA dagegen

ist ein Umweltbewusstsein schon seit längerer Zeit etabliert.

Demgegenüber scheinen Industrieunternehmen in Deutschland für die demographische Entwicklung bisher noch wenig sensibilisiert zu sein. Der internationale Vergleich mit den USA und China zeigt dies. Die Logistik ist aufgerufen, den Herausforderungen einer zunehmend älteren Belegschaft mit angemessenen Arbeitsbedingungen zu begegnen sowie den Anforderungen einer älteren Kundschaft durch flexible Logistiksysteme gerecht zu werden. Unternehmen aus den USA und aus China haben diese Entwicklung schon heute stärker antizipiert. Das starke Bevölkerungswachstum in den USA sowie die sich ändernde Bevölkerungspyramide führen dazu, dass die demographische Entwicklung vermehrt in das Bewusstsein der Logistikverantwortlichen gerückt ist. Auch in China hat die demografische Entwicklung die Unternehmen und die Logistik schon stärker erreicht als dies in Deutschland der Fall ist.

Beim Blick auf die verfolgten Logistikziele und auf die Logistikstrategien zeigt sich: Im internationalen Vergleich zwischen Deutschland, den USA und China unterscheidet sich die grundsätzliche Zielpriorisierung nur gering. In allen drei Ländern messen die Unternehmen der Zuverlässigkeit die höchste Bedeutung bei. Bei einer detaillierten Betrachtung einzelner Ziele ergeben sich dennoch Unterschiede. Auffälligkeiten zeigen sich vor allem beim Thema Ressourcenauslastung. In Deutschland und in den USA hat dieses Logistikziel eine zum Teil deutlich geringere Bedeutung als andere Ziele. In China dagegen stellt die Ressourcenauslastung die Unternehmen vor höhere Herausforderungen, da sich in der im Vergleich am schnellsten wachsenden Wirtschaft die logistischen Ressourcen sowohl in den Unternehmen als auch in der Infrastruktur als Engpässe herausgestellt haben. Demgegenüber sind Differenzierungskriterien wie Zuverlässigkeit in China noch weniger wichtig als dies international der Fall ist.

BEEINFLUSSUNG DER LOGISTIK DURCH MEGATRENDS – INTERNATIONALER VERGLEICH



(in % der Unternehmen, die „stark“ und „sehr stark“ vom Trend betroffen sind; gezeigt werden Durchschnittse aus allen Branchen)

LOGISTIKZIELE – INTERNATIONALER VERGLEICH



(1 = „geringe Bedeutung“ bis 5 = „hohe Bedeutung“; Mittelwerte aus allen Antworten)

1.2 VERANTWORTUNGSBEREICHE, OUTSOURCING UND LOGISTIKPROJEKTE

Outsourcing, Verantwortungsbereiche und Projekte, mit denen sich Logistiker ständig auseinandersetzen – diese Themen finden traditionell Eingang in die Studienreihe „Trends und Strategien in der Logistik“.

So sind die Bedeutung der Logistik und ihr Aufgabenbereich abhängig von der hierarchischen Verankerung und organisatorischen Einordnung innerhalb des Unternehmens. Die richtige Auswahl und Rangfolge von Logistikprojekten und auch von fremdzuvergebenden Leistungen entscheiden mitunter über den Erfolg von Logistikern und über die Erfüllung strategischer Logistikziele.

Auf Basis der Untersuchungsergebnisse beantworten wir folgende Fragestellungen:

- Wo in der Unternehmenshierarchie ist die Logistik heute verankert? Wie hat sich dies in den vergangenen Jahren entwickelt?
- Welche Aufgaben verantwortet die Logistik, welche nicht? Wie sieht der Trend seit 2005 aus?
- Welche Leistungen werden fremdvergeben? Wie sieht der Trend seit 2005 aus?
- Welchen Fokus haben die Projekte der Logistikmanager? Welche Ziele verfolgen diese bei ihren Projekten? Wie zufrieden sind sie mit ihren Projekten?

Dieses Kapitel gliedert sich in die drei Sektoren Industrie, Handel und Dienstleistung.

DIE LOGISTIK IST AUF DEN OBEREN UNTERNEHMENSEBENEN STARK VERANKERT. DER EINZELHANDEL VERSTÄRKT DIE VERANKERUNG DER LOGISTIK IM TOP-MANAGEMENT.

Für die Bedeutung der Logistik in den Augen einer Unternehmensleitung gibt es ein Indiz: das Organigramm. Je höher die Logistik in der Firmenhierarchie verankert ist, desto geringer ist die Gefahr, dass logistische Aufgaben als Nebenfunktion betrachtet werden und dass die Logistikziele denen anderer Organisationseinheiten untergeordnet werden.

Als Indikator für den Grad der hierarchischen Einstufung der Logistik in einem Unternehmen dient in dieser Studie die jeweils höchste Logistikposition. Es zeigt sich: In Industrie und Handel ist die Logistik im Top-Management stark verankert. Bei 25 Prozent der befragten Industrieunternehmen wird die höchste Logistikposition von einem Vorstandsmitglied oder von der Geschäftsführung wahrgenommen. Bei 45 Prozent ist die höchste Logistikposition auf der Ebene der Bereichsleitung oder auf Geschäftsfeldebene verankert. Nur noch wenige Unternehmen haben ihre Logistik maxi-

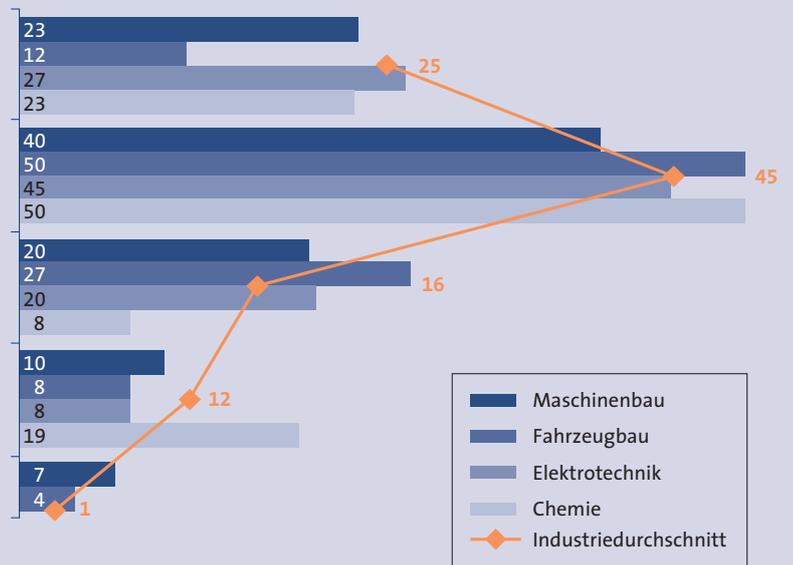
mal auf Abteilungsebene (16 Prozent) oder auf Hauptabteilungsebene (12 Prozent) organisiert. Die Logistik hat damit in der langfristigen Betrachtung ihre bedeutende Stellung innerhalb der Unternehmen untermauern können und wird auch mit Blick in die Zukunft weiterhin eine entscheidende Steuerungsfunktion innehaben.

Aus der vertiefenden Branchenanalyse lässt sich erkennen: In der Automobilindustrie ist die Logistik mit 12 Prozent der befragten Unternehmen relativ selten bei der Unternehmensleitung angesiedelt. Hier steht die Logistik in Konkurrenz zu weiteren strategischen Funktionen wie der Produktion oder dem Einkauf. Diesen Bereichen messen die Unternehmen eine höhere Bedeutung bei. Mehr als doppelt so stark ist die Logistik auf Vorstandsebene in der Elektrotechnik vertreten. Dies lässt sich mit einem weit verzweigten internationalen Zuliefernetzwerk und der damit entscheidenden

Bedeutung der Logistik für eine reibungslose Supply Chain erklären. Ähnliche Strukturen weisen der Maschinenbau und die Chemieindustrie auf.

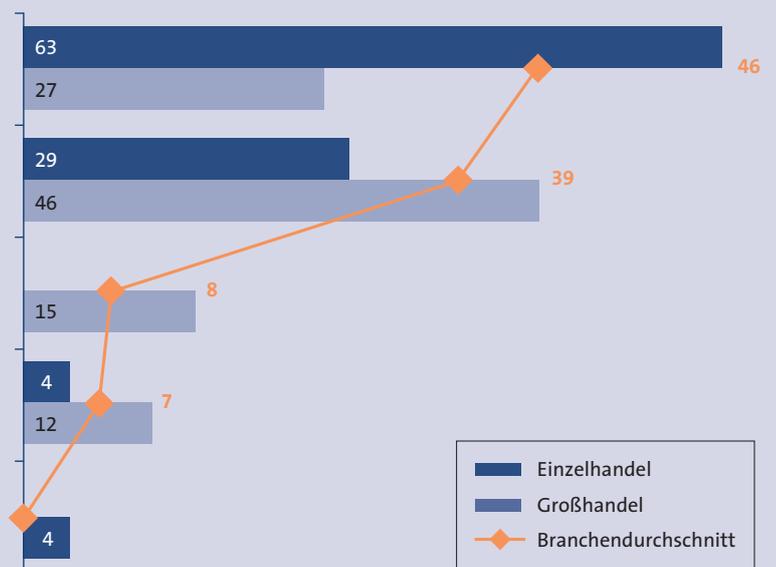
Im Handel spiegelt sich die hohe Bedeutung der Logistik auch in der hierarchischen Verankerung wider. Hier wird die Logistik sehr häufig auf Vorstands- oder Geschäftsführungsebene verantwortet. Auffallend ist jedoch: Im Einzelhandel ist die Logistik bei 63 Prozent überwiegend dem Vorstand oder der Geschäftsführung zugeordnet, im Großhandel dagegen nur bei 27 Prozent der befragten Unternehmen. Hier besetzen 46 Prozent die höchste Logistikfunktion auf Bereichsleitungs- oder Geschäftsfeldebene. Je dichter die befragten Unternehmen am stark volatilen Endkundengeschäft beteiligt sind, desto entscheidender werden perfekte Logistikprozesse, was die hohe Aufhängung in der Aufbauorganisation unterstreicht.

HIERARCHISCHE VERANKERUNG DER LOGISTIK – INDUSTRIE



(in % der befragten Unternehmen)

HIERARCHISCHE VERANKERUNG DER LOGISTIK – HANDEL



(in % der befragten Unternehmen)



IN DEN USA WIRD DIE LOGISTIK SEHR STARK AUF HÖCHSTER UNTERNEHMENSEBENE VERANTWORTET, IN CHINESISCHEN UNTERNEHMEN DAGEGEN AUF UNTEREN MANAGEMENT-EBENEN.

Im Trendverlauf zeigt sich eine deutliche Absenkung der höchsten Leitungsebene der Logistik in Industrieunternehmen. 2005 war die Logistik noch bei 58 Prozent der befragten Industrieunternehmen im Vorstand oder in der Geschäftsführung angesiedelt. Seither hat sich dieser Anteil fast halbiert und ist auf das Level von 2003 zurückgegangen. Im Gegenzug stieg der Anteil der Industrieunternehmen mit einer Verankerung der Logistik maximal auf Bereichsleitungsebene seit der letzten Trenduntersuchung von 25 Prozent auf fast das Doppelte.

Diese Entwicklung erscheint zunächst überraschend. Beim Blick auf die Verantwortungsbereiche der Logistik in Industrieunternehmen zeigt sich: Sie haben sich im Vergleich zu 2005 nur geringfügig verändert. Erklären lässt sich dieser Umstand mit einem veränderten Fokus der Vorstands- und Geschäftsführungsebene. Sind die logistischen Strategieentscheidungen zur Unternehmensexpansion getroffen, gilt es im Verlauf wieder anderen Bereichen, wie Strategie und Finanzen, stärkeres Gewicht einzuräumen. Die Verantwortung für Effizienzsteigerungen im logistischen System

wird daher den mittlerweile etablierten Bereichsleitungsebenen in den neu erschlossenen Märkten zugeführt. Weiterhin gibt es auch Entwicklungen, die Logistik mit anderen Organisationseinheiten wie dem Einkauf und der Produktion zusammenzufassen und umfassende Verantwortungsbereiche zu bilden, die nicht explizit auf Geschäftsführungsebene angesiedelt sind.

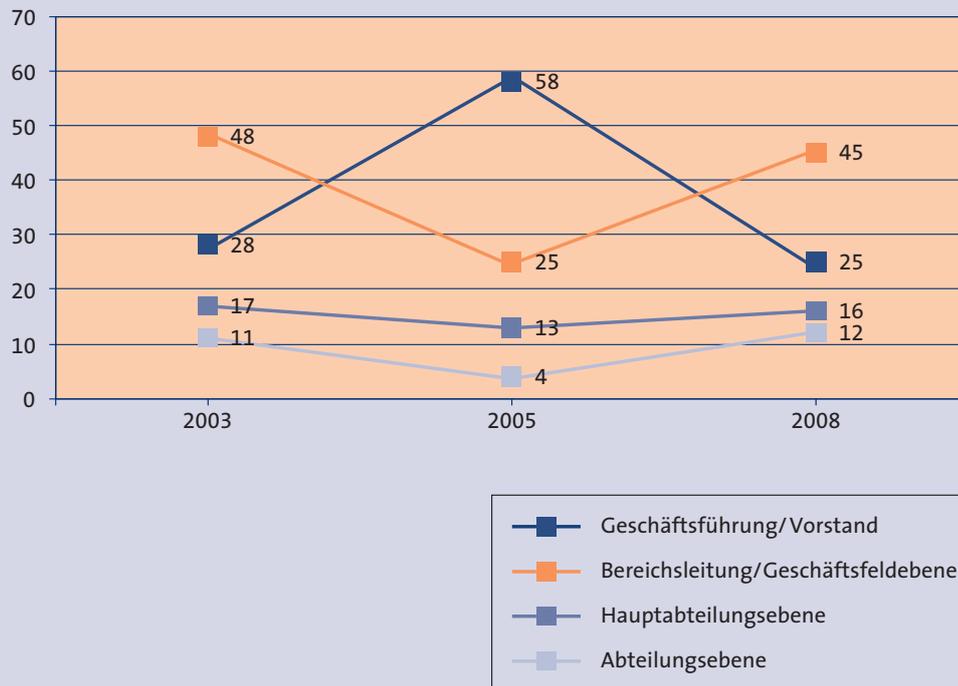
Dennoch lässt sich festhalten: Bei einem Großteil der Industrieunternehmen wird die Logistik auf der oberen Leitungsebene verantwortet und findet somit entsprechend Beachtung. Dieser Trend hat sich weiter verfestigt.

An der hierarchischen Verankerung der Logistik lässt sich auch deren Entwicklungsstand ableiten. In Ländern mit hoch entwickelten Logistiksystemen wie den USA ist auch die Logistik im Unternehmen hierarchisch weit oben positioniert. In 82 Prozent der befragten Unternehmen aus den USA ist die Logistik in der Unternehmensleitung angesiedelt. Im Vergleich zu Deutschland mit 25 Prozent erscheint der Unterschied auf Vorstandsebene auf den ersten Blick eklatant zu

sein. Flache Führungsorganisationen in US-amerikanischen Unternehmen führen zu einer hierarchisch hohen Verankerung vieler Aufgabenbereiche. Annähernd gleich stark ist die Verankerung der Logistik in Deutschland und den USA werden die beiden ersten Führungsebenen zusammengefasst. Eine weiterführende Erklärung liefert der in den USA weiter gefasste Begriff des Supply Chain Management, der dort in vielen Unternehmen aufgrund des umfangreichen Aufgabenspektrums zu einem strategischen Steuerungsinstrument aufgestiegen ist. Demgegenüber wird die Logistik in chinesischen Unternehmen noch vielfach auf unteren Unternehmensebenen verantwortet: bei 33 Prozent in der Abteilung, bei 25 Prozent in der Hauptabteilung.

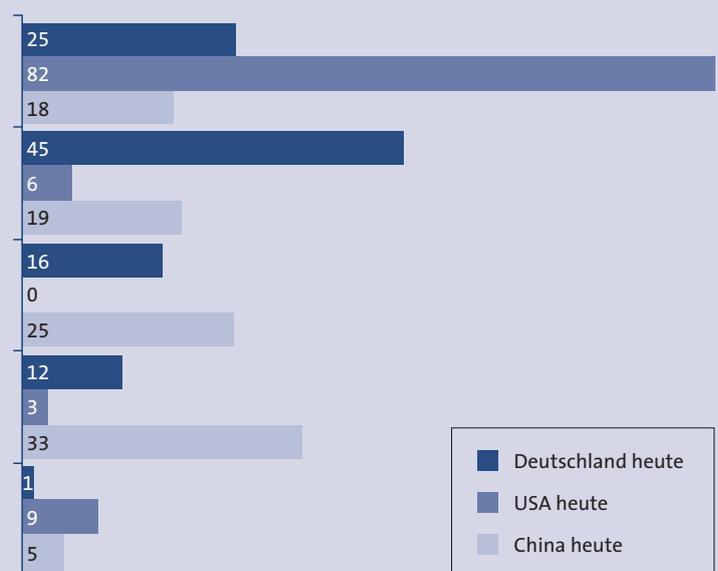
Mit dem Bedeutungszuwachs der Logistik in China und dem wachsenden Verantwortungsbereich lässt sich aber auch für dieses Land erwarten, dass die Unternehmen logistische Organisationsstrukturen mit entsprechend höherer organisatorischer Verankerung aufbauen.

HIERARCHISCHE VERANKERUNG IM TRENDVERLAUF – DEUTSCHLAND



(in % der befragten Unternehmen; Mehrfachnennungen möglich)

HIERARCHISCHE VERANKERUNG – INTERNATIONALER VERGLEICH



(in % der befragten Unternehmen)

DAS OUTSOURCING VON LOGISTIKLEISTUNGEN IN DER INDUSTRIE SETZT SICH FORT. ÜBERWIEGEND SIND HEUTE OPERATIVE AUFGABEN FREMDVERGEBEN. HOHES ZUKÜNFTIGES POTENZIAL LIEGT IN VALUE-ADDED-SERVICES.

Logistikaufgaben umfassen Primärleistungen wie die operativen Standardaufgaben des Transportierens, Umschlagens, Kommissionierens oder Lagerns. Dazu kommen Sekundäraufgaben zur Gestaltung von Logistiknetzwerken, Dispositionsplanungen und Produktionssteuerungen sowie informationslogistische Aufgaben wie die Logistik- und SCM-Softwareentwicklung.

Die operativen Primäraufgaben der Logistik werden nahezu vollständig auch dort verantwortet; Sekundäraufgaben dagegen nur zu einem geringeren Anteil.

In der BVL-Trenduntersuchung von 2005 erwarteten die Befragten einen generellen Zuwachs der Verantwortungsbereiche der Logistik in Industrieunternehmen, teilweise um mehr als 15 Prozent. Das bestätigt sich mit der vorliegenden Untersuchung in diesem Ausmaß nicht. Relativiert werden muss vor dem Hintergrund der aktuellen Studienergebnisse vor allem die erwartete starke Erweiterung des Aufgabenfelds und der Verantwortung der Logistik. Derzeit schätzen die befragten Unternehmen die Verantwortungsübernahme durch die Logistik für die Bereiche Auftragsmanagement mit 69 Prozent, Anlaufmanagement mit 59 Prozent und Produktionssteuerung mit 57 Prozent eher geringer ein als in der letzten Untersuchung.

Zwischen den Branchen zeigen sich deutliche Unterschiede. Im Fahrzeugbau wer-

den die genannten Bereiche zu einem überdurchschnittlich hohen Maß in der Logistik verantwortet. Ein Vergleich mit den Logistikprojekten zeigt: Im Fahrzeugbau laufen auch vergleichsweise viele strategische, unternehmensübergreifende und innovative Projekte. Im Umkehrschluss weist dies darauf hin: Es ist ein hohes Maß an zugewiesener Verantwortung notwendig, um anspruchsvollere und umfassendere Projekte durchführen und auch durchsetzen zu können.

Wenn Industrieunternehmen logistische Aufgaben an Dienstleister vergeben, dann betrifft das vor allem Transport, Umschlag und Lagerung. Bei den Sekundäraufgaben zeigt sich ein differenziertes Bild. Aufgabenbereiche die verstärkt auch in der Verantwortung der Logistik gesehen werden, weisen ein höheres Outsourcingpotenzial auf – dazu zählen vor allem Behältermanagement, Supply Chain Netzwerkdesign und Materialdisposition. Unternehmen stehen demzufolge vermehrt vor der Herausforderung, in der strategischen Netzwerkplanung mit Partnern zu kooperieren. Auch mit einem Blick auf die Entwicklung bis 2015 weisen diese Bereiche ein vergleichsweise intensiveres Outsourcingpotenzial auf. Dies geht Hand in Hand mit den erwarteten steigenden Wachstumsperspektiven der Logistikdienstleister bei Planungsaktivitäten. Dazu später mehr.

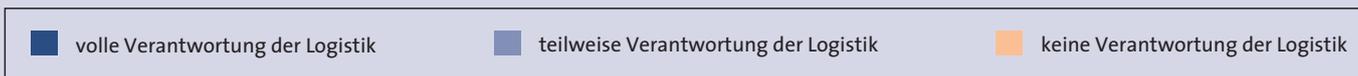
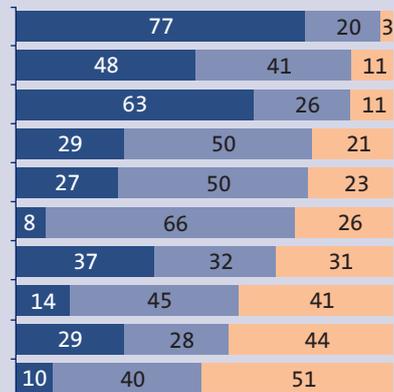
Im Vergleich mit vorherigen Untersuchungen setzt sich damit der Trend zum Outsourcing von logistikhnen Dienstleistungen weiter fort. Bestätigt wird auch, dass die befragten Unternehmen heute und auch in Zukunft in strategisch wichtigen Unternehmensbereichen wie Auftragsmanagement und Produktionssteuerung sehr geringe Outsourcingaktivitäten zeigen.

Im Branchenvergleich zeigt sich: In der chemischen Industrie ist das Outsourcing der logistischen Primärleistungen Transport, Umschlag, Lager sowie beim Behältermanagement und Supply Chain Netzwerkdesign wesentlich geringer als im Maschinen- und Anlagenbau, im Fahrzeugbau und in der Elektrotechnik. Chemielogistik ist Speziallogistik, sie erfordert spezielles Equipment und gut ausgebildetes Personal für den Umgang mit sensiblen Gütern und für die Erfüllung der hohen Sicherheitsanforderungen. Hier vertrauen Chemieunternehmen überwiegend auf eigene Logistikabteilungen oder eigene Logistikgesellschaften. Fast doppelt so hoch wie in anderen Branchen ist in der Chemieindustrie dagegen das Outsourcing logistischer Sekundärleistungen wie Anlaufmanagement, Sales and Operations Planning, Auftragsmanagement und Produktionssteuerung. Diese auffällige Tendenz zeigte sich bereits in der vergangenen Trenduntersuchung, sie hat sich weiter verfestigt.

VERANTWORTUNGSBEREICHE DER LOGISTIK



	2005	2008				gesamte Branche
	gesamte Branche	Maschinen- und Anlagenbau	Fahrzeugbau	Elektro-Technik	Chemie	
Transport / Umschlag / Lager	100*	95	100	94	95	97
Bestands-/Materialdisposition	95	67	95	74	90	89
Behältermanagement	-	90	95	79	74	89
Supply Chain Netzwerkdesign	-	90	100	88	70	79
Beschaffung / Lieferantenmanagement	93	81	95	76	80	77
Innovationsgenerierung	-	76	95	74	63	74
Auftragsmanagement	91	67	90	71	70	69
Anlaufmanagement	82	62	85	71	45	59
Produktionssteuerung	90	55	60	59	45	57
Sales and Operations Planning	-	57	74	62	60	50

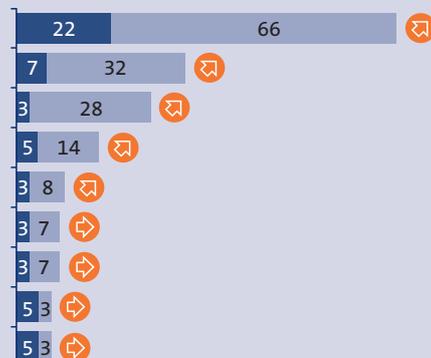


(in % der befragten Unternehmen mit teilweiser/voller Verantwortung der Logistik)
* inkl. Behältermanagement

OUTSOURCINGGRAD



	2005	2008				gesamte Branche
	gesamte Branche	Maschinen- und Anlagenbau	Fahrzeugbau	Elektro-Technik	Chemie	
Transport/Umschlag/Lager	87	86	90	88	63	88
Behältermanagement	-	37	35	42	20	39
Supply Chain Netzwerkdesign	21	25	30	34	20	31
Bestands-/Materialdisposition	24	19	20	21	20	19
Beschaffung/Lieferantenmanagement	14	10	10	9	11	11
Anlaufmanagement	9	5	15	3	15	10
Sales and Operations Planning	-	10	11	6	25	10
Auftragsmanagement	8	10	5	9	15	8
Produktionssteuerung	8	15	5	6	15	8



(in % der befragten Unternehmen mit teilweise/vollständigem Outsourcing)

DIE OUTSOURCINGGRADE IN DEUTSCHLAND UND DEN USA UNTERSCHIEDEN SICH NUR GERING. INDUSTRIEUNTERNEHMEN IN DEN USA VERGEBEN OPERATIVE LOGISTIKLEISTUNGEN JEDOCH ZU EINEM HÖHEREN ANTEIL KOMPLETT AN DIENSTLEISTER ALS DIES IN DEUTSCHLAND DER FALL IST.

Wie in Deutschland umfasst die Logistik auch in den USA vor allem Transport, Umschlag/Lagerung, Bestands- und Materialdisposition sowie Behältermanagement. Im Vergleich beider Länder fällt allerdings auf: In den USA legen alle befragten Unternehmen das Supply Chain Netzwerk Design in die Verantwortung der Logistik – der überwiegende Anteil komplett. Von den in Deutschland befragten Unternehmen verantworten dagegen 20 Prozent diese Aufgabe überhaupt nicht in der Logistik. Ebenso sticht ins Auge, dass in den USA schon 28 Prozent der Unternehmen die Innovationsgenerierung vollständig in der Logistik verantworten, in Deutschland sind dies nur 8 Prozent.

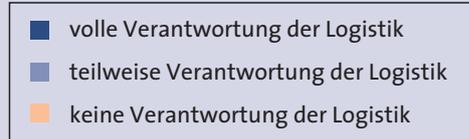
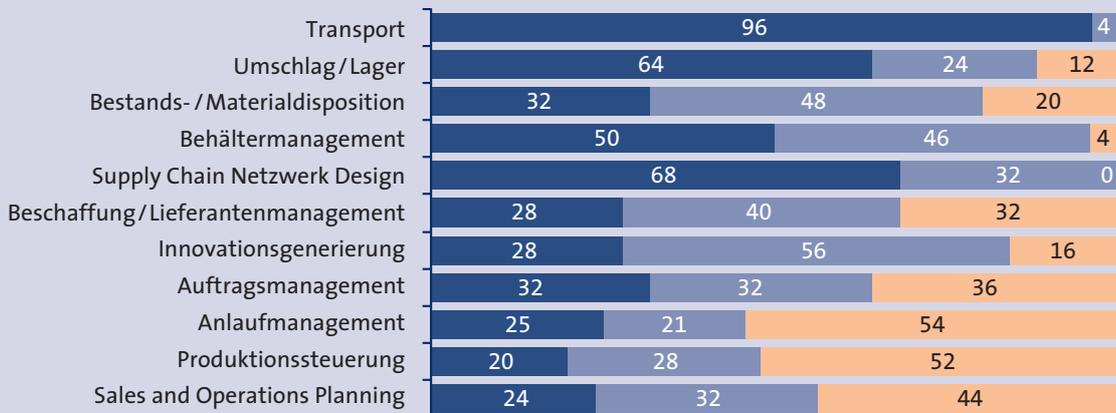
Kostengründe, die Vermeidung eigener Investitionen, reduzierte Kapitalbindung und die Nutzung externer Netzwerke von Logistikdienstleistern bewegen Unternehmen auch in den USA oft dazu, logistische Leistungen fremd zu vergeben. Bei eingehender Betrachtung der Outsourcing-Felder zeigt sich: Am häufigsten werden die klassischen Logistikleistungen Transport (86 Prozent) und Umschlag/Lager (68 Prozent) fremdvergeben, aber auch verstärkt das Behältermanagement (76 Prozent).

Die primären Logistikaufgaben erweitert um das Behältermanagement werden in den USA umfangreicher fremdvergeben als in Deutschland. Werden Dienstleistungen durch Externe erbracht, werden

die Leistungen auch verstärkt komplett fremdvergeben. Die Integration von Dienstleistern ist damit in den USA weiter voran geschritten als in Deutschland.

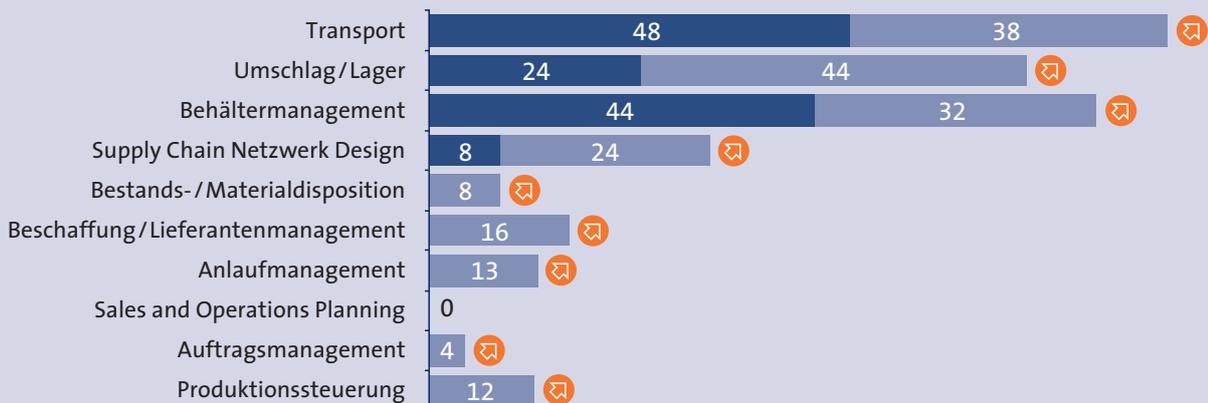
Kaum aus der Hand gegeben werden in den USA dagegen wie in Deutschland Bereiche, die mehr marktorientiert oder planerischer Natur sind wie Sales and Operations Planning, Auftragsmanagement und Beschaffung/Lieferantenmanagement. Im Langfristtrend wird hier sogar eine Reintegration IT-naher Logistikbereiche in das eigene Unternehmen erwartet. Dies wird auf die zunehmende Aussagefähigkeit und Prognosegenauigkeit moderner Planungssysteme in der Logistik zurückgeführt.

VERANTWORTUNGSBEREICHE DER LOGISTIK – USA



(in % der befragten Unternehmen)

OUTSOURCINGGRAD – USA



(in % der befragten Unternehmen)

HERAUSFORDERUNGEN FÜR DIE ZUKUNFT BEGEGNEN UNTERNEHMEN VERMEHRT DURCH STRATEGISCH AUSGERICHTETE LOGISTIKPROJEKTE. VIELE INNOVATIONSPROJEKTE SIND TECHNOLOGISCH GEPRÄGT ODER ZIELEN AUF DIE STRATEGISCHE GESTALTUNG DES LOGISTIKNETZWERKS.

Unternehmen arbeiten auch in der Logistik vermehrt mit Projekten, um komplexe, zeitlich abgegrenzte Probleme anzugehen. Diese Projekte unterscheiden sich in ihrem Fokus deutlich, sowohl innerhalb des Industriesektors als auch im internationalen Vergleich.

Strategiebezug der Logistikprojekte

Industrieunternehmen fokussieren im Branchendurchschnitt eher auf strategische (46 Prozent) Logistikprojekte als auf operative (30 Prozent). Offenbar machen es die aktuellen Trends in der Logistik für die Unternehmen erforderlich, ihre Logistik vermehrt strategisch neu zu orientieren, um auf künftige Herausforderungen vorbereitet zu sein.

Detaillierte Branchenanalysen zeigen: Strategische Projekte gibt es insbesondere in der Elektrotechnik und im Fahrzeugbau, der heute geprägt ist von einem großen Maß an Internationalisierung und von einem hohen Outsourcinggrad mit stark integrierten Beschaffungs- und Produktionsnetzwerken. Die Projekte in diesen Branchen zielen zum Beispiel auf die Optimierung des Logistiknetzwerkes.

Ein Vergleich mit der BVL-Trenduntersuchung 2005 macht deutlich: Im Projektportfolio gab es eine Verlagerung hin zu strategischen Projekten. Waren es vorher klassische operative Themen von größter Bedeutung – etwa Bestandsreduktionen, Transport-Optimierungen oder die Optimierung des Materialflusses in den Logistik-Standorten, so sind es heute Themen wie Netzwerkgestaltung und die Integration von Dienstleistern.

Im internationalen Vergleich fällt auf: In Deutschland und in den USA arbeiten vergleichsweise mehr Unternehmen an strategischen Logistikprojekten als in China. Hier dominieren operative Themen. Unternehmen in China messen demnach der Logistik noch keine so große strategische Bedeutung bei wie dies in westlichen Ländern der Fall ist. In China konzentrieren sich Projekte vielmehr auf die Verbesserung der operativen Effizienz.

Reichweite der Logistikprojekte

Die häufig enge Zusammenarbeit zwischen Zulieferern und OEM in der Automobilindustrie spiegelt sich im hohen Anteil der unternehmensübergreifenden Projekte im Fahrzeugbau in Deutschland wider. Im Branchendurchschnitt überwiegen in deutschen Industrieunternehmen interne Projekte. In China und in den USA dagegen ist die Reichweite der Logistikprojekte höher. Die Mehrheit der befragten Unternehmen arbeitet mit Projekten, die über die Unternehmensgrenzen hinausgehen. Hier spiegelt sich der höhere Outsourcinggrad in den USA wider.

Innovationsgehalt der Logistikprojekte

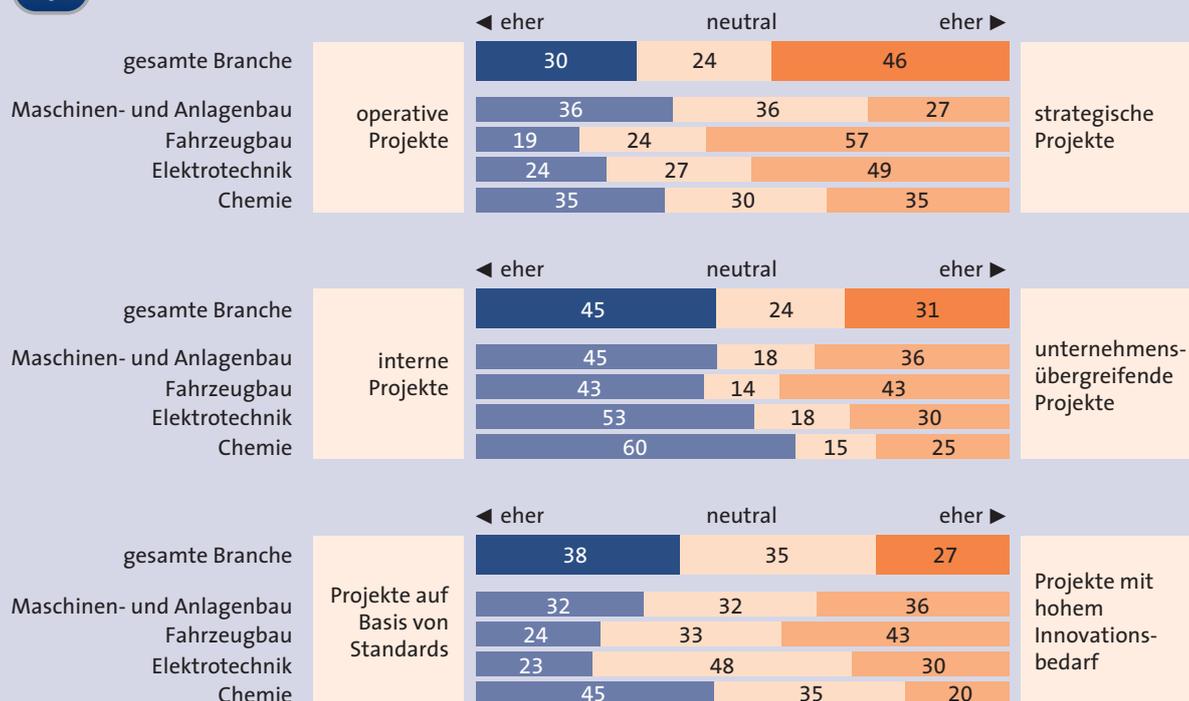
Beim Innovationsgehalt der Projekte lässt sich für Unternehmen aus Deutschland keine eindeutige Tendenz erkennen. Beim Blick auf einzelne Branchen zeigt sich: Im Fahrzeugbau gibt es vermehrt innovative Logistikprojekte, in der chemischen Industrie dominieren Projekte, deren Neuigkeitsgrad geringer ist. Sie zielen vielmehr darauf ab, Standardprozesse für Logistikleistungen zu definieren

und einen effizienten Workflow zu gestalten. So berichten Unternehmen aus dem Bereich Fahrzeugbau von Innovationsprojekten, die auf einen transparenten Informationsfluss in der Supply Chain bis in die n-tier Ebene zielen. Bei diesen Projekten geht es auch um die verstärkte Einbindung von Logistikpartnern in unternehmenseigene Abläufe und um die schnellere Einbindung von Lieferanten auf der Basis strategisch optimierter Kooperationsmodelle.

Verglichen mit den USA und mit China zeigt sich eine Tendenz US-amerikanischer Unternehmen zu Projekten mit hohem Innovationsbedarf. In China arbeitet die Mehrheit der Unternehmen mit Projekten auf Basis von Standards. Innovationsprojekte sind selten. Am Anteil von Innovationsprojekten im Projektportfolio wird der unterschiedliche Entwicklungsstand der Logistik in den untersuchten Ländern deutlich.

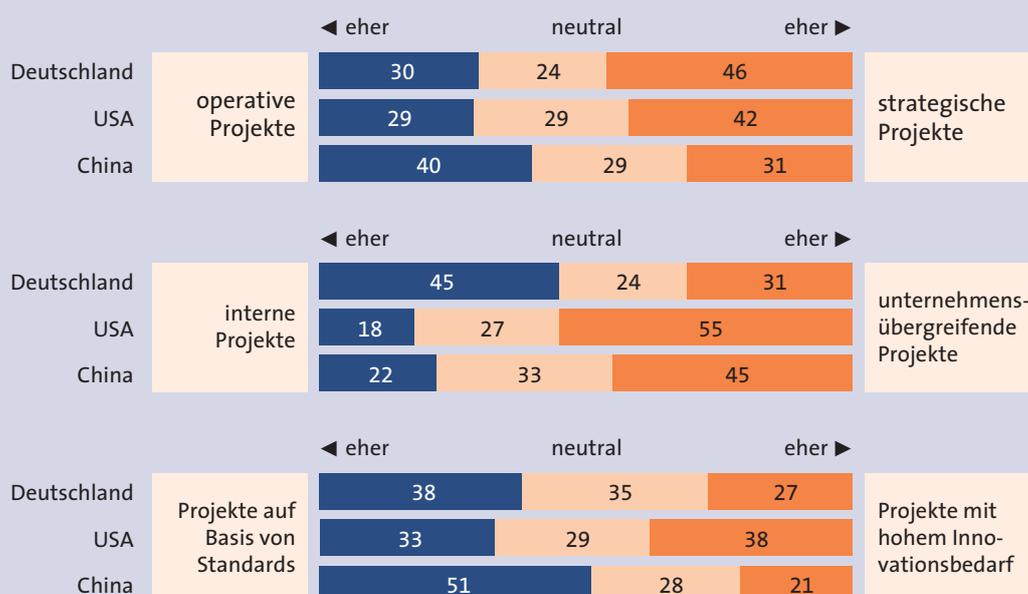
Bei der Frage nach Innovationsfeldern von Industrieunternehmen in Deutschland zeigt sich deutlich: Innovationsprojekte in der Industrie sind zum Großteil technologisch getrieben, oft sind es IT-Projekte mit dem Fokus auf Informations- und Kommunikationstechnologien sowie auf Identifikationstechnologien wie RFID. Daneben zielen Innovationsprojekte häufig auf die Intensivierung der Kooperation mit Supply Chain Partnern, um die Transparenz in der Supply Chain zu erhöhen. Einen geringen Stellenwert nehmen bisher noch Projekte zum Umwelt- und Ressourcenschutz ein, etwa zur nachhaltigen Nutzung von Ressourcen oder zu Einsparungen bei den Energiekosten. Hier besteht noch ein besonderes Potenzial für innovative Logistikleistungen.

FOKUS VON LOGISTIKPROJEKTEN



(in % der befragten Unternehmen)

FOKUS VON LOGISTIKPROJEKTEN – INTERNATIONALER VERGLEICH



(in % der befragten Unternehmen)

DIE UMSETZUNG DES STRATEGISCHEN ZIELS DER ZUVERLÄSSIGKEIT IN PROJEKTEN STELLT UNTERNEHMEN VOR GROSSE HERAUSFORDERUNGEN. BISHER GEHT ES IN VIELEN LOGISTIKPROJEKTEN HAUPTSÄCHLICH UM DAS THEMA KOSTENSENKUNG.

Das Verfolgen einer Logistikstrategie setzt voraus, dass sie auch operationalisiert und in Projekten umgesetzt wird.

Die Mehrheit der befragten Unternehmen (60 Prozent) verfolgt eine Differenzierungsstrategie mit dem Ziel, die Zuverlässigkeit zu erhöhen (siehe Kapitel 1.1). Die Zielsetzung bei ihren Logistikprojekten offenbart jedoch eine deutliche Diskrepanz zwischen der Logistikstrategie und dem Hauptziel der durchgeführten Logistikprojekte.

Nur ein geringer Anteil der befragten Industrieunternehmen mit einer Strategie der Differenzierung durch Zuverlässigkeit orientiert auch die Logistikprojekte am Ziel der Zuverlässigkeit – unabhängig von der Ausrichtung der Projekte. So zielen nur 26 Prozent der operativen Projekte und 11 Prozent der strategischen Projekte primär darauf ab, die Zuverlässigkeit zu erhöhen.

Die Umsetzung einer Differenzierungsstrategie durch erhöhte Zuverlässigkeit in konkreten Logistikprojekten scheint Unternehmen somit noch vor hohe Herausforderungen zu stellen.

Generell orientieren sich Logistikprojekte stark an der Erfüllung von Kostenzielen, was den Kostendruck auf die Logistik widerspiegelt. Im internationalen Vergleich wird dies insbesondere in den USA deutlich. Hier sind vor allem interne Logistikprojekte darauf ausgerichtet, Kosten zu senken. Am Ziel der Zuverlässigkeit werden allerdings auch viele Projekte, die auf Standards abzielen und operative Themen behandeln, ausgerichtet.

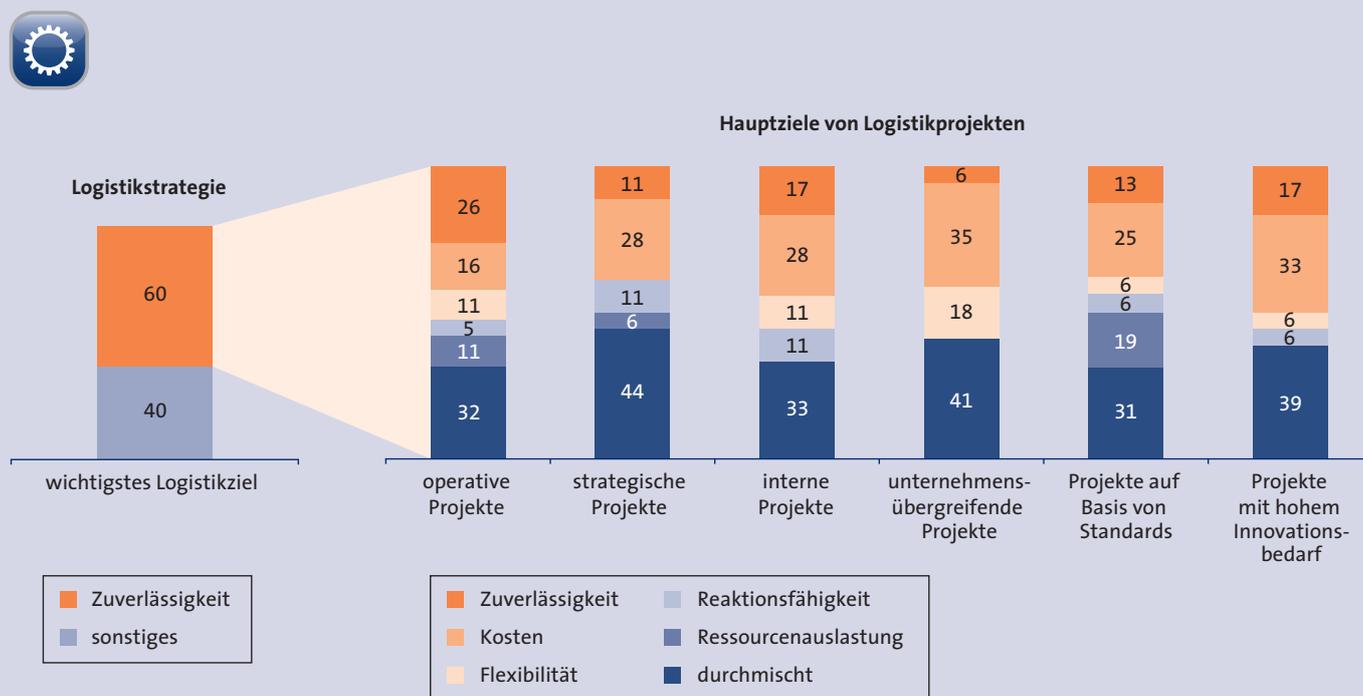
Niedrige Logistikkosten können den Eintritt in neue Märkte erleichtern. Für den langfristigen Erfolg sind sie nur eine notwendige, jedoch keine hinrei-

chende Bedingung. An Bedeutung gewinnt vielmehr die Differenzierung von Wettbewerbern durch einen hohen Servicegrad etwa mit hoher Zuverlässigkeit, Reaktionsfähigkeit oder Flexibilität.

In den USA begegnet bereits ein Großteil der befragten Unternehmen dem Ziel einer erhöhten Zuverlässigkeit damit, dass die Firmen Projekte durchführen, die darauf ausgerichtet sind, standardisierte Prozesse abzubilden.

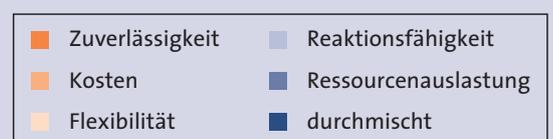
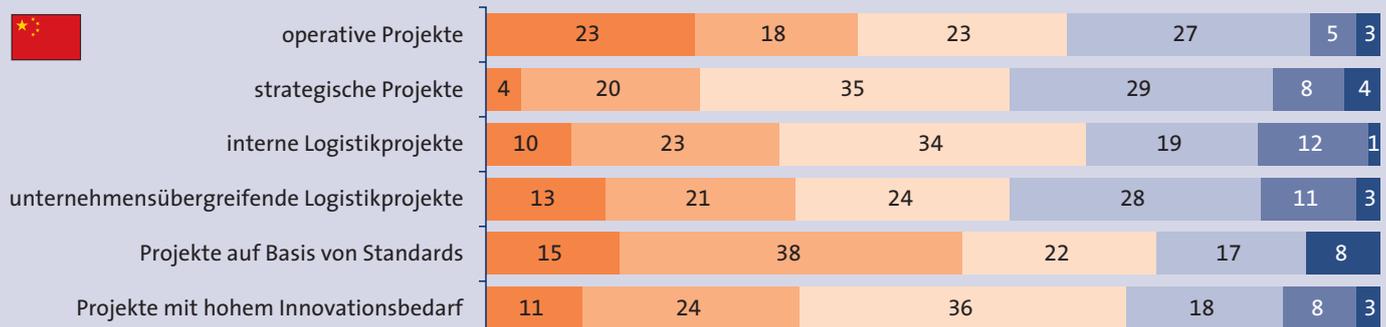
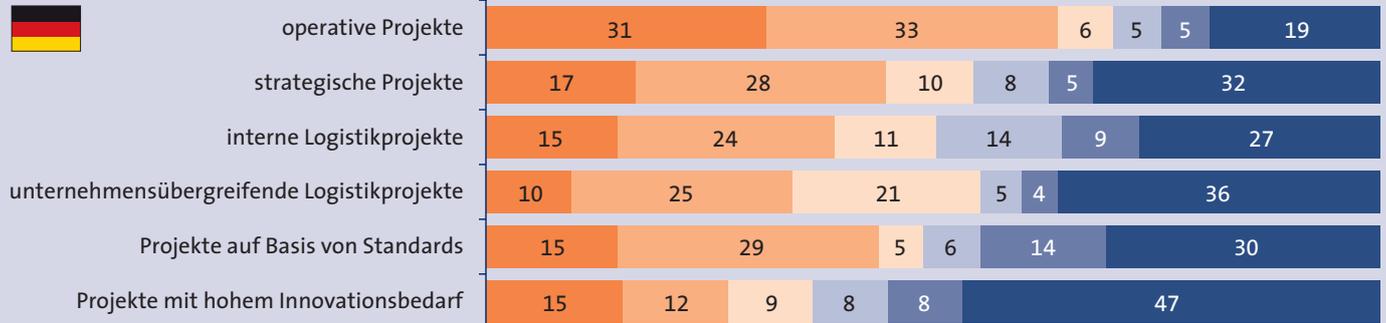
Auf der Agenda des Logistikmanagements in China stehen im Vergleich zu Deutschland und den USA verhältnismäßig viele Projekte zur Erhöhung der Flexibilität, Reaktionsfähigkeit und Ressourcenauslastung. Offenbar liegen in diesen Bereichen noch hohe Optimierungspotenziale, die die Firmen mit aktuellen Projekten angehen.

HAUPTZIELE VON LOGISTIKPROJEKTEN – DEUTSCHLAND



(in % der befragten Unternehmen, die als wichtigstes Logistikziel „Zuverlässigkeit“ angaben)

HAUPTZIELE VON LOGISTIKPROJEKTEN – INTERNATIONALER VERGLEICH



(in % der befragten Unternehmen)

INDUSTRIEUNTERNEHMEN BEURTEILEN DEN ERFOLG IHRER OPERATIVEN LOGISTIKPROJEKTE ÜBERWIEGEND POSITIV – UNTERNEHMENSÜBERGREIFENDE LOGISTIKPROJEKTE WENIGER.

Mit dem Verlauf und Ergebnis ihrer durchgeführten Logistikprojekte sind die befragten Unternehmen überwiegend zufrieden. Erwartungsgemäß sind Unternehmen mit anspruchsvolleren Projekten in der Tendenz weniger zufrieden als mit Projekten von geringerer Komplexität. So sind die befragten Unternehmen mit dem Verlauf und Ergebnis ihrer Projekte zu operativen Themen zufriedener als bei Projekten zu strategischen Fragestellungen.

Gleiches gilt für die Reichweite der Projekte. Hier verlaufen unternehmensinterne Projekte aus Sicht der Befragten erfolgreicher als unternehmensübergreifende Projekte.

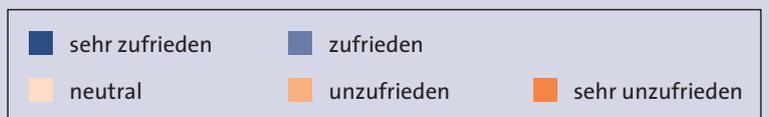
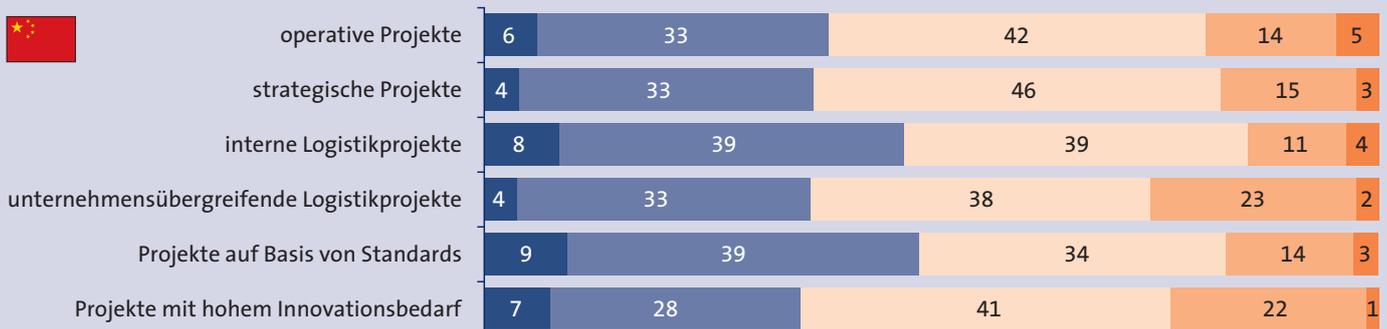
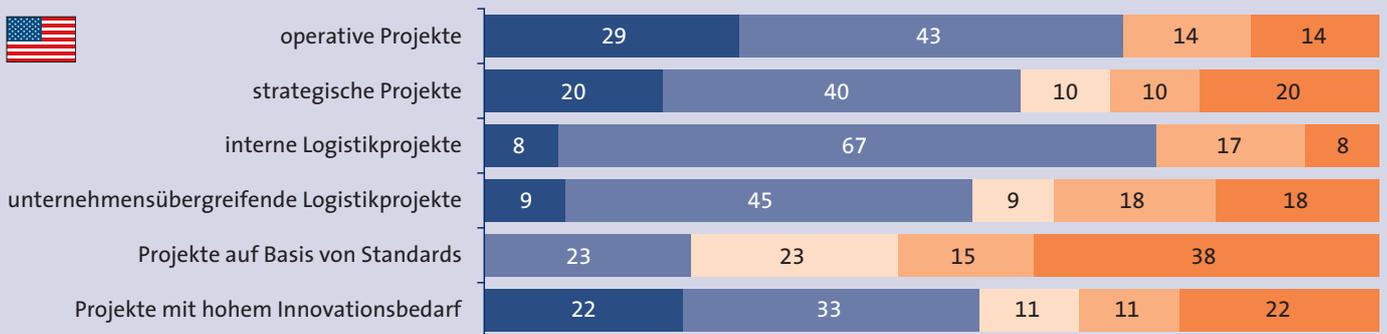
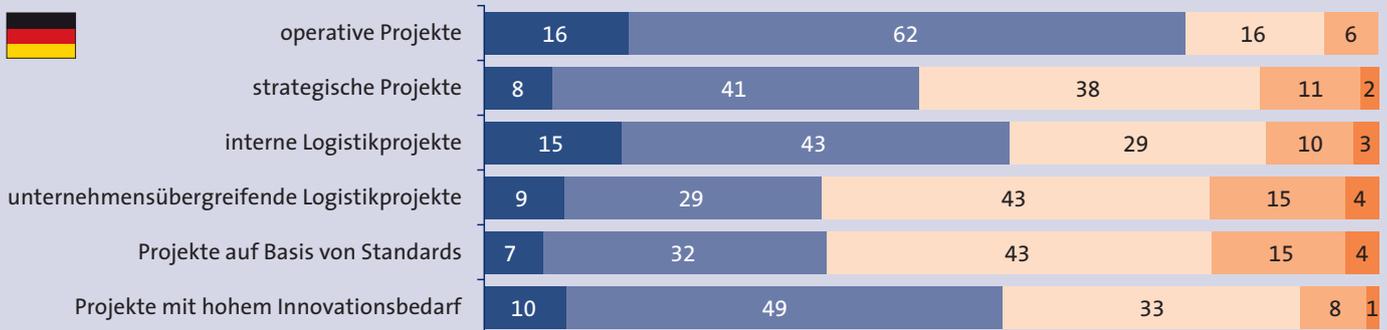
Auffällig ist hingegen der höhere Anteil erfolgreicher Innovationsprojekte im Vergleich zu Projekten, die auf Standards basieren. Hier verstärkt sich zum einen die generelle Problematik bei Befragungen nach dem Erfolg. Befragte geben nur ungern zu, dass ein von ihnen verantwortetes Projekt unbefriedigend verläuft. Deshalb lässt sich vermuten, dass der Anteil der objektiv erfolgreichen Logistikprojekte geringer ist als dies die Untersuchung ergab. Dazu kommt: Projekte mit hohem Innovationsbedarf genießen häufig ein besonders hohes Prestige. Dies kann zu einer starken Verzerrung hin zu einer positiveren Bewertung führen. Zudem erfahren Innovationsprojekte in der Regel besondere Aufmerksamkeit

und erhalten besondere Ressourcen. Auch das schlägt sich im Erfolg dieser Projekte nieder.

Die bei den befragten Unternehmen in Deutschland festgestellten Unterschiede in der Beurteilung des Erfolgs von Logistikprojekten gilt in der Tendenz auch bei US-Unternehmen. Jedoch ergab sich in den USA ein vergleichsweise höherer Anteil der Unternehmen, die explizit angaben, mit ihren Logistikprojekten unzufrieden zu sein.

Bei der Projektbeurteilung chinesischer Unternehmen ergeben sich in der Bewertung nur geringe Unterschiede zwischen den Projektarten.

ERFOLG DER LOGISTIKPROJEKTE – INTERNATIONALER VERGLEICH



(in % der befragten Unternehmen)



DER HANDEL GEWINNT ZUNEHMEND DIE HOHEIT ÜBER LOGISTIKPROZESSE IM LOGISTIKNETZWERK. OPERATIVE PROZESSE WERDEN FREMDVERGEBEN.

Im Handel setzt sich die Entwicklung fort, logistische Aufgaben in der Supply Chain zu übernehmen und somit die Hoheit über die logistischen Prozesse zu erobern. Bereits in den vergangenen BVL-Trendstudien konnte nachgewiesen werden, dass der Handel die Logistikkette vermehrt gestaltet und steuert. Dieser Trend der Rückwärtsintegration bestätigt sich auch in der aktuellen Studie.

Nicht nur operative Aufgaben wie Lagerung, Kommissionierung oder Distributions- und Beschaffungstransporte liegen bei fast allen befragten Handelsunternehmen überwiegend in der Verantwortung der Logistik. Dies gilt inzwischen auch für Planungs- und Steuerungsprozesse wie die Transport-, Lager- und Dispositionsplanung sowie für die strategische Planung des Netzwerkes. Im Gegensatz zur Entwicklung in der Industrie verzeichnet der Handel im Vergleich mit den Ergebnissen von 2005 einen durchgehenden Bedeutungszuwachs der Logistik. Gestiegen ist die Verantwortung des Handels vor allem bei Planungsaktivitäten. Mittlerweile verantworten fast alle befragten Handelsunternehmen die Transportplanung selbst. Ähnliche Entwicklungen zeigen sich für die Bereiche Transport und Lagerung.

Damit ist der Handel für mehr zuständig als nur für den Warenverkauf. Er übernimmt vermehrt die Verantwortung für logistische Prozesse in der Supply Chain und setzt verstärkt auf vertikale Netzwerke. Er tut dies vor dem Hintergrund, Kosten zu minimieren, eine hohe Waren-Verfügbarkeit zu gewährleisten sowie flexibel und schnell auf eine schwankende Nachfrage zu reagieren. Damit hat sich der Handel vom einstigen Nachzügler in der Logistikentwicklung zum Vorzeigekandidaten entwickelt. Er ist in der Umsetzung von end-to-end-Lösungen in Form der Rückwärtsintegration mehr und mehr erfolgreich.

Hierbei ist es offenbar kein Widerspruch, sondern eher die logische Konsequenz, operative Aufgaben an Logistikdienstleister fremdzuvergeben, wie der Outsourcinggrad im Handel zeigt. Demnach werden Transporte so weit wie möglich fremdvergeben, während der Handel die Lagerung wieder verstärkt selbst übernimmt. Im Ergebnis ist bei den logistischen Primärleistungen eine überwiegend positive Outsourcingentwicklung auszumachen. Schon heute vergeben 88 Prozent der Handelsunternehmen ihre Beschaffungstransporte und 82 Prozent ihre Distributionstransporte. Die Mehr-

heit vergibt diese Aufgaben bereits vollständig extern. Diese positive Entwicklung drückt sich auch in den Erwartungen für die Zukunft aus. Hier weisen vor allem die Bereiche Distributionstransporte und Transportplanung sowie Kommissionierung hohes Wachstumspotenzial auf.

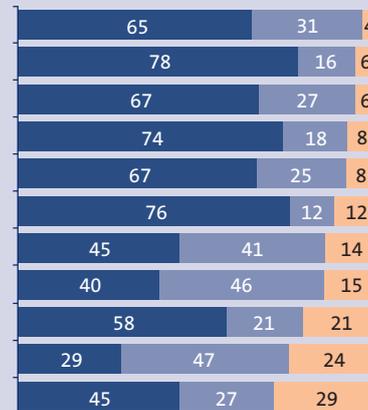
Bei 61 Prozent der befragten Unternehmen werden Planungsprozesse fremdvergeben, bei 43 Prozent die Transport- und Lagerplanung. Die Dispositionsplanung vergeben Handelsunternehmen kaum fremd. Ebenso wenig geben sie Prozesse mit strategischer Bedeutung aus der Hand, etwa die Planung des logistischen Netzwerkes. In der Langfristentwicklung wird allerdings auch bei Planungsprozessen zunehmend auf externe Hilfe zurückgegriffen. Vor allem die Wachstumsprognose bis 2015 weist einen positiven Trend auf.

Differenziert nach Einzel- und Großhandel zeigt sich: Im Einzelhandel ist der Outsourcinggrad fast durchgehend höher als im Großhandel. Zur Abwicklung der komplexeren Logistik-Anforderungen greift der Einzelhandel also vermehrt auf Logistikdienstleister zurück.

VERANTWORTUNGSBEREICHE DER LOGISTIK



	2005 gesamte Branche	2008		gesamte Branche
		Einzelhandel (Anteil Einzel- handel min. 80 %)	Großhandel (Anteil Groß- handel min. 80 %)	
Transportplanung	65	100	100	96
Lagerung	74	90	95	94
Distributionstransporte (Filialreplenishment)	71	100	95	94
Lagerplanung	-	85	100	92
Retourenabwicklung	-	100	91	92
Kommissionierung	-	90	95	88
Beschaffungstransporte (Lagerreplenishment)	49	100	77	86
Qualitätskontrollen	-	94	82	86
strategische Netzwerkgestaltung	51	95	67	79
Betrieb von Informationssystemen	46	89	64	76
Dispositionsplanung	-	79	77	72

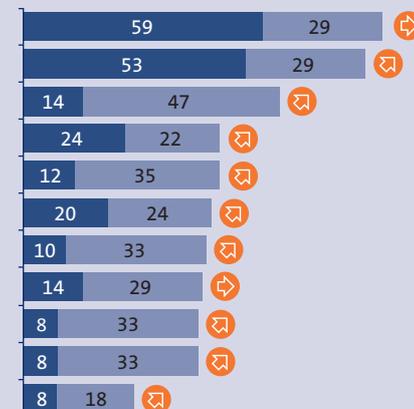


(in % der befragten Unternehmen mit teilweiser/voller Verantwortung der Logistik)

OUTSOURCINGGRAD



	2005 gesamte Branche	2008		gesamte Branche
		Einzelhandel (Anteil Einzel- handel min. 80 %)	Großhandel (Anteil Groß- handel min. 80 %)	
Beschaffungstransporte (Lagerreplenishment)	96	100	86	88
Distributionstransporte (Filialreplenishment)	78	100	77	82
Transportplanung	34	79	45	61
Kommissionierung	-	58	32	46
Betrieb von Informationssystemen	50	47	41	47
Lagerung	74	47	32	44
Retourenabwicklung	-	61	27	43
Lagerplanung	-	47	27	43
strategische Netzwerkgestaltung	36	44	50	41
Qualitätskontrollen	-	56	23	41
Dispositionsplanung	-	37	18	26



(in % der befragten Unternehmen mit teilweise/vollständigem Outsourcing)

DER EINZELHANDEL KONZENTRIERT SICH AUF INNOVATIVE, STRATEGISCHE PROJEKTE UND IST DAMIT AUCH ÜBERWIEGEND ERFOLGREICH.

Logistikprojekte im Handel befassen sich vermehrt mit internen Themen und mit Fragestellungen mit hohem Innovationsbedarf. Bei der Frage nach den aktuellen Innovationsfeldern von Handelsunternehmen zeigte sich: Auch der Handel konzentriert sich auf die Entwicklung oder Einführung neuer Technologien (insbesondere RFID) zur verstärkten Prozess-Automatisierung. So sollen IT-Systeme einen durchgängigen Informationsaustausch möglich machen, intern wie extern. Damit will man Bestände synchronisieren, zwischen Großhandel und Hersteller, aber auch zum Einzelhandel. Ein weiteres Innovationsfeld liegt im Logistiksystem des Handels. Als innovative Projekte genannt wurden hier die Einführung von Cross Docking oder neue logistische Netzwerkstrukturen. Hinzu kommt die vermehrte Übernahme von Kundenprozessen durch den Handel, etwa die Übernahme logistischer Dienstleistungen oder die Herstellung von Vormischungen sowie spezielle Konfektionierungen.

Aus den genannten Innovationsfeldern der Handelsunternehmen lässt sich

ableiten, dass auch in Zukunft kaum mit radikalen Innovationen zu rechnen ist. Vielmehr beschränken sich Innovationsprojekte auf Prozessoptimierungen und auf schrittweise Verbesserungen des Logistiksystems.

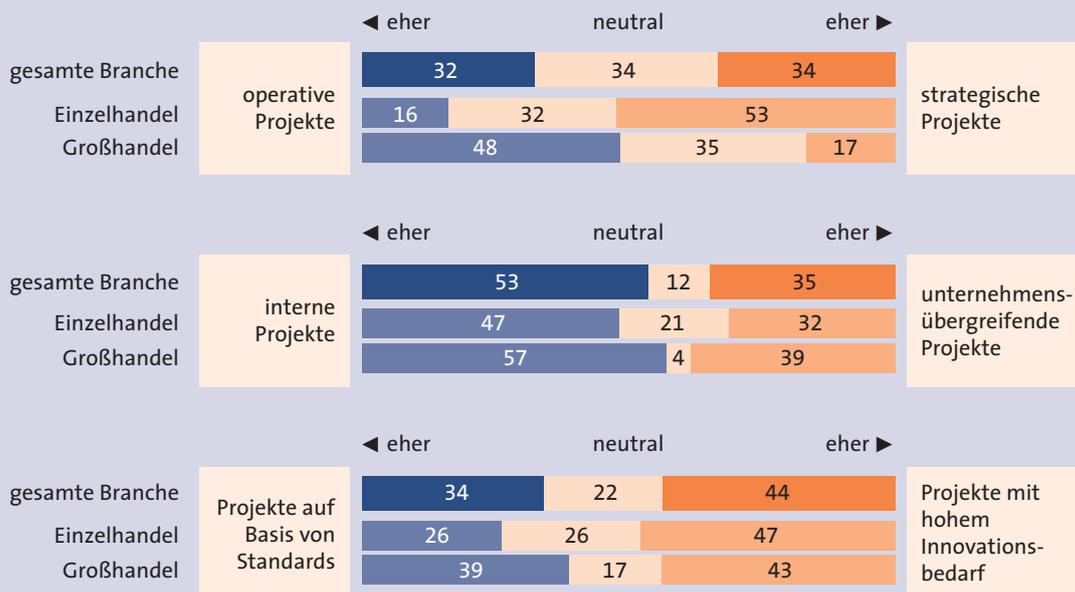
Bei der strategischen Ausrichtung der Projekte ergeben sich auffällige Unterschiede zwischen Einzel- und Großhandel. Während der Einzelhandel überwiegend strategische Themen behandelt, setzt sich die Mehrheit der befragten Großhändler mit Herausforderungen auf operativer Ebene auseinander. Offenbar wird im Einzelhandel der Logistik eine höhere strategische Bedeutung beigegeben als im Großhandel, der sich überwiegend auf große Mengen und auf das Streckengeschäft konzentriert. Dies entspricht auch der hierarchisch niedrigeren Verankerung der Logistik im Großhandel im Vergleich zum Einzelhandel.

Wie in Industrieunternehmen setzt die Mehrheit der befragten Unternehmen im Handel auf Differenzierung durch Zuverlässigkeit. 59 Prozent der befragten Unternehmen nennen als wichtigstes

Logistikziel die Erhöhung der Zuverlässigkeit. Indes richtet nur ein geringer Anteil dieser Unternehmen seine Logistikprojekte auch an diesem Ziel aus. Zwar ist der Anteil größer als bei Industrieunternehmen, doch der Handel spürt den Kostendruck, der sich auch bei der Ausrichtung der Logistikprojekte widerspiegelt. Den Herausforderungen bei der Umsetzung der Differenzierungsstrategie durch Zuverlässigkeit wird der Handel in Zukunft erhöhte Aufmerksamkeit widmen müssen.

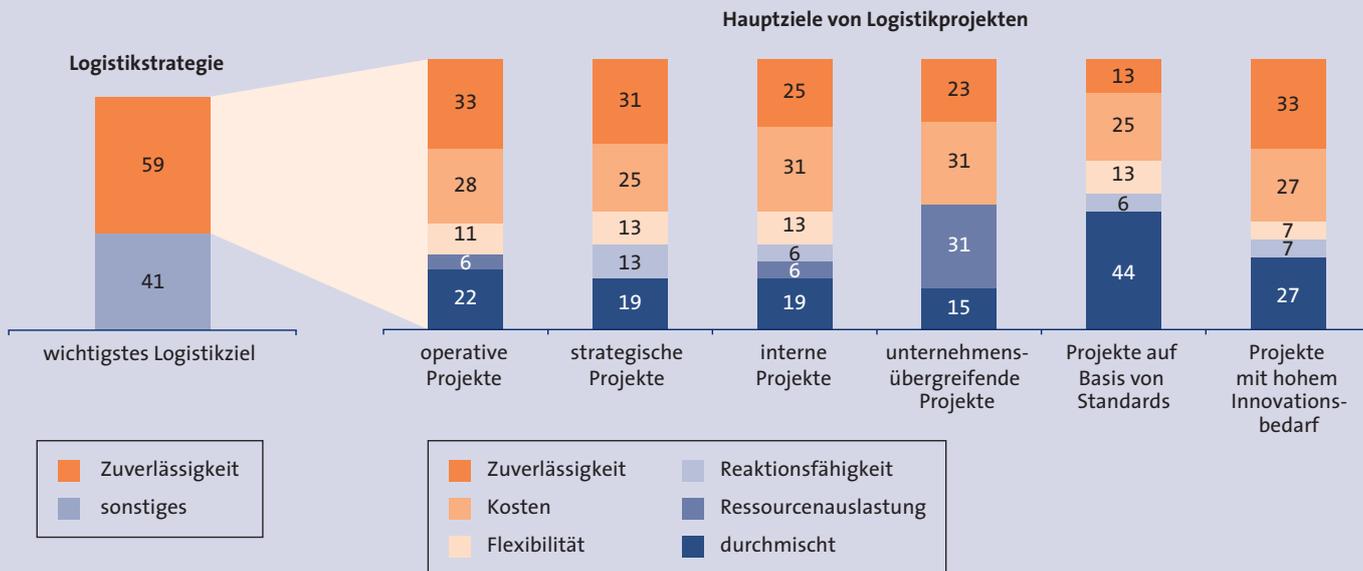
Bei der Frage nach dem Erfolg ihrer Logistikprojekte zeigte sich, dass der Handel überwiegend zufrieden ist mit dem Verlauf und Ergebnis der Projekte. Sowohl operative wie strategische Projekte werden meist als erfolgreich bewertet. Mit unternehmensübergreifenden Projekten hingegen ist der Handel weniger zufrieden. Hier werden die Probleme der Zusammenarbeit mit Supply Chain Partnern deutlich. Auffällig ist auch im Handel, dass Innovationsprojekte beim Großteil der befragten Unternehmen zufriedenstellender verlaufen als Projekte, die auf Standards basieren.

FOKUS VON LOGISTIKPROJEKTEN



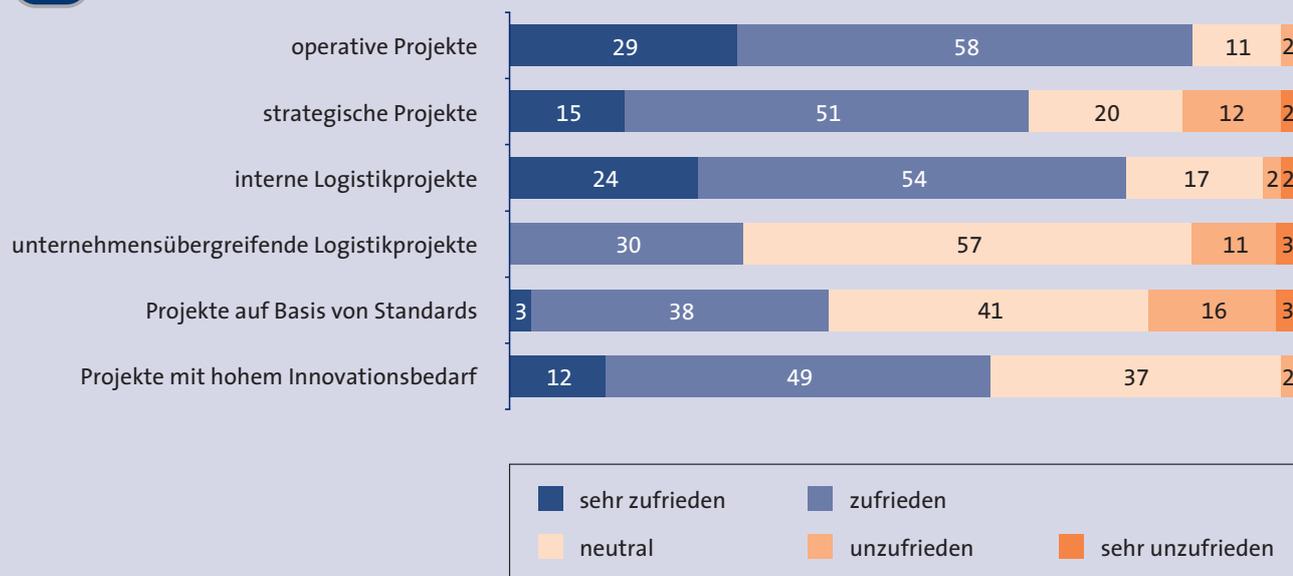
(in % der befragten Unternehmen)

HAUPTZIELE VON LOGISTIKPROJEKTEN



(in % der befragten Unternehmen, die als wichtigstes Logistikziel „Zuverlässigkeit“ angaben)

ERFOLG VON LOGISTIKPROJEKTEN



(in % der befragten Unternehmen)



DIE WACHSTUMSPERSPEKTIVEN FÜR LOGISTIKDIENSTLEISTUNGEN BLEIBEN HOCH. 83 PROZENT DER BEFRAGTEN ERWARTEN EIN HOHES BIS SEHR HOHES WACHSTUM IN DER KONTRAKTLOGISTIK UND VALUE-ADDED-SERVICES.

Infolge der starken Outsourcing-Aktivitäten vieler Unternehmen ist der Markt für Logistikdienstleistungen in den vergangenen Jahren stetig gewachsen. Mit der Vergabe logistischer Leistungen an Dienstleister erwarten Unternehmen Vorteile bei der Ausschöpfung der eigenen Ressourcen, Kostensenkungen, höhere Flexibilität und mehr Leistung.

Hohe bis sehr hohe Wachstumsperspektiven sehen die im Rahmen der Studie befragten Logistikdienstleister insbesondere bei Planungsaktivitäten und bei der Implementierung von Logistikprozessen. Dies bedeutet eine Fortsetzung des schon in der BVL-Studie von 2005 identifizierten Trends zu hohen Wachstumsraten in der Planung und Implementierung von Logistikdienstleistungen. Nur beim Lagerdesign sanken die Wachstumserwartungen im Vergleich zu 2005 auffällig. Die Zahl der Befragten, die dem Lagerdesign hohe Wachstumsperspektiven beimessen, halbierte sich von 64 auf 31 Prozent.

Das höchste Wachstum erwarten die Logistikdienstleister bei der Planung von

Material- und Informationsflüssen, bei Kundenservice-Strategien und bei der Netzwerkgestaltung. Hohe Wachstumspotenziale bietet nach Ansicht der Befragten auch die Implementierung von Prozessanpassungen und Informationssystemen.

Aufgrund des bereits hohen Outsourcing-Anteils von Industrie- und Handelsunternehmen bei der operativen Durchführung von Leistungen wie Transport, Umschlag und Lagerung rechnen die Logistikdienstleister bei Ausführungsaktivitäten nur mit einem geringeren Wachstum. Weiter hohe Wachstumsraten erwarten dagegen 83 Prozent bei höherwertigen Value-Added-Services und in der Kontraktlogistik. Dies würde den Trend verstärken, Logistikdienstleister als Partner in die Logistikkette ihrer Kunden zu integrieren.

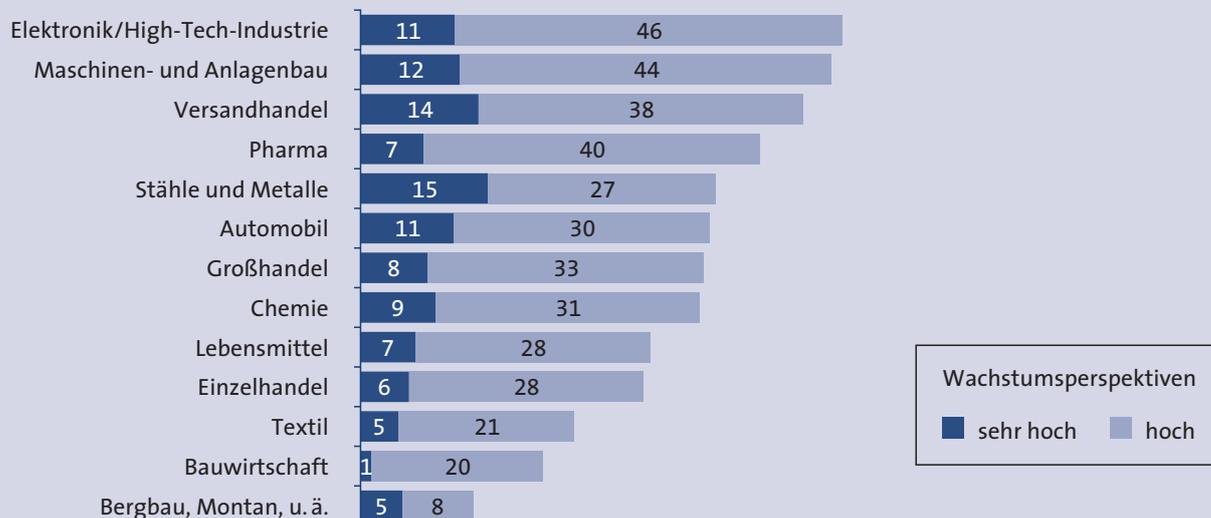
Logistikdienstleister sind somit aufgerufen, ihr Produktportfolio mit innovativen Mehrwertleistungen anzureichern, die ein hohes Wachstumspotenzial haben – oder sich gezielt auf das Angebot spezifi-

scher Mehrwertleistungen zu konzentrieren.

Die Nachfrage nach Logistikdienstleistungen ist keine primäre, sondern eine abgeleitete. Sie geht Hand in Hand mit dem allgemeinen Wirtschaftswachstum. Ablesen lässt sich das an den Wachstumsperspektiven für Logistikdienstleistungen nach Branchen. Demnach werden die größten Wachstumsperspektiven für Logistikdienstleistungen in der Elektronik-/High-Tech-Industrie gesehen, im Maschinen- und Anlagenbau sowie im Versandhandel.

Bei einer Gegenüberstellung der äußerst positiven Wachstumserwartungen der Logistikdienstleister mit dem aktuellen und künftig erwarteten Outsourcing-Verhalten in Industrie und Handel stellt sich folgende Frage: Sehen die Logistikdienstleister die Entwicklung zu optimistisch? Die aktuelle Untersuchung zeigt: Der Outsourcinggrad in Industrie und Handel hat sich seit 2005 kaum verändert. Dies lässt auf geringere Wachstumsraten schließen als dies die Logistikdienstleister erwarten.

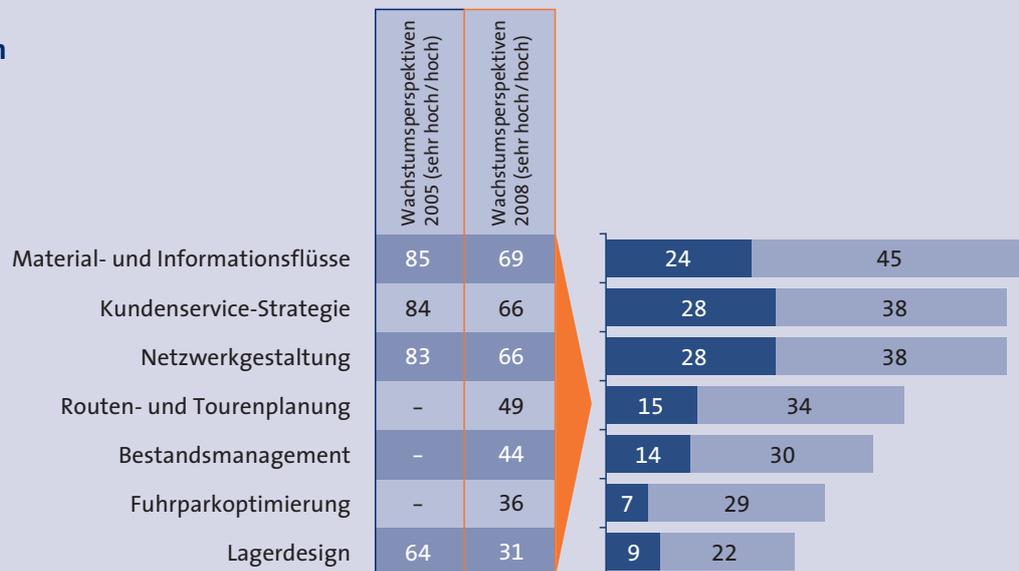
WACHSTUMSPERSPEKTIVEN FÜR LOGISTIKDIENSTLEISTUNGEN



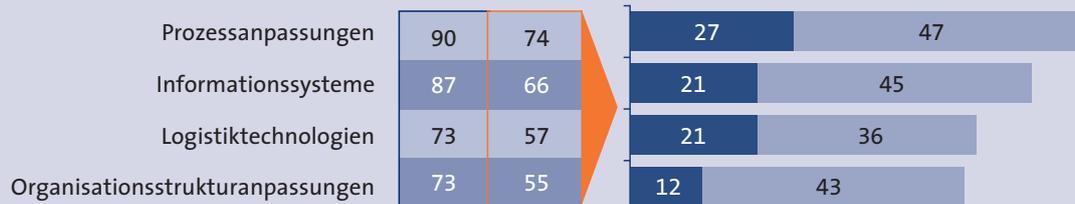
(in % der befragten Unternehmen)



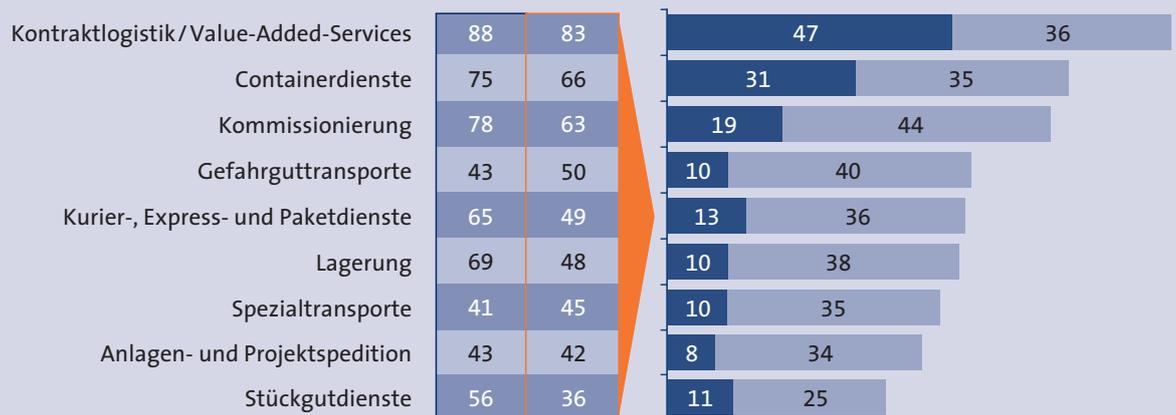
Planungsaktivitäten



Implementierungsaktivitäten



Ausführungsaktivitäten



Wachstumsperspektiven

■ sehr hoch ■ hoch

(in % der befragten Unternehmen)

LOGISTIKDIENSTLEISTER KONZENTRIEREN SICH AUF UNTERNEHMENSÜBERGREIFENDE PROJEKTE MIT OPERATIVEM CHARAKTER. INNOVATIONSFELDER SIND TECHNOLOGISCH GEPRÄGT.

Der Schwerpunkt des Outsourcings von Logistikleistungen in Industrie- und Handelsunternehmen liegt insbesondere auf operativen Aufgaben, wie Transport-, Umschlags- und Lagerleistungen. Dies spiegelt sich in den Projektthemen der Logistikdienstleister wider. Logistikdienstleister – und hier vor allem 3PL und Speditionen – befassen sich überwiegend mit operativen Themen und weniger mit strategischen. Es liegt in der Natur ihres Geschäfts, dass sie meist unternehmensübergreifende Projekte mit Kunden bearbeiten. Aber auch der Aufbau von unternehmensübergreifenden Netzwerken wird verstärkt vollzogen. Die hohen Wachstumspotenziale in der Kontraktlogistik und Value-Added-Services zu heben, erfordert von Dienstleistern die Entwicklung innovativer Logistikservices, die Differenzierungschancen am Markt bieten.

Eine Analyse der bei Logistikdienstleistern behandelten Innovationsfelder macht deutlich: Der Großteil der befrag-

ten Unternehmen beschäftigt sich mit der Einführung neuer Technologien. Vorherrschend ist die Implementierung von RFID. Projekte zu Nachhaltigkeit und „Green Logistics“ finden sich bisher nur in geringem Maße im Projektportfolio der Logistikdienstleister. Ebenso wenig wurden Projekte genannt, die auf Produkt-Innovationen zielen.

Aus der näheren Betrachtung der Innovationsprojekte von Logistikdienstleistern lässt sich schließen, dass auch in diesem Sektor kaum mit radikalen Innovationen zu rechnen ist. Die genannten Innovationsprojekte haben häufig Optimierungscharakter und stellen allenfalls subjektiv Innovationen dar. Bei den Speditionen konzentrieren sich 48 Prozent der befragten Unternehmen auf Projekte, die Standards bilden und so die Prozesseffizienz erhöhen sollen.

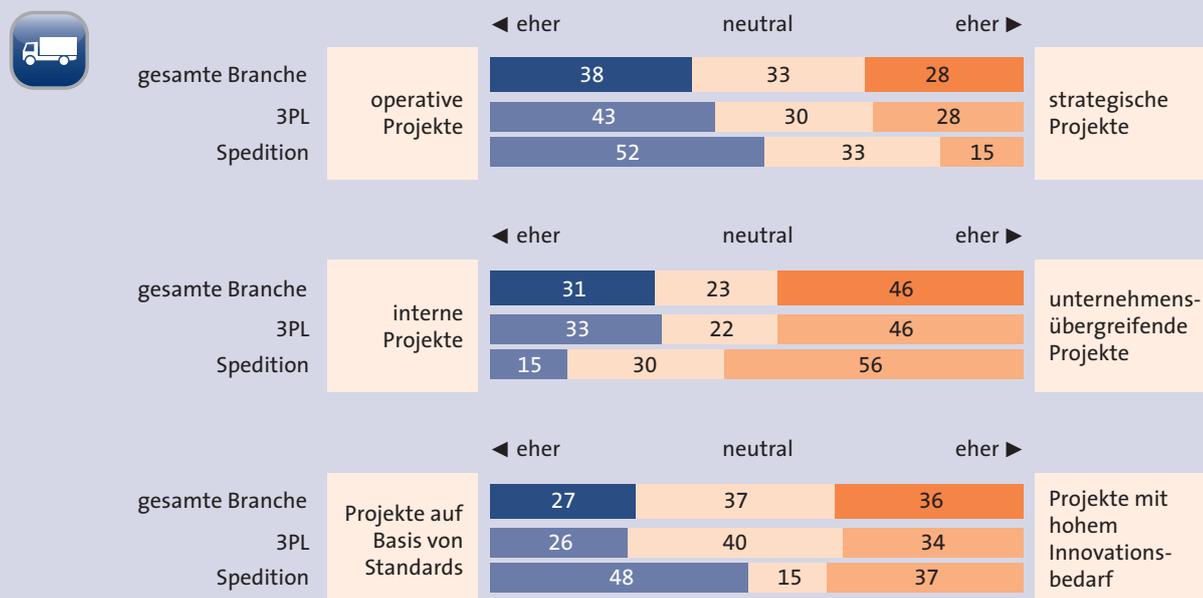
Beim Blick auf die Ziele von Innovationsprojekten fällt auf: Projekte mit hohem Innovationsbedarf zielen häufig auf die

Erhöhung der Flexibilität, während es bei Standard-basierten Projekten häufig um Kostensenkung geht. Auch interne Projekte haben vorwiegend eine Kostensenkung zum Ziel.

Wie Industrie- und Handelsunternehmen setzen sich die meisten Logistikdienstleister die Verbesserung der Zuverlässigkeit als Ziel. Bei vielen hat sich dies auch schon auf operativer Ebene durchgesetzt. 42 Prozent der Logistikdienstleister benennen die Erhöhung der Zuverlässigkeit als Hauptziel ihrer operativen Projekte.

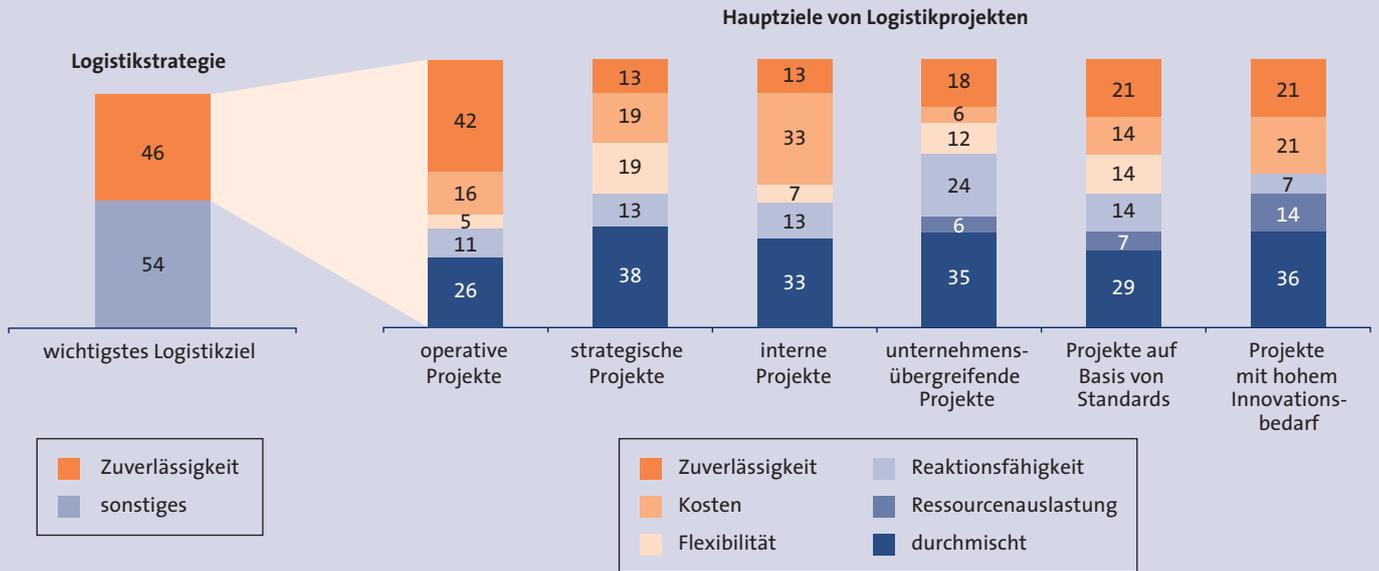
Beim Erfolgsgrad der Logistikprojekte von Logistikdienstleistern zeichnen die befragten Unternehmen im Allgemeinen ein äußerst positives Bild. Die Logistikdienstleister sind überwiegend sehr zufrieden mit dem Ablauf ihrer Logistikprojekte. Nur wenige Projekte verlaufen aus ihrer Sicht nicht zufriedenstellend.

FOKUS VON LOGISTIKPROJEKTEN



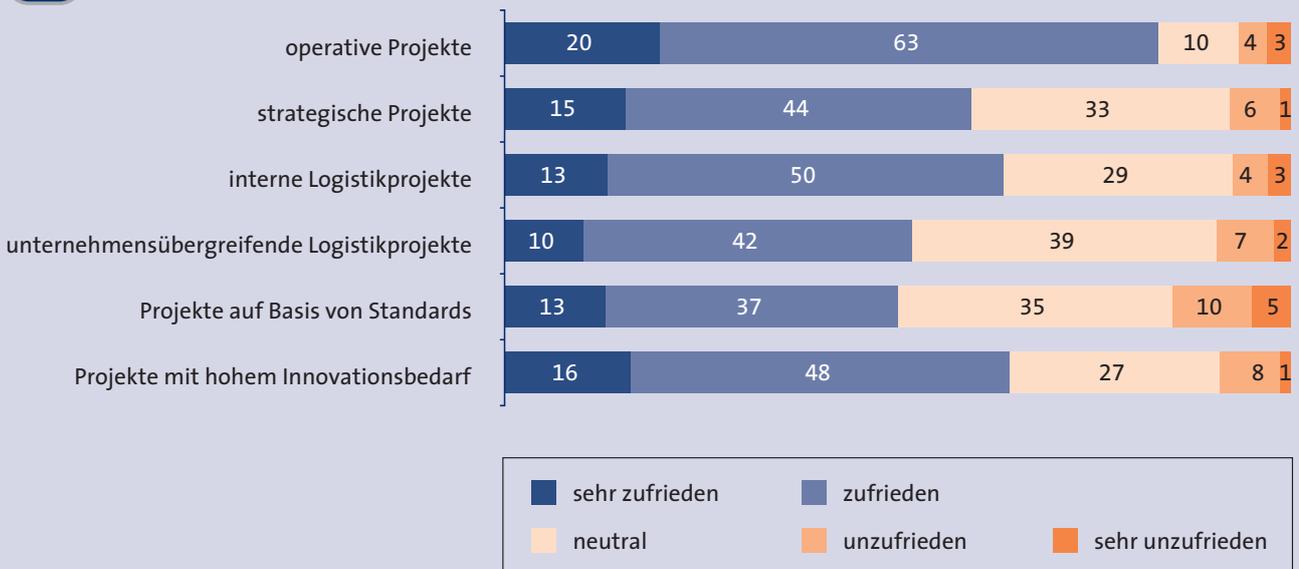
(in % der befragten Unternehmen)

HAUPTZIELE VON LOGISTIKPROJEKTEN



(in % der befragten Unternehmen, die als wichtigstes Logistikziel „Zuverlässigkeit“ angaben)

ERFOLG VON LOGISTIKPROJEKTEN



(in % der befragten Unternehmen)

1.3 KENNZAHLEN

Die im vorangegangenen Kapitel untersuchten Ziele Zuverlässigkeit, Kosten, Reaktionsfähigkeit, Flexibilität und Ressourcenauslastung reflektieren die Zieldimensionen eines modernen Logistikmanagements.

Die Notwendigkeit der Operationalisierung und Messung dieser Zieldimensionen ist unumstritten und in Unternehmen nicht wegzudenken. Die Logistikmanager stehen vor der Herausforderung, die für ihr Unternehmen adäquaten Kennzahlen aufzustellen. Die Kenntnis wovon die Kennzahlen abhängen, wie sie untereinander in Wechselwirkung stehen und welche Treiber deren Entwicklung beeinflussen kann von hoher Bedeutung sein.

Auf Basis der Untersuchungsergebnisse beantworten wir folgende Fragestellungen:

- Wie unterscheiden sich die Leistungskennzahlen von Unternehmen, die unterschiedliche Zielprioritäten haben? Welche Schlüsse bzw. Hypothesen lassen sich im Umkehrschluss ziehen?
- Wie haben sich die Logistikkosten in Industrie und Handel entwickelt?
- Wie sehen Logistikmanager die zukünftige Kostenentwicklung? Welche Kostentreiber sind relevant?
- In welche Bereiche investieren Logistikmanager?

Gegenstand und Untersuchungsmethodik

Auf Basis von Experteninterviews und Literatur-Recherchen wählten wir im Vorfeld fünf Kennzahlen aus, die für die Praxis relevant und praktikabel sind. Im Rahmen der Trenduntersuchung wurden sie erstmals in dieser Breite erfasst (zur Definition siehe Box). Diese fünf Kennzahlen sind:

- Lieferzeit
- Liefertreue
- Lieferfähigkeit
- Lieferflexibilität
- Cash-to-Cash-Zeit

Das Ziel dieser Untersuchung war es, diese Logistikkennzahlen branchenorientiert darzustellen und zusätzlich in Relation zu den Logistikzielen detaillierter zu untersuchen. Die künftige Entwicklung dieser Kennzahlen sollte Gegenstand späterer Studien sein. Dies wird zusätzliche Trendaussagen in einzelnen Branchen zulassen, und das lässt auf spannende Ergebnisse hoffen.

Im Hinblick auf das erstere Untersuchungsziel teilten wir die Kennzahlen nach der statistischen Median-Logik in

fünf gleich große Gruppen („Quintile“) auf:

Nachzügler: Sie repräsentieren die Antworten der „schlechtesten“ 20 % Gruppe.

Aufholer: Sie repräsentieren die Antworten innerhalb der 20–40 % Gruppe.

Typisch: Sie repräsentieren die Antworten innerhalb der 40–60 % Gruppe.

Fortgeschritten: Sie repräsentieren die Antworten innerhalb der 60–80 % Gruppe.

Best-in-Class: Sie repräsentieren die Antworten der „besten“ 20 % Gruppe.

Diese Gruppierung nach der Median-Logik hat im Vergleich zum arithmetischen Mittelwert den Vorteil, dass sie robuster ist gegenüber „Ausreißern“, also extrem abweichenden Werten.

Diese Quintil-Gruppierung stellt zudem eine **Potenzial-Skala** dar. Damit können Sie Ihre Leistungskennzahlen im Verhältnis zur Grundgesamtheit vergleichen. Die Potenzial-Skala soll Ihnen dabei primär zur Positionierung in Ihrer Branche dienen. Wir stellen nicht den Anspruch, dass

jedes Unternehmen zu der Best-in-Class-Gruppe gehören muss, sondern wir stellen auf die individuelle Situation des Unternehmens ab. Wenn zum Beispiel ein Unternehmen sehr stark von Ressourcenpreisen betroffen ist, dann muss es nicht zwingend bei der Lieferzeit zu der „Best-in-Class“ Gruppe gehören, falls die dazu erforderlichen Logistikaktivitäten wie etwa höhere Lieferfrequenzen im Widerspruch stehen zu anderen Logistikzielen wie der Ressourcenauslastung.

Mit Rückblick auf die vorangegangenen Trendstudien wird festgestellt, dass Logistikmanager bisher ihre Lieferzeiten und die Liefertreue relativ gut optimieren konnten. Doch wie auch im vorangegangenen Kapitel dargelegt, stehen die Logistikmanager heute und künftig vor der Herausforderung, ihre Reaktionsfähigkeit und Flexibilität weiter zu erhöhen, ohne bei ihrer Zuverlässigkeit und bei den Kosten schlechter zu werden. In der Untersuchung nutzen wir daher den großen Datenbestand an Antworten, um die Wechselwirkungen der Kennzahlen mit den Logistikzielen (heute und 2015) in Korrelations- und Regressionsanalysen zu untersuchen. Diese werden im Folgenden dargestellt.



KPIs – Industrie Fahrzeugbau	Nachzügler	Aufholer	Typisch	Fort-geschritten	Best in Class	Median
Lieferzeit (in Tagen)	> 12,8	≤ 12,8 – > 10	≤ 10 – > 5,8	≤ 5,8 – > 3	≤ 3	9
Liefertreue (in %)	< 93	≥ 93 – < 97,2	≥ 97,2 – < 98	≥ 98 – < 99,4	≥ 99,4	98
Lieferfähigkeit (in %)	< 86	≥ 86 – < 95	≥ 95 – < 97,6	≥ 97,6 – < 98,9	≥ 98,9	95
Lieferflexibilität (in Tagen)	≤ 1,7	> 1,7 – ≤ 3,8	> 3,8 – ≤ 6,4	> 6,4 – ≤ 10,6	> 10,6	5
Cash-to-Cash (in Tagen)	> 84	≤ 84 – > 30	≤ 30 – > 24	≤ 24 – > 10	≤ 10	30

KPIs – Industrie Chemie	Nachzügler	Aufholer	Typisch	Fort-geschritten	Best in Class	Median
Lieferzeit (in Tagen)	> 31,2	≤ 31,2 – > 8,2	≤ 8,2 – > 3	≤ 3 – > 1,32	≤ 1,32	5
Liefertreue (in %)	< 90	≥ 90 – < 94,4	≥ 94,4 – < 95,3	≥ 95,3 – < 98	≥ 98	95
Lieferfähigkeit (in %)	< 89,4	≥ 89,4 – < 90	≥ 90 – < 95,2	≥ 95,2 – < 98	≥ 98	92,75
Lieferflexibilität (in Tagen)	≤ 1	> 1 – ≤ 1	> 1 – ≤ 2	> 2 – ≤ 3	> 3	1
Cash-to-Cash (in Tagen)	> 102	≤ 102 – > 84	≤ 84 – > 60	≤ 60 – > 23,6	≤ 23,6	60

(Darstellung durch Quintile. Die angegebenen Werte und Intervalle geben die Schranken an, die die Grundgesamtheit der betrachteten Daten in je fünf gleichgroße Gruppen teilen. Die Angaben durften geschätzt werden.)

Definition der Logistikkennzahlen

- Lieferzeit:** Beschreibt die Zeitspanne vom Eingang eines Kundenauftrags bis zum Anlieferungszeitpunkt beim Empfänger.
- Liefertreue:** Die Lieferung zur richtigen Zeit, in richtiger Menge und Qualität.
- Lieferfähigkeit:** Gibt den Grad der Fähigkeit an, bei Kundenanfrage zum ersten Wunschtermin lieferbar zu sein.
- Lieferflexibilität:** Ergibt sich aus der Zeitspanne zwischen der letzten Möglichkeit zur Änderung eines Auftrags und dem Versandtermin.
- Cash-to-Cash-Zeit:** Beschreibt die Zeitspanne zwischen der eigenen Zahlung an den Zulieferer und dem Zahlungseingang vom Kunden.

Hierbei wurden folgende Trendhypothesen abgeleitet und statistisch bestätigt:

Trendhypothese 1 – Industrie:

Höhere Zuverlässigkeit korreliert heute im Industriesektor vor allem in der Serien- und Massenfertigung mit relativ guten Liefertreue-Kennzahlen: Die Korrelationsanalysen der Liefertreue zeigen sowohl in der Gruppe „Nachzügler“ als auch in der Gruppe „Best-in-Class“, dass bei den „zuverlässigen“ Unternehmen im Vergleich zur Grundgesamtheit die Liefertreue nur um 1 bis 2 Prozent besser ist. Auch der Vergleich der Standardabweichung zeigt bei den „zuverlässigen“ Unternehmen nur einen um 2,8 Prozent besseren Wert als bei der Grundgesamtheit. Beim Medianvergleich geht die Abweichung sogar gegen Null. Wie im vorangegangenen Kapitel dargestellt wird die Zuverlässigkeit heute und künftig als eines der wichtigsten Ziele der Logistikmanager dargestellt. Wir haben die Korrelationsanalysen daher erweitert:

Trendhypothese 2 – Industrie:

Höhere Zuverlässigkeit wird im Industriesektor vor allem angestrebt durch eine Verkürzung der Lieferzeit und die Erhöhung der Lieferflexibilität. Wir betonen das Wort „anstreben“, da die einfachen Varianzanalysen (über die Standardabweichungen) bei einigen Werten (unter anderem erwartungsgemäß im Maschinen- und Anlagenbau) hohe Abweichungen der Lieferzeiten aufweisen und der Hypothese widersprechen. Stichprobentests mit einer Gewichtung geschäftstypischer Lieferzeiten der jeweiligen Branche weisen aber dennoch auf den aufgezeigten Trend im Industriesektor hin:

So sind die Lieferzeiten der „zuverlässigen“ Unternehmen in der Gruppe der „Nachzügler“ und „Aufholer“ drei Mal so gut wie in der betrachteten Grundmenge. Bestätigt wird dies auch durch die drei Mal geringere Standardabweichung und durch die (gemessen am Median) um 40 Prozent bessere Lieferzeit in dieser Gruppe.

Ähnlich bestätigt sich die Hypothese hinsichtlich der untersuchten Lieferflexibilität.

Die Trendhypothese 2 stellt teilweise einen Widerspruch zur Trendhypothese 1 dar, denn logistisch betrachtet führen kürzere Lieferzeiten und höhere Lieferflexibilität per se zu einer besseren Liefertreue. Doch die Standard-Liefertreue ist eine Durchschnittskennzahl und nur repräsentativ bei differenzierter Betrachtung der Auftragsarten. Zusätzliche Experteninterviews bestätigten: Schlecht ist die Liefertreue aufgrund mangelnder Lieferflexibilität speziell bei Kleinserien, Prototypen und kurzfristiger Kundenauftragsfertigung. Diese Bereiche stellen häufig einen kleineren Anteil der Aufträge dar. Bei der Liefertreue-Kennzahl wird diese nicht ausreichend wahrgenommen.

Trendhypothese 3 – Industrie:

Eine höhere Reaktionsfähigkeit wird primär durch Flexibilisierung der Logis-

LEISTUNGSKENNZAHLEN – ELEKTROINDUSTRIE



KPIs – Industrie Elektroindustrie	Nachzügler	Aufholer	Typisch	Fortgeschritten	Best in Class	Median
Lieferzeit (in Tagen)	> 16	≤ 16 – > 5	≤ 5 – > 3	≤ 3 – > 1,36	≤ 1,36	5
Liefertreue (in %)	< 90	≥ 90 – < 95	≥ 95 – < 95	≥ 95 – < 98	≥ 98	95
Lieferfähigkeit (in %)	< 74,4	≥ 74,4 – < 83	≥ 83 – < 92	≥ 92 – < 95	≥ 95	88,5
Lieferflexibilität (in Tagen)	≤ 1	> 1 – ≤ 1	> 1 – ≤ 2	> 1 – ≤ 2	> 2	1
Cash-to-Cash (in Tagen)	> 66	≤ 66 – > 55,2	≤ 55,2 – > 36,4	≤ 36,4 – > 30	≤ 30	40

(Darstellung durch Quintile. Die angegebenen Werte und Intervalle geben die Schranken an, die die Grundgesamtheit der betrachteten Daten in je fünf gleichgroße Gruppen teilen. Die Angaben durften geschätzt werden.)

tiksysteme erreicht. So weisen „reaktionsschnelle“ Unternehmen vor allem beim Medianvergleich eine wesentlich höhere Lieferflexibilität auf. Dies macht sich hauptsächlich in der Gruppe der „Nachzügler“ und „Aufholer“ bemerkbar. Dass Unternehmen mit einer kurzen Lieferzeit von Grund auf eine höhere Reaktionsfähigkeit besitzen, wurde in den Korrelationsanalysen durch Gewichtungen herausgerechnet.

Tendenziell zeigt sich, dass eine höhere Lieferflexibilität der Reaktionsfähigkeit wegen mit höheren Kosten verbunden ist. Indizien sind Kreuzabfragen mit den Logistikkosten und den Investitionen.

Diese weiterführende Hypothese bietet Raum für weitergehende Analysen. In dieser Untersuchung wurde das nicht weiter verfolgt, da keine ausreichende Anzahl an Kreuz-Abfragen vorlag.

Trendhypothese 4 – Industrie:

Unternehmen mit höherer Lieferflexibilität weisen kürzere Cash-to-Cash-Zeiten auf. Unsere Analysen zeigen durchgängig von der Gruppe „Nachzügler“ bis zur Gruppe „Best-in-Class“ eine absteigend 65 bis 17 Prozent kürzere Cash-to-Cash-Zeit.

Trendhypothese 5 – Industrie:

Unternehmen mit hoher Ressourcenauslastung haben erwartungsgemäß relativ höhere Lieferzeiten und eine geringere Lieferflexibilität.

Bemerkenswert ist hierbei, dass die „Best-in-Class“-Unternehmen in dieser Konstellation eine gleich hohe und teilweise sogar eine höhere Liefertreue aufweisen.

Zusätzliche Folge-Interviews bestätigen: Unternehmen, die bei gleichbleibender Gesamtliefertreue das Potenzial Ressourcen-Effizienz nutzen, passen ihre Supply

Chain kundendifferenziert an – durch Flexibilisieren oder Standardisieren und/oder durch Beschleunigen oder Verlangsamten.

Dabei verbessern vor allem die „Best-in-Class“-Unternehmen ihre Ressourcenauslastung durch kundendifferenzierte Lieferzeiten. So vereinbaren sie beispielsweise in der Distributionslogistik für bestimmte Waren eine längere Transportzeit, die eine höhere Auslastung der Fahrzeuge erlaubt und Spielraum gibt für neue Preisverhandlungen.

Zusammenfassend bestätigen die statistischen Untersuchungsergebnisse dieses Kapitels: Die Flexibilität von Logistiksystemen ist von hoher Relevanz für die Sicherstellung zuverlässiger und kostengünstig optimaler Logistikleistungen.

LEISTUNGSKENNZAHLEN – MASCHINEN- UND ANLAGENBAU



KPIs – Industrie Maschinen- und Anlagenbau	Nachzügler	Aufholer	Typisch	Fort- geschritten	Best in Class	Median
Lieferzeit (in Tagen)	> 132	≤ 132 – > 79	≤ 79 – > 11,2	≤ 11,2 – > 2,8	≤ 2,8	28
Liefertreue (in %)	< 94	≥ 94 – < 95	≥ 95 – < 96,2	≥ 96,2 – < 98	≥ 98	95
Lieferfähigkeit (in %)	< 80	≥ 80 – < 90	≥ 90 – < 95	≥ 95 – < 95	≥ 95	95
Lieferflexibilität (in Tagen)	≤ 1	> 1 – ≤ 12,2	> 12,2 – ≤ 18	> 18 – ≤ 60	> 60	14
Cash-to-Cash (in Tagen)	> 96	≤ 96 – > 60	≤ 60 – > 42	≤ 42 – > 28	≤ 28	55

(Darstellung durch Quintile. Die angegebenen Werte und Intervalle geben die Schranken an, die die Grundgesamtheit der betrachteten Daten in je fünf gleichgroße Gruppen teilen. Die Angaben durften geschätzt werden.)

DER LANGFRISTIGE TREND SINKENDER KOSTEN IST UNTERBROCHEN. LOGISTIKMANAGER ERWARTEN STEIGENDE LOGISTIKKOSTEN. VOR ALLEM UNTERNEHMEN MIT GROSSEN INTERNATIONALEN NETZEN STEHEN VOR GROSSEN HERAUSFORDERUNGEN, ABER AUCH VOR CHANCEN.

Als Anteil der Gesamtkosten entwickelten sich die Logistikkosten im Industrie- und Handelssektor in den vergangenen drei Jahren unterschiedlich. In der Industrie ist ein leichter Anstieg zu verzeichnen, im Handel sind die Logistikkosten gesunken.

Die beiden Sektoren wurden in der Studie genauer untersucht, sie werden im Folgenden einzeln vorgestellt.

Auch diese Studie leidet darunter, dass Logistik-Kostenanteile in der Praxis wie in der Wissenschaft nicht ausreichend standardisiert sind. Wir stellen hier auch nicht diesen Anspruch, warnen aber vor ungenauen Kostenvergleichen auf Unternehmensebene. Sogar innerhalb einzelner Branchen begründen sich Gesamtkosten und Kostenanteile der Logistik aus der jeweiligen Aufgabe, dem angestrebten Servicegrad und vor allem aus branchentypischen Einflussgrößen auf die Logistik, etwa Produkt-, Sortiments-, Kunden-, Lieferanten- und Netzwerkstruktur. Dennoch ist es notwendig, Logistikkosten im Unternehmen zu definieren, zu messen und zu planen, um die logistischen Aktivitäten zu überwachen und entscheidungsrelevante Informationen und Abschätzungen für das Logistikmanagement zu liefern. Insofern ist eine statistische Betrachtung von Nutzen, wie wir sie seit 1988 im Rahmen dieser Studienreihe durchführen: Es entsteht ein „Meinungsbild“ über Trends und Strategien aus der Gesamtheit der befragten Teilnehmer.

Im Industriesektor stiegen die Logistikkosten im Zeitraum 2005 bis 2008 nur gering: branchenübergreifend um 0,5 Prozent (absolut). Unter Berücksichtigung der statistischen Ungenauigkeit

reden wir hier eher von konstanten Kosten. Mit Blick auf die sieben früheren Trend-Untersuchungen zur Entwicklung der Logistikkosten zeigt sich: Der langfristige Trend sinkender Kosten ist unterbrochen. Die Logistikmanager sind heute und in Zukunft mit steigenden Kosten konfrontiert, die zudem stark von externen Faktoren beeinflusst werden. Die Grenzen interner Optimierungspotenziale sind in Teilen erreicht. So scheinen die positiven Auswirkungen zielgerichteter IT-Investitionen auf die Kosten kein Garant zu sein für künftige Erfolge. Dies betrifft vor allem logistisch hoch integrierte Unternehmen, die im Rahmen ihrer Internationalisierung ihre logistische Netzwerkkomplexität erhöht haben – durch den Aufbau weiterer Produktionsstandorte und durch zahlreiche Joint Ventures.

Eine nähere Betrachtung der Kostenentwicklung in den einzelnen Industriebranchen bestätigt dies.

So verzeichnete etwa die Fahrzeugbau-Branche seit 2005 unerwartet einen relativ großen Anstieg der Logistikkosten. Diese Branche ist heute geprägt von starker Internationalisierung mit hohen Outsourcinggraden und hoher Outsourcingqualität. Aufgrund hoher Kundenanforderungen führte dies zu stark integrierten und sequenzierten globalen Beschaffungs- und Produktionsnetzwerken. Doch trotz des hohen Netzwerk-Reifegrades der Fahrzeugbau-Branche (siehe Trendstudie 2005) führte der neue Komplexitätszuwachs zu weiteren Aufgaben für das Logistikmanagement und schließlich zu absolut höheren Logistikkosten.

Die weniger stark internationalisierte Maschinenbau-Branche hat im Gegensatz zum Fahrzeugbau das Potenzial ihrer hohen Netzwerk-Reife (siehe Trendstudie 2005) in Kostensenkungen umgesetzt, obwohl im Jahr 2005 die Trendvorschau für die Logistikkosten einen Anstieg erwarten ließ.

Die Elektronik-/High-Tech-Branche erwartet mit Blick auf 2015 steigende Logistikkosten. Aufgrund der 2005 festgestellten geringeren Netzwerk-Reife als im Fahrzeugbau wird sich die Kostenerhöhung wohl stärker in den nächsten Jahren vollziehen. Denn auch die Logistik dieser Branche ist geprägt von starker Internationalisierung und einem hohen Grad an Outsourcing.

Im Handel sanken im Zeitraum 2002 bis 2008 die Logistikkosten um 10,8 Prozent (absolut). Diese Entwicklung deckt sich mit der Trendabschätzung von 2002 und 2005 über einen steigenden Outsourcinggrad im Bereich kostenintensiver Distributions- und Beschaffungstransporte. Somit wird erstmals im Längsschnitt deutlich: Die fortschreitende Entwicklung des Handels zur Übernahme der Logistik-Führerschaft in der Supply Chain wird Wirklichkeit. (siehe auch Kapitel 1.2: „Aufgabenbereiche, Outsourcing und Projekte im Handel“.)

Auch die Logistikmanager im Handel sehen aktuell hier eine Trendumkehr. Mit Blick auf das Jahr 2015 rechnen sie mit einem deutlichen Anstieg der Logistikkosten.

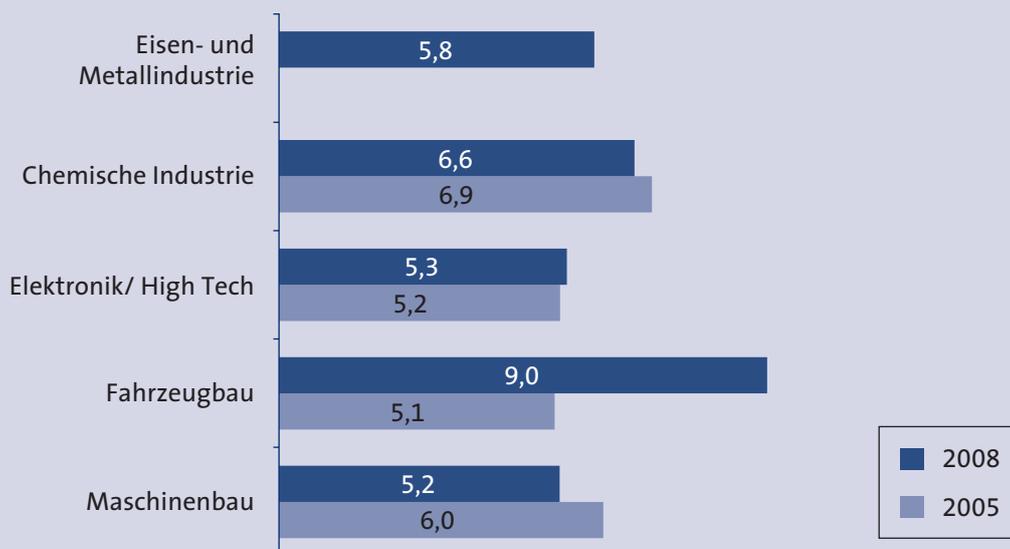
Im Weiteren haben wir die Bestandteile der Logistikkosten näher untersucht – im Hinblick auf Trendabschätzung und Kostensenkungspotenzial.

ENTWICKLUNG DER LOGISTIKKOSTEN – INDUSTRIE UND HANDEL



(Logistikkosten anteilig an den Gesamtkosten in %)

LOGISTIKKOSTEN INDUSTRIEBRANCHEN



(Logistikkosten anteilig an den Gesamtkosten in %)

DIE LOGISTIKKOSTEN WERDEN PRIMÄR GETRIEBEN VON STEIGENDEN ENERGIE-, TREIBSTOFF- UND TRANSPORTPREISEN SOWIE VON HOHEN PERSONALAUFWENDUNGEN. INDUSTRIE UND HANDEL SEHEN WEITERES POTENZIAL ZUR SENKUNG DER BESTANDSKOSTEN.

Den Anteil der Logistikkosten an den Gesamtkosten für das Jahr 2008 beziffert der Handel durchschnittlich mit 15,9 Prozent, die Industrie sieht diesen Anteil bei 7,0 Prozent.

Die größten Kostenblöcke in beiden Bereichen sind weiterhin die Transport- und Lagerkosten, gefolgt von den Bestandskosten.

Bemerkenswert ist: Manche Logistikmanager kennen ihre Kostenbestandteile nicht genau. Mehr als im Handel gilt dies im Industriesektor. Vor allem im Bereich Value-Added-Services gaben 28 Prozent der Industrieunternehmen an, dass ihnen diese Kosten unbekannt sind. Wie schon 2005 festgestellt, scheinen noch immer nur wenige Unternehmen eine Prozesskostenrechnung umgesetzt zu haben. 2005 waren es weniger als ein Drittel (27 Prozent), obwohl zwei von drei Unternehmen (66 Prozent) dies für 2005 geplant hatten. In vielen Fällen sind die Logistikkosten vermutlich noch in den Produkt-Herstellungskosten versteckt.

Die Auswertungen zeigen, dass die Logistikmanager hauptsächlich bei den Transportkosten einen immensen Kostenanstieg erwarten. Sie begründen dies vor

allem mit dem aktuellen und auch künftig erwarteten Kostenanstieg bei Treibstoffen und im Regulierungsbereich, also etwa bei den Mautgebühren.

Interessanterweise erwartet der Handel, dass die Dienstleister den Kostenanstieg über Preiserhöhungen weitergeben werden. Aktuell sehen Handel und Industrie im Transportbereich keine großen Kostensenkungspotenziale.

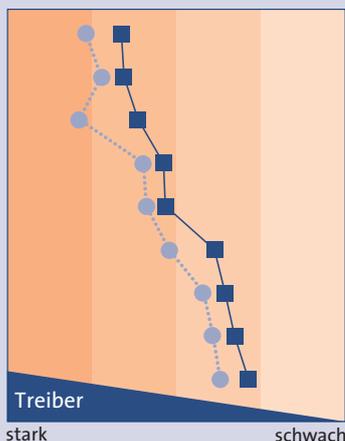
Ebenso erwarten die Logistikmanager bei Value-Added-Services steigende Kosten bis 2015. Vor allem der Industriesektor erwartet unter Berücksichtigung des zunehmenden Outsourcinggrades einen starken Kostenanstieg. Die Industrie begründet dies mit dem erwarteten Kostenanstieg bei Personal und Energie und den damit verbundenen Preiserhöhungen durch die Dienstleister.

Bedeutend ist der von den Logistikmanagern erwartete Rückgang der Bestandskosten. Hier sehen die Manager noch hohe Kostensenkungspotenziale. Bereits in der Trendstudie 2000 gaben etwa 40 Prozent der Industrieunternehmen an, Bestände in ihren Logistiknetzen beispielsweise durch Cross-Docking zu reduzieren. 2005 lag der Einsatz nationaler

Cross-Docking-Lösungen bei 33 Prozent, im internationalen Kontext sogar bei 44 Prozent. Der langfristige Trend zu zentralen Logistik-Netzwerken mit bestandsarmen Logistiksystemen hat sich weitestgehend durchgesetzt. Andererseits: Auf Grundlage der erwarteten Transportkosten-Entwicklung und im Zusammenhang mit den zunehmenden Engpässen im Straßengüterverkehr und zunehmenden Umweltschutz- und Sicherheitsanforderungen (siehe Kapitel 2) möchten wir diesen langfristigen Trend relativieren und auf eines hinweisen: Strukturelle Änderungen an Netzstrategien hin zu Hub-Strategien mit bewusst höheren Beständen sollten in Zukunft nicht außer Acht gelassen werden. Die hieraus folgende Entkopplung von Transporten durch Bestände wird zwar zu höheren Beständen führen, doch die bereits besprochene Forderung nach „Zuverlässigkeit“ sicherstellen.

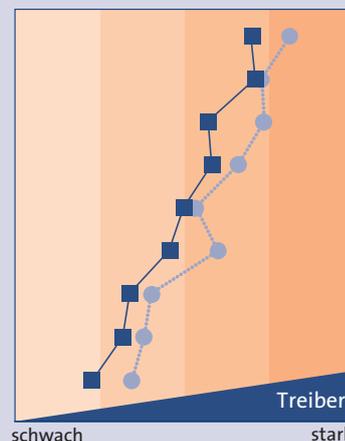
Abschließend lässt sich feststellen: Die Trendumkehr der Logistikkosten führt sowohl unternehmensintern als auch netzwerkgerichtet zu neuen Herausforderungen. Dies wird es den „Besten“ ermöglichen, sich Wettbewerbsvorteile zu verschaffen.

KOSTENTREIBER IN DER LOGISTIK – DEUTSCHLAND

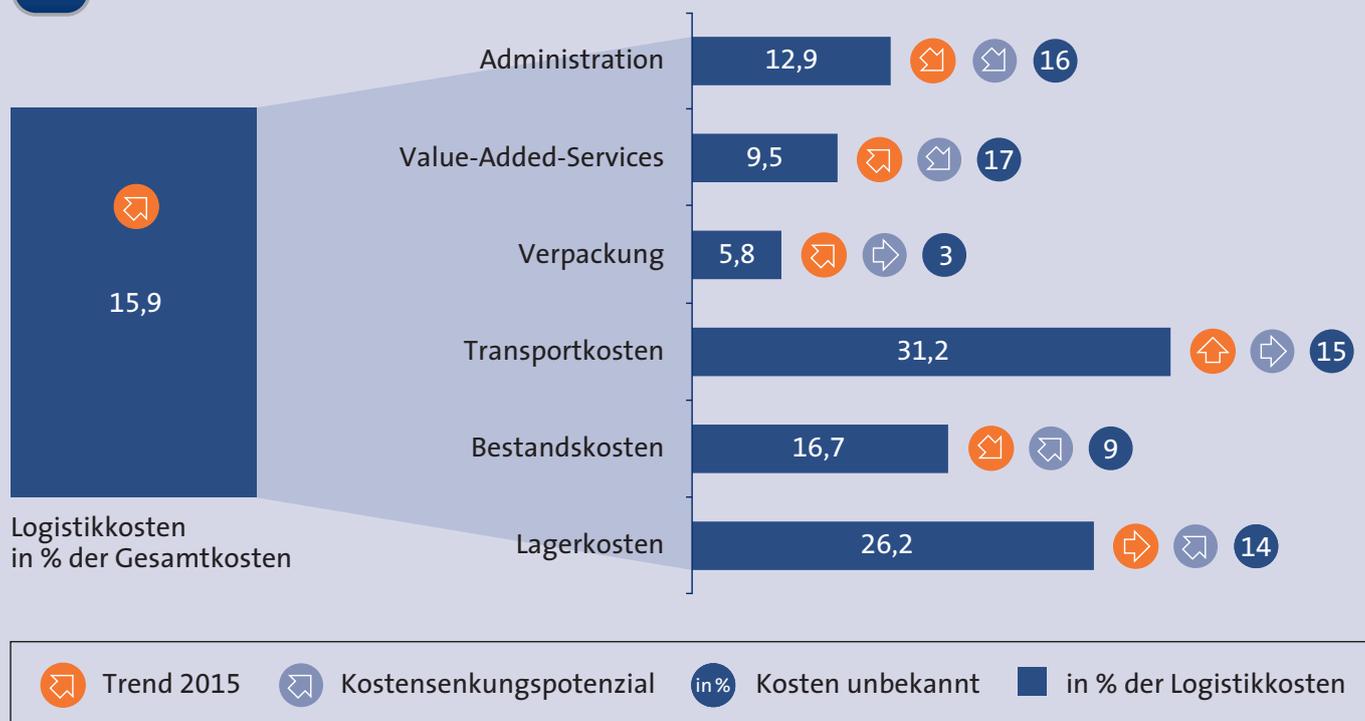
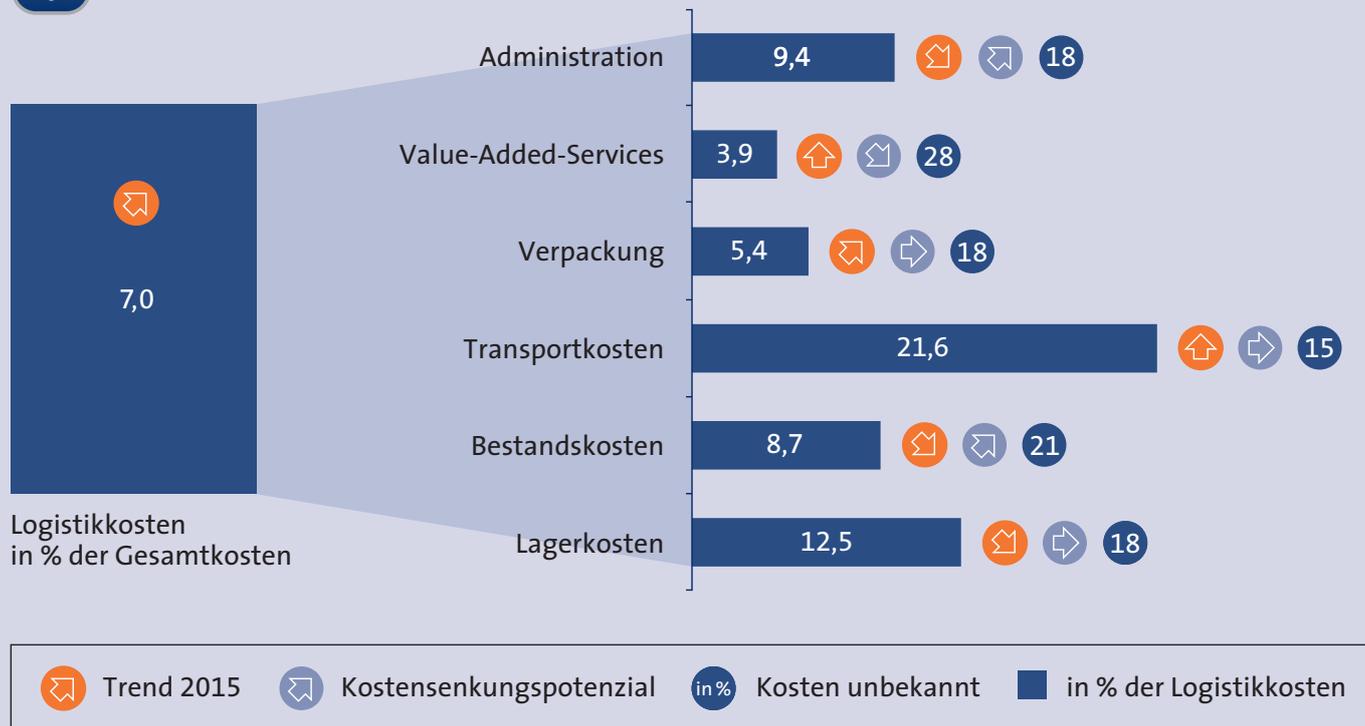


- Preise für Transport, Versand
- Personalkosten
- Energiekosten/Treibstoffkosten
- Preise für Kontraktlogistik
- Preise für Lagerung, Umschlag
- Regulierungskosten
- Hardware-/Softwarekosten
- Flächenkosten/Immobilienpreise
- Kapitalmarktzins

■ heute ● 2015



LOGISTIKKOSTEN: ANTEIL AN DEN GESAMTKOSTEN UND BESTANDTEILE



LOGISTIKMANAGER INVESTIEREN HEUTE UND ZUKÜNFTIG VERSTÄRKT IN IT-SYSTEME, MITARBEITERQUALIFIKATIONEN UND TECHNOLOGIEN.

Der in der Vergangenheit zunehmende Verantwortungsbereich der Logistik sowie dessen zunehmender Wertbeitrag zum Unternehmenserfolg begründen die Notwendigkeit für Investitionen in der Logistik.

Wie in der nebenstehenden Tabelle dargestellt unterscheiden sich die Logistik-Investitionsraten innerhalb der einzelnen Branchen: Rückblickend haben die Logistik-Investitionen in der Nahrungsmittel- und Chemiebranche, wie in der Studie 2005 erwartet, abgenommen. Im Vergleich dazu sind die Logistik-Investitionen in der High-Tech-Branche, aber vor allem in der Fahrzeugbau- und in der Maschinenbaubranche gestiegen.

Über den Trendverlauf ist festzustellen, dass der Investitionsgrad und die relativen Logistikkosten – gemessen an den Gesamtkosten – tendenziell positiv korrelieren. So hat beispielsweise der Maschinenbau im Branchenvergleich sowohl höhere Investitionsraten als auch höhere anteilige Logistikkosten. Die Entwicklungen der Investitionen als auch der Kosten innerhalb der einzelnen Branchen lassen sich dennoch nicht kausal und eindeutig ableiten. Vielmehr sind sie das Ergebnis gesamtwirtschaftlicher, branchen- und unternehmensspezifischer Faktoren wie z. B. Branchenklima, Inflationsraten, Verantwortungs- und Entscheidungsbereiche der Logistikverantwortlichen sowie Outsourcingumfänge.

Doch tendenziell lässt sich das Investitionsverhalten in der Logistik mit der Netzwerkeife (siehe Kapitel „Fazit“) des jeweiligen Unternehmens in Verbindung bringen. Die logistische Netzwerkeife, welche in der Studie 2005 entwickelt wurde, beschreibt die Maßnahmen eines Unternehmens, fortschrittliche Logistikkonzepte erfolgreich umzusetzen, mit denen eine hohe interne und externe Vernetzung realisierbar ist. Unsere Korrelationsanalysen zeigen: Unternehmen, die eine hohe Netzwerkeife anstreben, investieren im Durchschnitt stärker in

Informationstechnologien (z. B. Advanced Planning Systeme). Diese Investitionen zielen darauf ab unternehmensübergreifende Planungs- und Koordinationsprozesse zu verbessern, die über Prozesseffizienz und Planungsqualität schließlich Kostensenkungen und Service-Level Verbesserungen ermöglichen.

Dagegen investieren z. B. Unternehmen der Fahrzeugbau- oder High-Tech-Branche, die bereits eine hohe IT-seitige Netzwerkeife aufzeigen, stärker in ihre Mitarbeiterqualifikationen, um im Rahmen ihrer starken Internationalisierungsbestrebungen die Vernetzung strategischer und unternehmensübergreifender Schnittstellen sicherzustellen, da vor allem solche Projekte interkulturellen Herausforderungen darstellen (siehe Kapitel 2.4 „People und interkulturelles Management“).

Auch hier wurde über Korrelationsanalysen das Investitionsverhalten in Abhängigkeit von priorisierten Logistikzielen näher untersucht. Die Ergebnisse zeigen überraschenderweise: Die Investitionsbereiche der Unternehmen, die primär Zuverlässigkeit, Flexibilität oder Kostensenkung in ihrer Logistik anstreben, weisen im Durchschnitt keine signifikanten Unterschiede gegenüber der Grundgesamtheit auf.

Die Unterschiede ergeben sich vielmehr zwischen den verschiedenen Aufgabenfeldern der Logistiksysteme und den Unternehmensgrößen: Sowohl Handelsunternehmen als auch produzierende Unternehmen mit Fokus auf die Flexibilisierung von Logistiksystemen und -strukturen investieren relativ stärker in Lager-, Warenfluss und Steuerungstechnologien (wie z. B. RFID-Kanban) und Mobilien. Korrelationsanalysen zeigen, dass dies auch tendenziell die Unternehmen mit niedrigeren Logistikkosten sind. Folge-Interviews zeigen, dass bei Investitionen in Logistiksysteme mit variablen und kurzfristigen Aufgabenfeldern die Flexibilität der Systeme im Vordergrund steht

und die Logistiker dabei vor allem eine Modularisierung der Technologien anstreben. Im Einklang mit der vorangegangenen Untersuchung schaffen es Kostenführer – vor allem im Industriesektor – zudem in Systembereichen mit langfristig relativ konstanten Aufgabenstellungen, entgegen dem grundsätzlichen Widerspruch, ihre Kostenvorteile durch hohe Investitionen in Automatisierungstechnologien zu erzielen, ohne dabei den Flexibilitätsanspruch zu verlieren. Der Handel strebt dies, wie auch schon teilweise in der Studie 2005 belegt, primär im Bereich Kommissionierung, Verpackung und vor allem Identifikationstechnologien an.

Die Unterschiede ergeben sich vielmehr zwischen den verschiedenen Aufgabenfeldern der Logistiksysteme und den Unternehmensgrößen: Sowohl Handelsunternehmen als auch produzierende Unternehmen mit Fokus auf die Flexibilisierung von Logistiksystemen und -strukturen investieren relativ stärker in Lager-, Warenfluss und Steuerungstechnologien (wie z. B. RFID-Kanban) und Mobilien. Korrelationsanalysen zeigen, dass dies auch tendenziell die Unternehmen mit niedrigeren Logistikkosten sind. Folge-Interviews zeigen, dass bei Investitionen in Logistiksysteme mit variablen und kurzfristigen Aufgabenfeldern die Flexibilität der Systeme im Vordergrund steht und die Logistiker dabei vor allem eine Modularisierung der Technologien anstreben. Im Einklang mit der vorangegangenen Untersuchung schaffen es Kostenführer – vor allem im Industriesektor – zudem in Systembereichen mit langfristig relativ konstanten Aufgabenstellungen, entgegen dem grundsätzlichen Widerspruch, ihre Kostenvorteile durch hohe Investitionen in Automatisierungstechnologien zu erzielen, ohne dabei den Flexibilitätsanspruch zu verlieren. Der Handel strebt dies, wie auch schon teilweise in der Studie 2005 belegt, primär im Bereich Kommissionierung, Verpackung und vor allem Identifikationstechnologien an.

ANTEIL LOGISTIKINVESTITIONEN AN GESAMTINVESTITIONEN



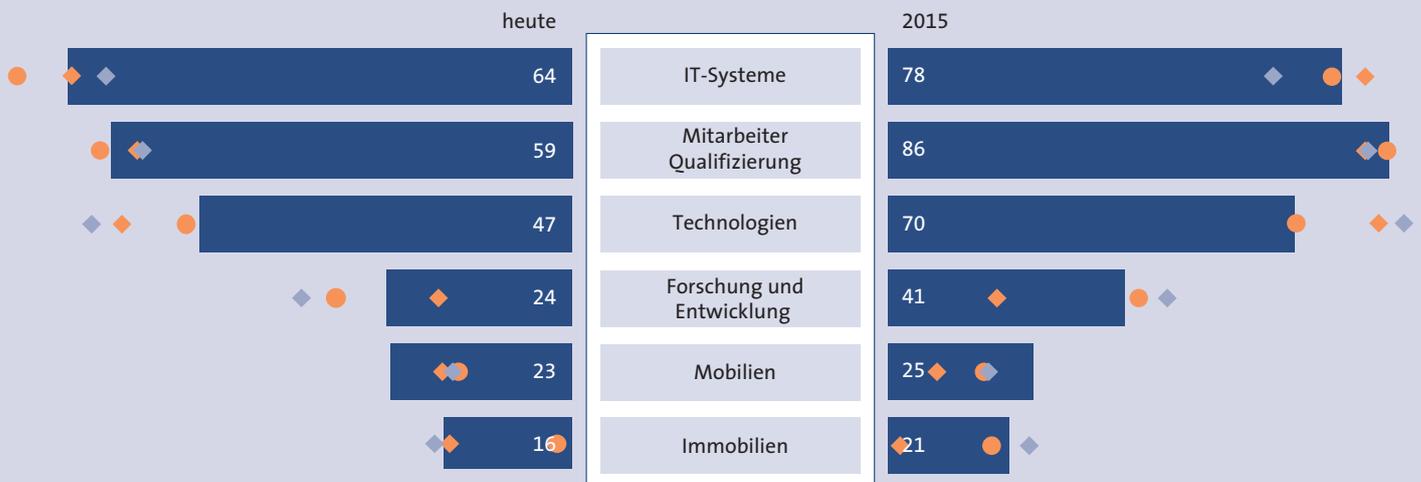
Industrie	sehr gering	gering	mittel	hoch	sehr hoch	Jahr	Mittelwert	Median	Trend
Nahrungsmittel	-	-	-	-	-	2005	19	-	↔
	< 12	≥ 12 - 14 <	≥ 14 - 16 <	≥ 16 - 18 <	≥ 18	2008	15	15	-
Chemie	-	-	-	-	-	2005	17	-	↗
	< 2	≥ 2 - 5 <	≥ 5 - 10 <	10	≥ 10	2008	9	5	-
Maschinenbau	-	-	-	-	-	2005	9	-	↗
	< 5	≥ 7 - 10 <	10	≥ 10 - 17 <	≥ 17	2008	19	10	-
High-Tech / Elektro	-	-	-	-	-	2005	6	-	↔
	< 0,6	≥ 0,6 - 3 <	≥ 3 - 5 <	≥ 5 - 8,2 <	≥ 8,2	2008	6,8	3	-
Konsumgüter	-	-	-	-	-	2002	10,4	-	↗
	-	-	-	-	-	2005	-	-	-
	< 1	≥ 1 - 6 <	≥ 6 - 18 <	≥ 18 - 20 <	≥ 20	2008	11,1	9	-
Fahrzeugbau	-	-	-	-	-	2002	6,2	-	↗
	-	-	-	-	-	2005	5,1	-	↗
	< 4	≥ 4 - 5 <	≥ 5 - 7 <	≥ 7 - 12,6 <	≥ 12,6	2008	8	5	-



Handel	sehr gering	gering	mittel	hoch	sehr hoch	Jahr	Mittelwert	Median	Trend
Großhandel	-	-	-	-	-	2002	29,4	-	-
	-	-	-	-	-	2005	-	-	-
	< 0,4	≥ 0,4 - 10 <	≥ 10 - 18 <	≥ 18 - 42 <	≥ 42	2008	25	12,5	-
Einzelhandel	-	-	-	-	-	2002	-	-	-
	-	-	-	-	-	2005	-	-	-
	< 2	≥ 2 - 5 <	5	> 5 - 30 <	≥ 30	2008	8	8	-

(Anteil Logistikinvestitionen an Gesamtinvestitionen in %; Darstellung durch Quintile. Die angegebenen Werte und Intervalle geben die Schranken an, die die Grundgesamtheit der betrachteten Daten in je fünf gleichgroße Gruppen teilen. Die Angaben dürften geschätzt werden)

INVESTITIONSBEREICHE



■ Durchschnitt Priorität: ◆ hohe Flexibilität ● hohe Zuverlässigkeit ◇ niedrige Kosten

(in % der befragten Unternehmen)

1.4 MITARBEITER UND STANDORTE

Nicht nur Unternehmen stehen künftig im Wettbewerb, sondern ganze Unternehmens- und Logistiknetzwerke. Deren Stärke hängt hauptsächlich von ihren Mitarbeitern und von den Standorten ab.

Auf Basis der Untersuchungsergebnisse beantworten wir folgende Fragestellungen:

- Wie schaffen es Unternehmen heute und zukünftig ihren Personalbedarf zu decken?
- Wie bewerten Mitarbeiter das logistische Weiterbildungsangebot ihres Arbeitgebers?
- Welche Qualifikationen werden von Logistikern erwartet?
- Wie bewerten Logistikmanager die Logistikstandorte Deutschland, USA und China?
- Welche Faktoren gefährden diese Logistikstandorte?

DER BEDARF AN LOGISTIKMANAGERN WIRD IN DEN NÄCHSTEN JAHREN WEITER STARK ZUNEHMEN. GERADE IN DEUTSCHLAND SUCHEN UNTERNEHMEN BEREITS HEUTE VIELFACH OHNE ERFOLG NACH GEEIGNETEN MITARBEITERN.

Für mehr als ein Drittel der deutschen Unternehmen besteht ein hoher Bedarf an Logistikern. Dies gilt branchenübergreifend für die Bereiche Industrie, Handel und Dienstleistung. Dagegen sieht nur nahezu jedes fünfte Unternehmen keinen personellen Engpass. Aus Sicht der Unternehmen steigt der Bedarf nach Logistikern bis zum Jahre 2015. So sind zwei Drittel der deutschen Unternehmen davon überzeugt, dass zukünftig eine hohe Anzahl an Mitarbeiter mit logistischem Know-how benötigt wird.

Branchenübergreifend geht mit der Perspektive 2015 nur noch jedes zehnte Unternehmen von einem geringen Bedarf an Logistikern aus. Glänzende Aussichten für Absolventen und Einsteiger. Ausbildungsstätten und Universitäten sind gefordert dem wachsenden Bedarf ihr Angebot anzupassen. Bereits heute können 61 Prozent der deutschen Unternehmen offene Stellen nur unzureichend besetzen. Im Ländervergleich zeigt sich auch in China und in den USA die steigende Nachfrage nach Logistikern. Sehen heute schon 43 Prozent der

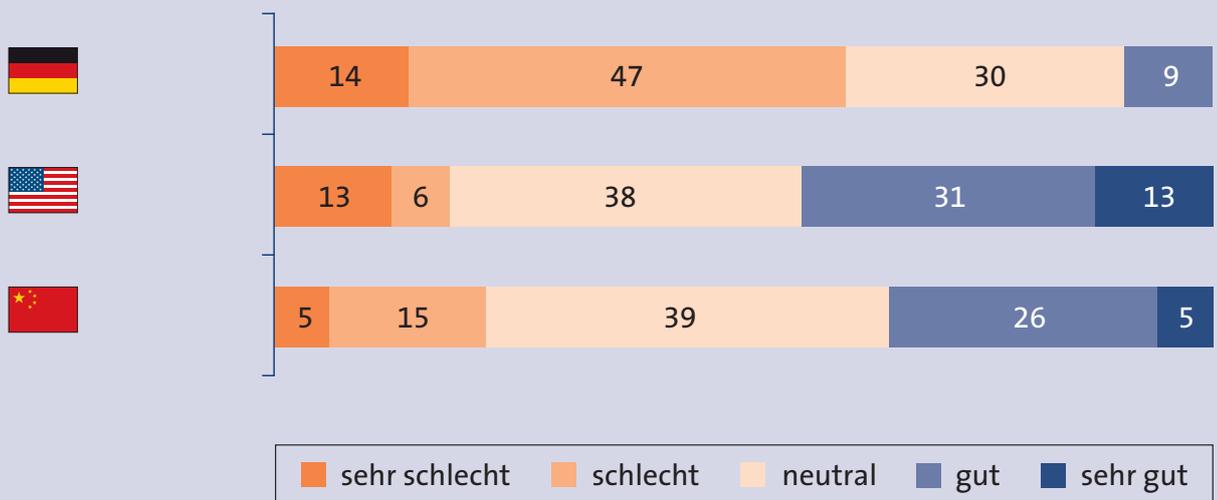
chinesischen Unternehmen einen hohen Bedarf, so sind es 2015 bereits 71 Prozent. In den USA fällt die prognostizierte Entwicklung noch stärker aus. Hier verdreifacht sich die Anzahl der Unternehmen mit hohem Bedarf nach logistisch geschultem Personal. Im Gegensatz zu Deutschland schaffen es Unternehmen aus China und den USA heute noch wesentlich besser vakante Stellen mit geeigneten Mitarbeitern zu besetzen. Nur jedes fünfte Unternehmen schätzt die personelle Versorgungslage derzeit als schlecht ein.

LÄNDERSPEZIFISCHER BEDARF NACH LOGISTIKERN – INTERNATIONALER VERGLEICH



(in % der befragten Unternehmen)

LÄNDERSPEZIFISCHE BEDARFSDECKUNG – INTERNATIONALER VERGLEICH



(in % der befragten Unternehmen)

NEBEN FACHKOMPETENZ ERWARTEN UNTERNEHMEN VOR ALLEM SOFT-SKILLS UND PROFESSIONELLES PROJEKTMANAGEMENT VON IHREN MITARBEITERN.

Spezifisches Logistikwissen ist für deutsche Unternehmen eine nahezu unabdingbare Voraussetzung. 88 Prozent der befragten Unternehmen sehen dies als zentrale Schlüsselqualifikation. Daneben erwarten Unternehmen von ihren Mitarbeitern und Bewerbern vor allem Umsetzungskompetenz. Die Fähigkeiten effizient Projekte zu managen, auf menschlicher Ebene lösungsorientiert und erfolgreich mit Kollegen, Kunden und Partner zusammen zu arbeiten und kompetent mit modernen Informations- und Kommunikationstechnologien umzugehen, haben höchste Priorität.

Es verdeutlicht sich hier grundsätzlich der Wert von Beziehungsmanagement in der Logistik. Die befragten Unternehmen drücken dies zumindest durch ihr erwartetes Anforderungsprofil aus.

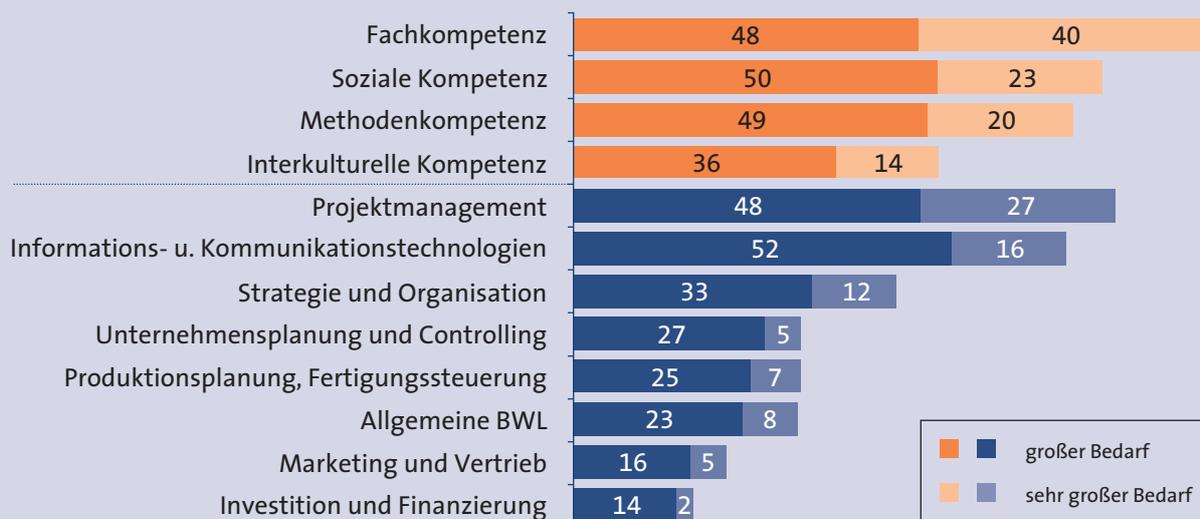
Weniger bedeutend sind für Unternehmen weitere Bereiche betrieblichen Wissens wie z. B. Produktionsplanung und Fertigungssteuerung sowie Marketing und Vertrieb. Nur ein Drittel bzw. ein Fünftel sehen hier eine hohe Notwendigkeit.

Im internationalen Vergleich zeigen sich durchaus Unterschiede. Auch in China wird die Fachkompetenz am Höchsten eingeschätzt. Zwar geringer ausfallend als in Deutschland, aber noch knapp zwei von drei Unternehmen schätzen die Bedeutung als hoch ein. Die Unternehmen, die soziale Kompetenz als wichtig beurteilen haben sich gegenüber Deutschland halbiert. Darüber hinaus lässt sich feststellen, dass die weiteren Bereiche betrieblichen Wissens aus Sicht

chinesischer Unternehmen einen höheren Stellenwert haben. In vielen Fällen bedeutender als soziale Kompetenz.

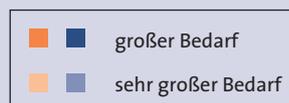
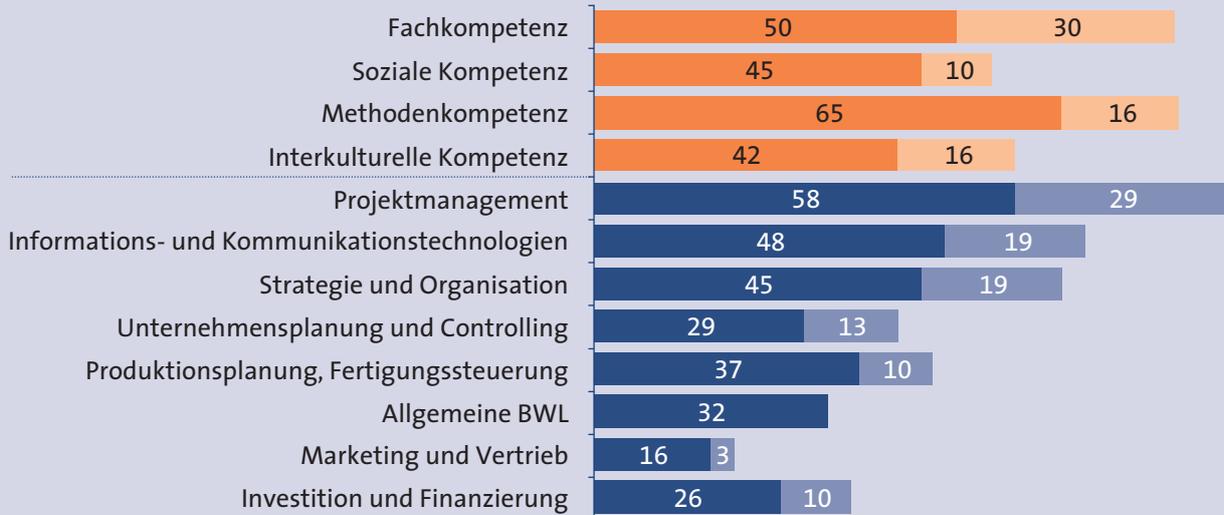
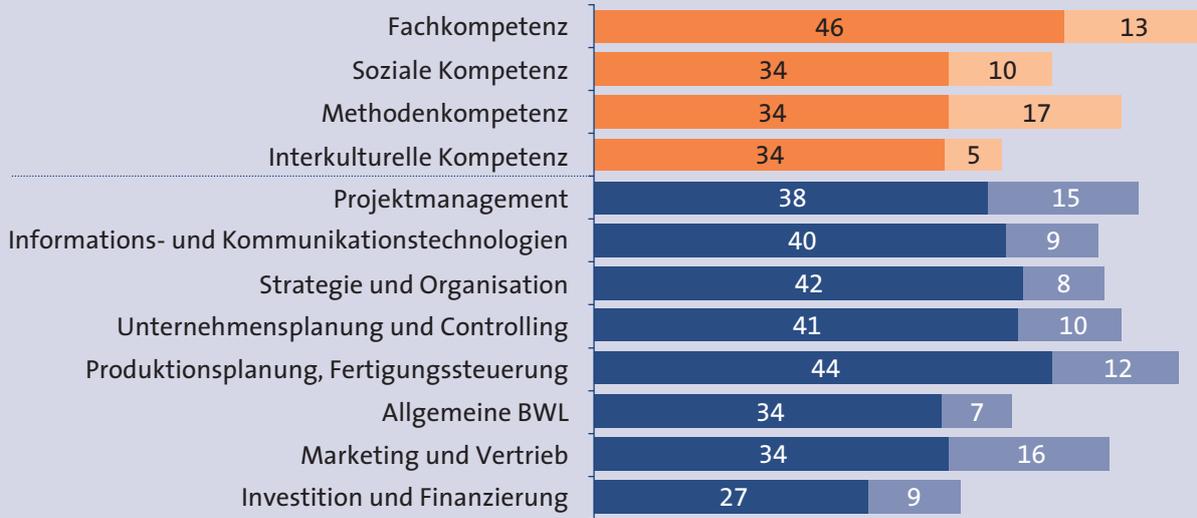
Für US-amerikanische Unternehmen ist Projektmanagement die zentrale Qualifikation – noch vor fachlicher und sozialer Kompetenz. 87 Prozent der befragten Unternehmen sehen dies so. Interessanter Weise wird interkulturelle Kompetenz der sozialen Kompetenz knapp vorgezogen. Ein Alleinstellungsmerkmal im Vergleich zu Deutschland und China. Auch der betriebliche Wissensbereich Strategie und Organisation hat im internationalen Abgleich höhere Bedeutung. Grundsätzlich scheint es gerade in den USA um die bereits angesprochene Umsetzungskompetenz zu gehen.

DAS ANFORDERUNGSPROFIL FÜR DEN LOGISTIKER IN DEUTSCHLAND



(in % der befragten Unternehmen, die mit „großer Bedarf“ und „sehr großer Bedarf“ geantwortet haben)

DAS ANFORDERUNGSPROFIL FÜR DEN LOGISTIKER – USA, CHINA



(in % der befragten Unternehmen, die mit „großer Bedarf“ und „sehr großer Bedarf“ geantwortet haben)

KEIN GUTES ZEUGNIS FÜR DIE BETRIEBLICHE WEITERBILDUNG: MEHR ALS JEDER DRITTE MITARBEITER BEWERTET DAS LOGISTISCHE WEITERBILDUNGSANGEBOT SEINES UNTERNEHMENS ALS NEGATIV.

Wie wichtig sind Weiterbildung und Mitarbeiterentwicklung eigentlich für eine erfolgreiche Logistik? Die Antwort scheint eindeutig. Für 88 Prozent der Befragten hängt die logistische Leistung eines Unternehmens in hohem Maße von den beruflichen Entwicklungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten im Unternehmen ab. Diese Einschätzung gilt nahezu auch für die USA. Hier sind es noch 81 Prozent der Befragten. Hingegen sehen nur 51 Prozent der Chinesen Weiterbildung als logistischen Erfolgsfaktor. Für 14 Prozent der Befragten sogar ein eher unwichtiger Punkt.

Angesichts der weitgehend erkannten Bedeutung logistischer Weiterbildung überraschen die Befragungsergebnisse zur Qualität der Entwicklungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten im jeweiligen Unternehmen. Als gut oder sehr gut bewertet nur jeder vierte deutsche Befragte das Angebot seines Unternehmens. In den USA (23 Prozent) und China

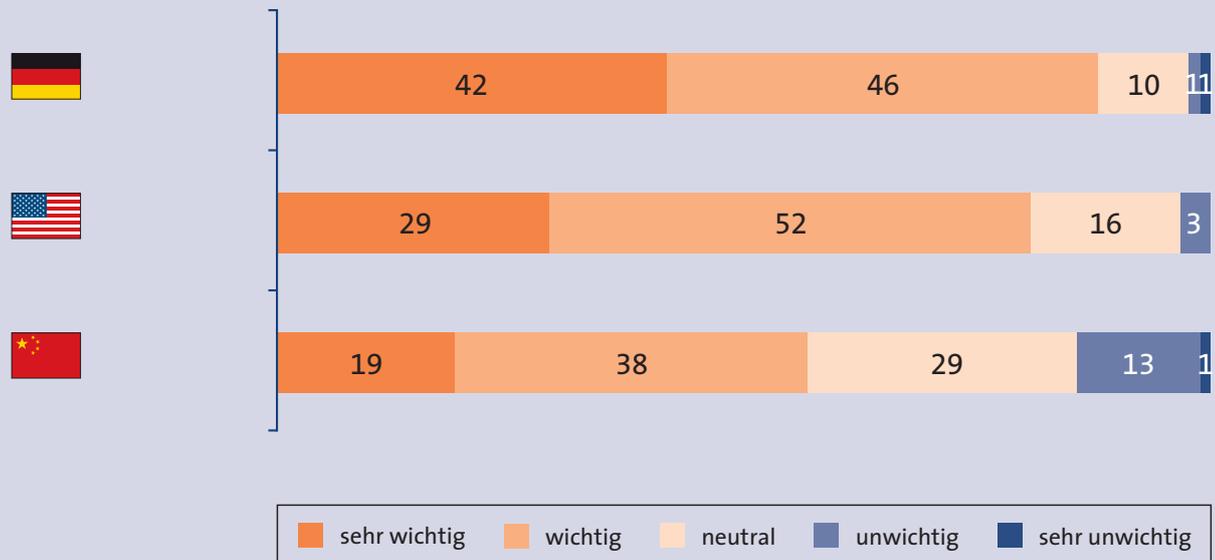
(19 Prozent) fällt die Bewertung sogar noch schlechter aus. Für ein Drittel aller Befragten (länderübergreifend) ist die betriebliche logistische Weiterbildung maximal ausreichend.

Dieser Gegensatz zwischen Bedeutung und wahrgenommener Qualität wirft insbesondere die Frage nach der Konzeption und Ausgestaltung logistischer Weiterbildung im Unternehmen auf. Die enge Verknüpfung von internen Qualifizierungsmaßnahmen mit konkreten Unternehmensprojekten und -zielen hat speziell für die deutschen Unternehmen eine hohe Bedeutung. 78 Prozent der Befragten halten dies für mindestens wichtig. In China sind es 61 Prozent und in den USA teilen noch 45 Prozent der Befragten diese Ansicht. Eine nachhaltige Umsetzung der geforderten Ausrichtung betrieblicher Weiterbildung erfordert sicherlich eine engere Zusammenarbeit zwischen Personalabteilung und Fachbereich in der

operativen Ausgestaltung sowie eine ganzheitliche Verknüpfung der Unternehmens- und Mitarbeiterentwicklungsstrategie des jeweiligen Unternehmens.

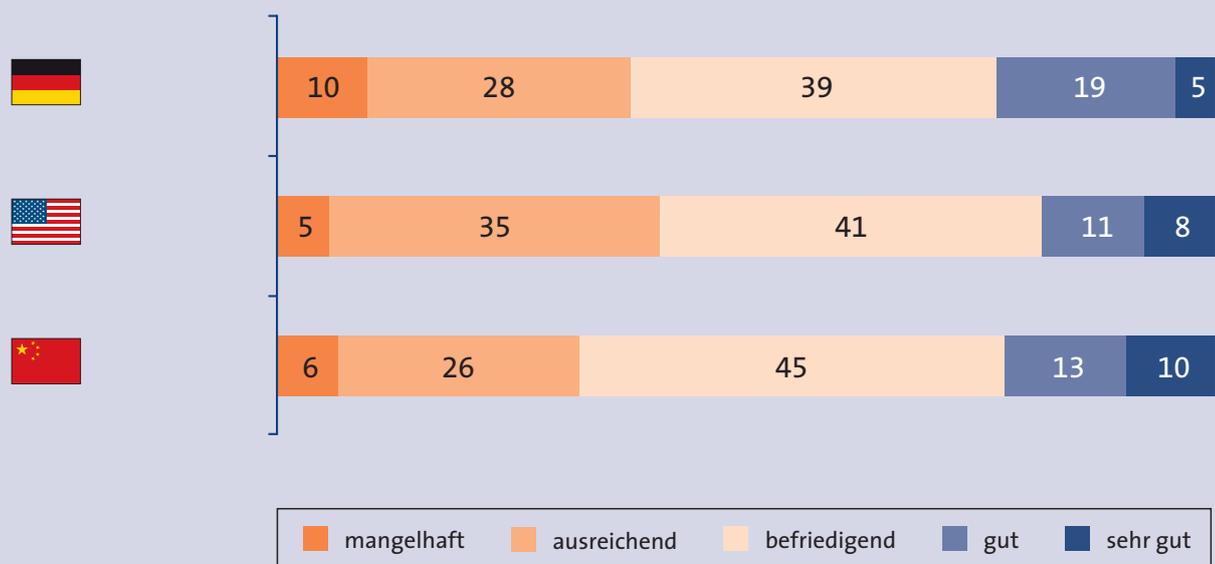
Hinsichtlich der Form der Weiterbildungsmaßnahmen bevorzugen die Befragten länderübergreifend kurze Lehripulse und Workshops von max. 2 bis 3 Tagen. Die Akzeptanz und Verbreitung von e-Learning Angeboten scheint gerade in Deutschland noch gering. Nur 7 Prozent der Befragten bevorzugen diese Form der Weiterbildung. In China sind es 13 Prozent und in den USA sogar 21 Prozent. Da sich reine e-Learning-Angebote zunehmend in sogenannte „Blended Learning“-Konzepte (die Kombination von Präsenz- und e-Learning-Phasen) wandeln, ist zu erwarten, dass sich die Vorteile des elektronischen Lernens zukünftig auch in den Meinungen der Mitarbeiter wieder finden werden.

BEDEUTUNG BERUFLICHER WEITERBILDUNG UND MITARBEITERENTWICKLUNG



(in % der befragten Unternehmen)

QUALITÄT LOGISTISCHER WEITERBILDUNGSMÖGLICHKEITEN IM UNTERNEHMEN



(in % der befragten Unternehmen)

DER LOGISTIKSTANDORT DEUTSCHLAND WIRD INTERNATIONAL SEHR POSITIV EINGESCHÄTZT.

Standortentscheidungen sind von einer Vielzahl von Rahmenbedingungen abhängig. Hauptmerkmale bilden zum einen staatlich/ordnungspolitische Voraussetzungen, wie eine moderne und belastbare Infrastruktur und politische, rechtliche Stabilität am Standort. Zum zweiten sind wirtschaftliche Rahmenbedingungen und die zukünftige ökonomische Entwicklung des Landes entscheidend. Dabei spielen auch die bereits vorhandenen Unternehmensstrukturen wie Dienstleister und Lieferanten vor Ort eine Rolle.

59 Prozent der befragten deutschen Logistikmanager sehen den Logistikstandort Deutschland heute als wettbewerbsfähig an. Die Trendabfrage für 2015 zeigt dabei einen leichten Rückgang der Wettbewerbsfähigkeit. Dies begründet sich in erster Linie aus der Unsicherheit, wie infrastrukturell das weiter steigende

Transportaufkommen aufgefangen wird. US-amerikanische und chinesische Logistikmanager sind diesbezüglich optimistischer und schätzen den Logistikstandort Deutschland zukünftig im Vergleich mit 83 bzw. 60 Prozent wesentlich positiver ein. Dabei spielen Faktoren wie geopolitische Lage und Vertrauen in die Wirtschaftskraft die entscheidende Rolle.

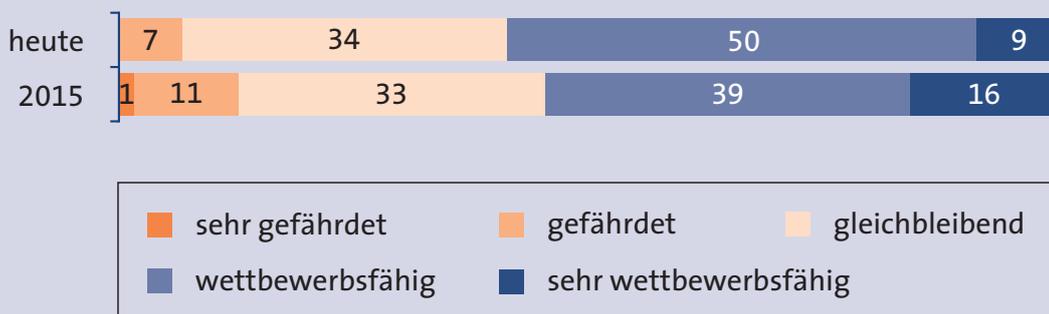
Die positive Bewertung des Standortes Deutschland und der hier vorhandenen Kompetenzen sind eine gute Basis für die Vermarktungsinitiativen des Verkehrsministeriums und Kanzleramtes im Rahmen des Masterplanes Verkehr und Logistik.

Erwartungsgemäß bewerten chinesische Logistikmanager den Logistikstandort China heute durchschnittlich als weniger wettbewerbsfähig. Für die Zukunft wird erwartet, dass die infrastrukturellen Probleme gelöst sind und das Wirt-

schaftswachstum sich weiter fortsetzt und somit China zu einem wettbewerbsfähigen Logistikstandort (90 Prozent) aufsteigt. Ähnlich schätzen die befragten internationalen Logistikmanager die Situation ein. Aus einer derzeit wettbewerbsgefährdeten Standortlage (66 Prozent) für China wird sich 2015 ein erfolgreicher Logistikstandort (73 Prozent) entwickeln.

Überraschenderweise sehen die Logistikmanager den Logistikstandort USA trotz der relativ schlechten gesamtwirtschaftlichen Lage und Entwicklung nicht als gefährdet an. Zudem zeigt die Standortbewertung keinerlei Trend auf. Die aktuellen wirtschaftlichen Schwierigkeiten fanden keinen Eingang in diese Studie, so dass sich eine eventuelle Trendumkehr noch nicht ableiten lässt.

STANDORTBEURTEILUNG – DEUTSCHLAND



(in % der befragten Unternehmen)

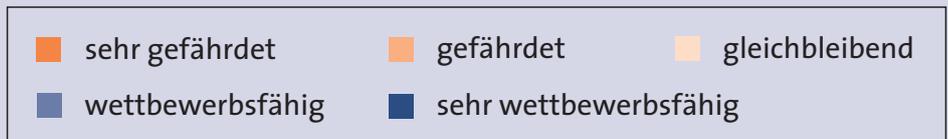
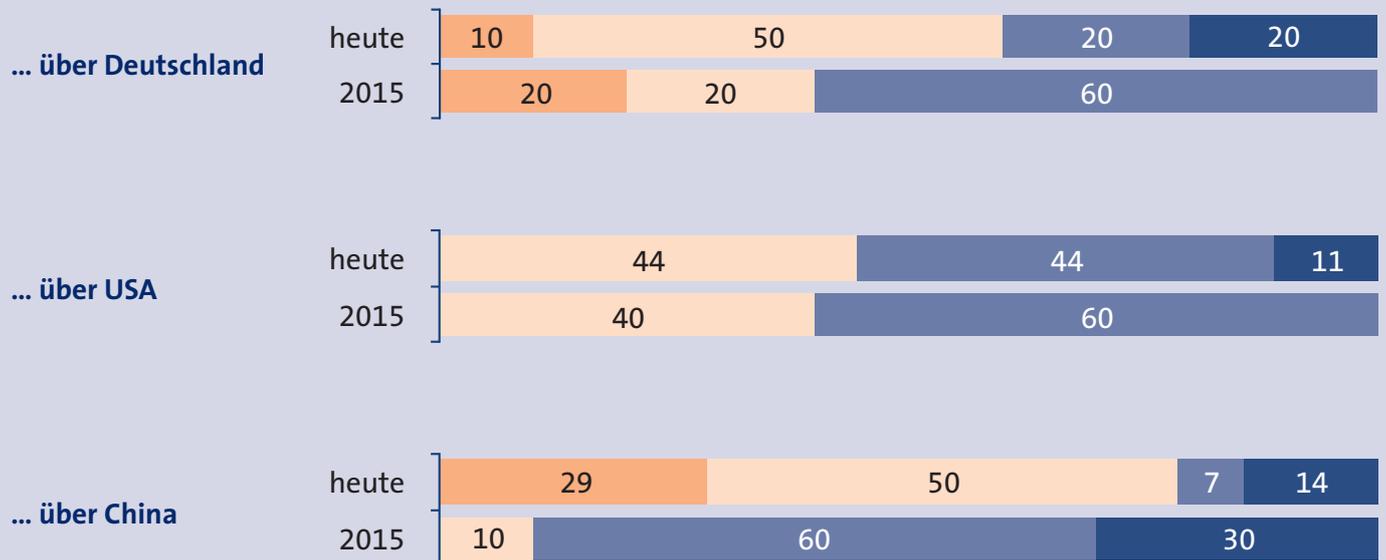
STANDORTBEURTEILUNG – USA, CHINA



US-Amerikaner ...



Chinesen ...



(in % der befragten Unternehmen)

DIE ENTWICKLUNG DER ENERGIE- UND TRANSPORTKOSTEN BILDEN WELTWEIT ENTSCHEIDENDE WETTBEWERBSFAKTOREN UND WERDEN ZUNEHMEND LOGISTIKSTANDORTE BEEINFLUSSEN.

Im internationalen Vergleich ergibt sich eine zunehmende Unsicherheit in der Logistikbranche ob der gestiegenen Energie- und Transportkosten. Die Optimierung der Energie- und Ressourcennutzung in der Logistik bildet eine beachtliche Herausforderung für die Zukunft. Die befragten Unternehmen sehen die Wettbewerbsfähigkeit ihrer Logistikstandorte durch diesen Kostenblock sowohl in Deutschland mit 61 bzw. 52 Prozent, in China mit 89 bzw. 77 Prozent als auch in den USA mit 85 bzw. 89 Prozent gefährdet. Dies kann in Zukunft zu einer Neustrukturierung von Logistiknetzwerken führen und lokale Standorte wieder stärken.

Weitere Schwierigkeiten, die die Logistikmanager mit Blick auf ihre Standorte umtreiben, sind der zunehmende Mangel an Fachkräften und das damit stei-

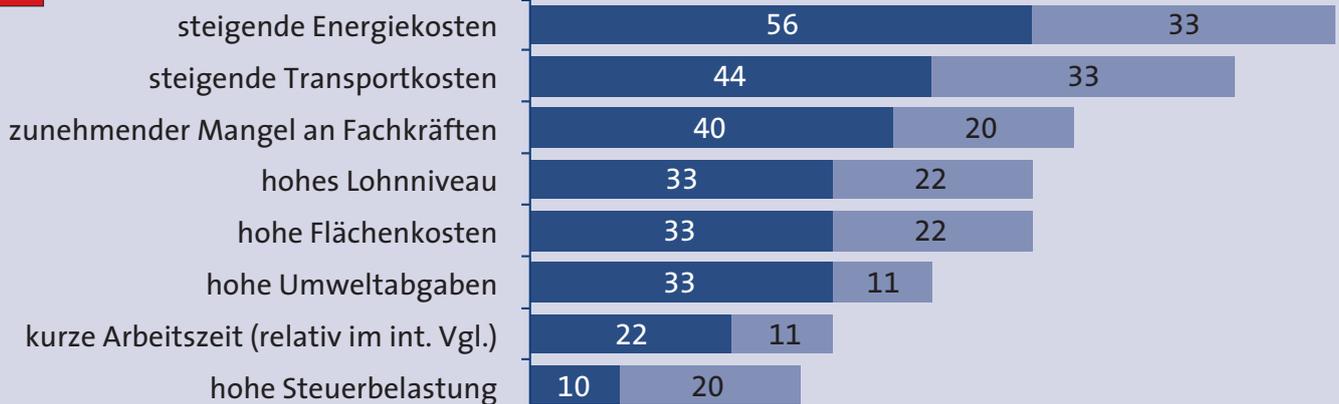
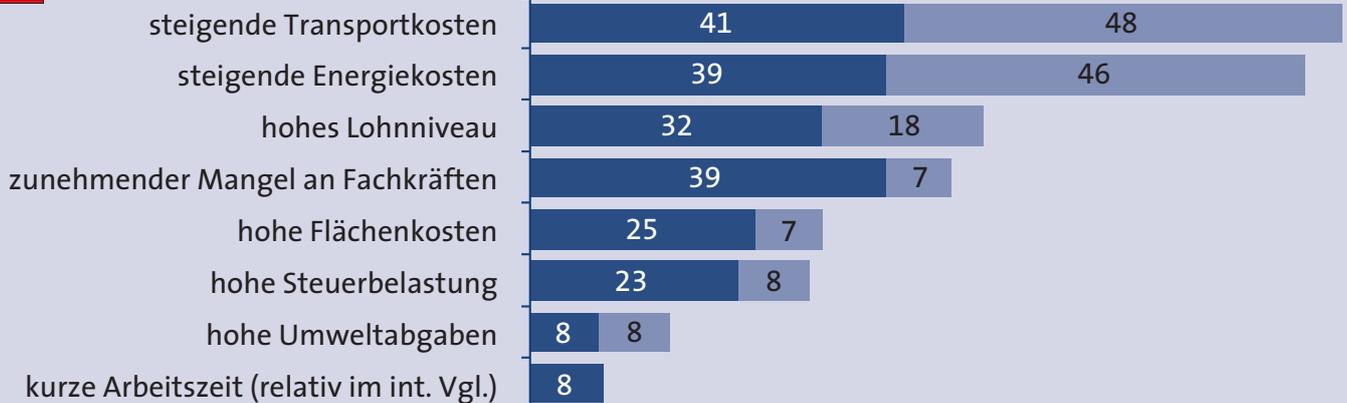
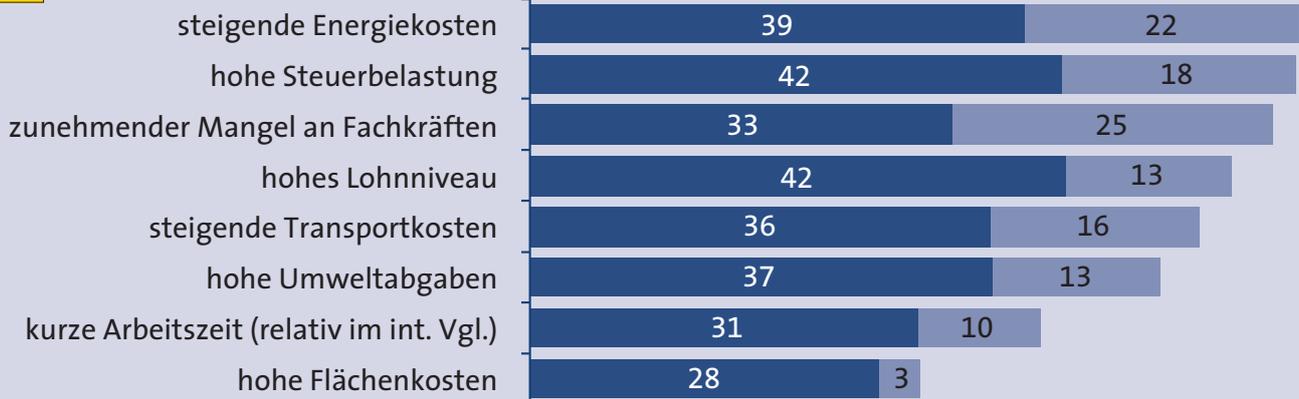
gende Lohnniveau. Die befragten Unternehmen reagieren verstärkt mit der Nachfrage nach Weiterbildungsmaßnahmen. Dies wird im weiteren Verlauf der Studie noch deutlich. Dabei unterscheiden sich auch hier die Ergebnisse im Vergleich nur minimal. Mit Blick auf China ist der Mangel an Fach- und hier vor allem auch Führungskräften mit 60 Prozent am stärksten ausgeprägt. Die rasant wachsende Wirtschaft schafft nicht besetzbare Arbeitsplätze und treibt darüber hinaus das Lohnniveau nach oben, was im einstmals als Billiglohnland geltenden China mit wachsender Sorge beobachtet wird.

Hohe fiskalische Belastungen sehen vor allem deutsche Logistikmanager als standortgefährdende Faktoren an. Die hohe Steuerbelastung ist für 60 Prozent und hohe Umweltafgaben für 50 Pro-

zent der befragten Unternehmen von nachhaltiger Bedeutung bei der Standortbeurteilung. Im Vergleich mit den internationalen Ergebnissen werden Steuern und Abgaben in China und den USA wesentlich geringer im Gefährdungspotenzial bewertet. Die vergleichsweise hohen Abgaben führen für den deutschen Logistikstandort zu einer Benachteiligung im internationalen Wettbewerb und belegen die in den Augen der deutschen Logistiker vorhergesagte Verschlechterung in der Wettbewerbsfähigkeit.

Die Einschätzungen zu den Standortfaktoren wurden über alle befragten Branchen als ähnlich stark ausgeprägt ermittelt, so dass sich daraus keine zusätzlichen Informationen ableiten lassen.

LOGISTIKSTANDORTGEFÄHRDUNG – INTERNATIONALER VERGLEICH



(in % der befragten Unternehmen, die mit „starke Gefährdung“ und „sehr starke Gefährdung“ geantwortet haben)

2.1 UMWELT

Unternehmen stehen seit einigen Jahren vor veränderten Rahmenbedingungen. Neben wachsender Vielfalt und Dynamik rückten umweltpolitische Themen verstärkt in den Fokus der Gesellschaft und der Unternehmen selbst. Die gesellschaftliche, politische und betriebswirtschaftliche Forderung nach einer nachhaltigen Entwicklung bedeutet: Unternehmen müssen umdenken und nachhaltige Ansätze umsetzen. Es bestehen starke Wechselwirkungen zwischen Logistik und Umwelt sowie den natürlichen Ressourcen. Dazu kommt: Der Ansatz von Logistik ist interdisziplinär, ganzheitlich und unternehmensübergreifend.

Darauf gründet das große Potenzial der Logistik bei dieser neuen Problemstellung und Herausforderung.

Auf Basis der Untersuchungsergebnisse beantworten wir folgende Fragestellungen:

- Wie sehr und wodurch sind die Logistiker heute und künftig betroffen?
- Welche Maßnahmen gehen sie heute und künftig an?
- Wie ist der Stand der Umsetzung? Was sind Barrieren, was Erfolgsfaktoren?

UMWELT- UND RESSOURCENSCHUTZ FÜHRT ZU LANGFRISTIGEN VERÄNDERUNGEN IN WERTSCHÖPFUNGSNETZEN. DIE ÖKOLOGISCHE BETROFFENHEIT STEIGT IN ZUKUNFT STARK AN.

Die Untersuchungen zeigen über alle Sektoren und Unternehmensgrößen, dass sich die Mehrheit der Logistikmanager einig ist: „Umwelt und Logistik“ ist kein Modethema, sondern führt zu langfristigen Änderungen in der logistischen Wertschöpfung.

Diese Einschätzung schlägt sich erwartungsgemäß auch in der Betroffenheit der einzelnen Unternehmen nieder. Die „ökologische Betroffenheit“ in der Logistik bestimmt, wie stark die Logistik beziehungsweise die Supply Chain eines Unternehmens mit dem Thema Umwelt- und Ressourcenschutz konfrontiert ist. Grundsätzlich gilt, dass eine Supply Chain in diesem Zusammenhang von verschiedenen Einflussfaktoren betroffen ist. Die wesentlichen Einflussfaktoren

sind die Anspruchsgruppen beziehungsweise Stakeholder eines Unternehmens (siehe auch Folgeabschnitt) und zum anderen die steigenden Energie- und Rohstoffpreise, die sich teilweise durch die globale Verknappung von Rohstoffen ergeben. Die zunehmende Auswirkung der steigenden Energie- und Ressourcenkosten auf die Logistik bestätigte sich in dieser Untersuchung sowohl bei der Frage nach den Logistikkosten-Treibern als auch bei der Standortbeurteilung Deutschlands (siehe auch Kapitel 1.4).

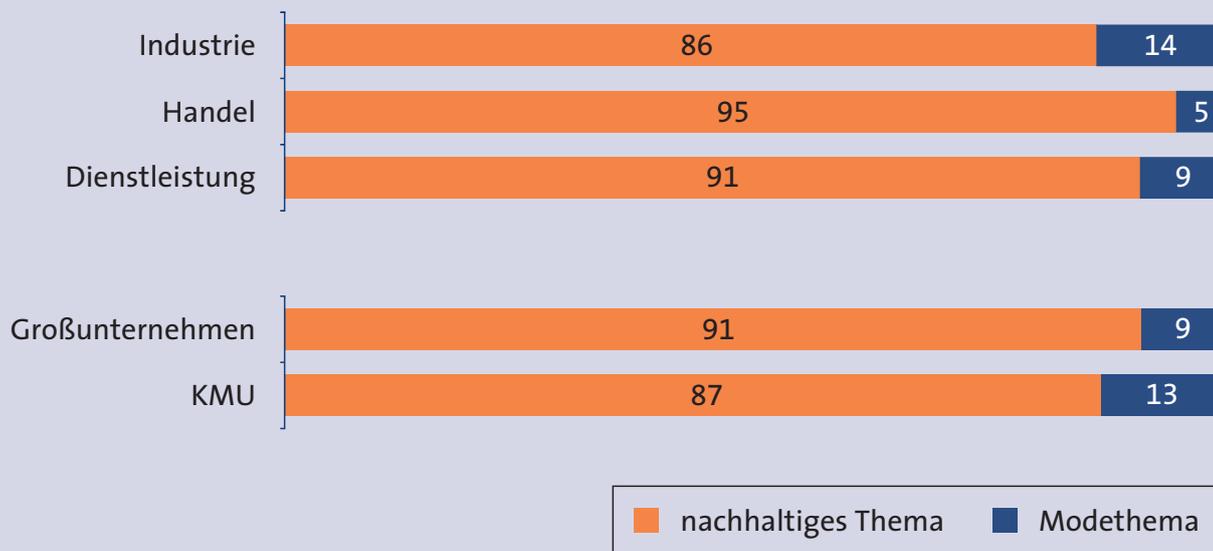
Aufgrund der vielschichtigen und unterschiedlichen Relevanz und Fristigkeit dieser Einflussfaktoren wird die ökologische Betroffenheit eines Unternehmens als Produkt vieler kontextspezifischer Faktoren gesehen.

Die Auswertung zur ökologischen Betroffenheit aller untersuchten Sektoren und Unternehmensgrößen zeigt: Drei von vier Unternehmen (mehr als 74 Prozent) sehen im Jahr 2015 ihre Logistik hoch bis sehr hoch betroffen von Anforderungen des Umwelt- und Ressourcenschutzes.

Die Analyse der Betroffenheit in Abhängigkeit von der Rechtsform zeigt erwartungsgemäß eine stärkere Betroffenheit öffentlicher, börsennotierter und staatlicher Unternehmen.

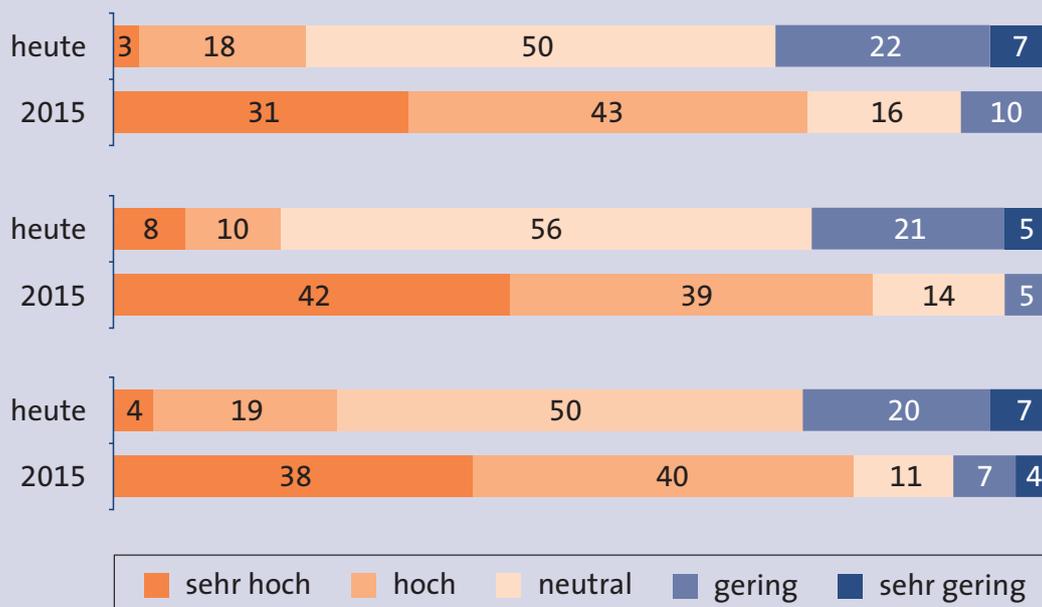
Auffällig ist: Entlang der Zulieferkette nimmt die ökologische Betroffenheit nicht ab, sondern teilweise sogar zu. Der folgende Abschnitt liefert hierzu weitere Ergebnisse.

REICHWEITE DES THEMAS UMWELT



(in % der befragten Unternehmen)

BETROFFENHEIT VON UMWELT- UND RESSOURCENSCHUTZANFORDERUNGEN



(in % der befragten Unternehmen)

DIE STÄRKSTEN TREIBER FÜR UMWELTSCHUTZ-AKTIVITÄTEN IN DER LOGISTIK SIND DER STAAT, DIE KUNDEN UND DIE EIGENMOTIVATION DER UNTERNEHMEN.

Fünf bereits erwähnte Anspruchsgruppen wurden in der Untersuchung hinsichtlich ihrer Wirkung als Treiber für Umweltschutz-Aktivitäten in der Logistik näher untersucht: 1. der Staat mit zunehmenden internationalen und nationalen Regulierungen, 2. Kunden und Konsumenten mit zunehmendem Bewusstsein und zunehmender Nachfrage nach umweltfreundlichen Produkten und Dienstleistungen. Damit eng verbunden 3. die Mitarbeiter eines Unternehmens, die in einem umwelt- und sozialverantwortlichen Unternehmen arbeiten wollen, 4. die Gesellschaft mit zunehmender Forderung nach mehr Unternehmensverantwortung („Corporate Social Responsibility“). Diese Forderungen treten vor allem über NGOs oder Nichtregierungsunternehmen als Anspruchsgruppe in Erscheinung. Und 5. schließlich die Unternehmen selbst, die sich aus eigener Motivation heraus mit der Thematik beschäftigen.

Die Untersuchungsergebnisse zeigen: Die stärksten Treiber für Umweltschutz-Aktivitäten in der Logistik sind der Staat, die Kunden und die Eigenmotivation der Unternehmen. Die Rangbildung in den drei Sektoren unterscheidet sich wie

abgebildet. Zwischen KMU und Großunternehmen wurden keine kardinalen Unterschiede festgestellt.

Den Kunden als Haupttreiber ihrer Umweltschutzaktivitäten benennen mehr als 65 Prozent der Logistikmanager von Handelsunternehmen, KEP-Dienstleistern und produzierenden Unternehmen, die im engen Kontakt zum Konsumenten stehen (fokale Unternehmen). Für diese Unternehmen sind die Konsumenten beides: ein Risiko und eine Chance. Umweltfreundliche Produkte und Dienstleistungen bieten das Potenzial, neue Kunden zu gewinnen und bestehenden Kundenbeziehungen zu stärken. Auf der anderen Seite bergen unzureichende Umwelt-Aktivitäten die Gefahr eines Image- und Umsatzverlustes.

71 Prozent der befragten Industrieunternehmen und 66 Prozent der befragten Dienstleister nannten den Staat als stärksten Treiber ihrer Umweltschutz-Aktivitäten in der Logistik. Ohne das Regulierungsmotiv einzelner Auflagen, Gesetze und Verordnungen hier zu bewerten oder zu begründen: Als Beispiele im Transportbereich wären die

Einführung der Maut oder der neuen Euro-Normen für Lastkraftwagen zu nennen.

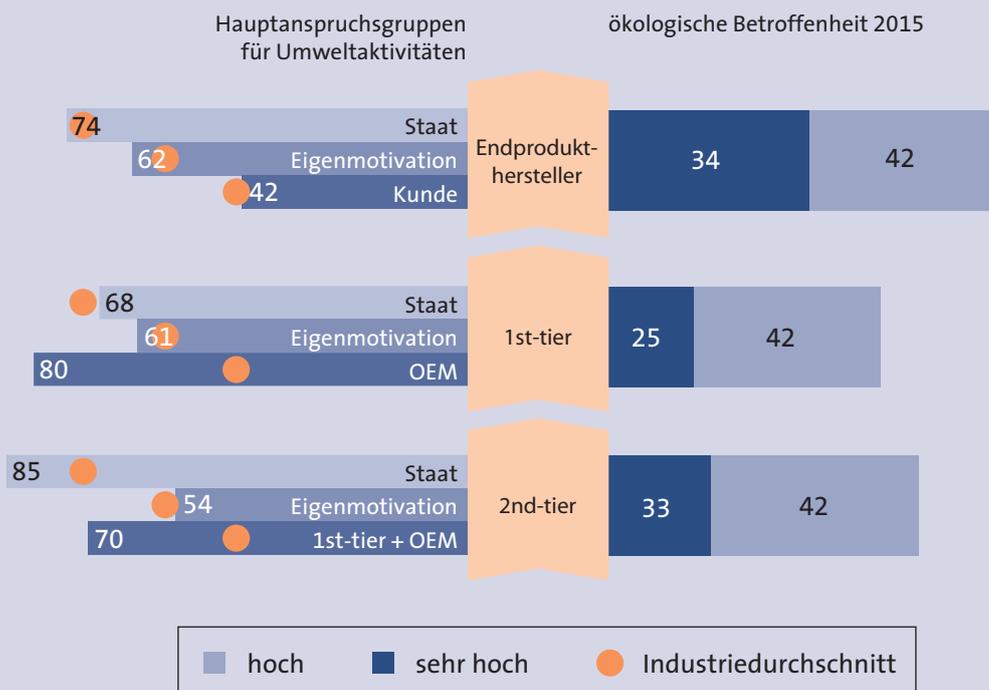
Bemerkenswert ist: Die Lieferanten sind mit weniger als 10 Prozent Nennungen im Verhältnis keine großen Treiber für Umweltschutz-Aktivitäten. Begründen lässt sich dies mit der typischen Konstellation von Macht und Motivation innerhalb eines Kunden-Lieferanten-Verhältnisses. Eine vergleichende Untersuchung zwischen OEM, 1st-tier und 2nd-tier zeigt: Die Umweltschutz-Aktivitäten von 1st- und 2nd-tier-Zulieferern werden stärker von ihren Kunden beziehungsweise von OEM getrieben als im Durchschnitt. Im vorigen Abschnitt wurde deutlich, dass die „ökologische Betroffenheit“ entlang der Supply Chain nicht abnimmt. Dies könnte ein Indiz dafür sein, dass Umweltschutz-Aktivitäten einen ganzheitlichen Ansatz entlang der gesamten Supply Chain verfolgen oder dass die „ökologische Betroffenheit“ möglicherweise entlang der Supply Chain weitergereicht wird. Die Analysen zeigen hierzu auch: Es sind häufiger fokale Unternehmen, die die „ökologische Betroffenheit“ auf die vorgelagerten Wertschöpfungsketten übertragen.

DIE HAUPTANSPRUCHSGRUPPEN FÜR UMWELTAKTIVITÄTEN



(in % der befragten Unternehmen)

ÖKOLOGISCHE BETROFFENHEIT UND TREIBER ENTLANG DER SUPPLY CHAIN



(in % der befragten Unternehmen)

LOGISTIKMANAGER ERWARTEN FÜR DIE ZUKUNFT HOHE FINANZIELLE EINBUSSEN, WENN SIE NICHT AUF DEN TREND REAGIEREN. OBWOHL SIE DEN TREND ALS CHANCE ERKENNEN, STECKT DIE UMSETZUNG IN DER LOGISTIK NOCH WEITGEHEND IN DEN ANFÄNGEN.

Entsprechend der festgestellten hohen „ökologischen Betroffenheit“ erwarten die Logistikmanager für die Zukunft hohe finanzielle Einbußen, wenn sie nicht rechtzeitig auf den beschriebenen Trend reagieren. Diese Einbußen können sich ergeben aus Kostensteigerungen, aus Umsatzverlusten oder aus entgangenen Umsätzen beziehungsweise Gewinnen. Die erwarteten Kosten sind dabei sehr vielfältig und teilweise auch neu, etwa die erwarteten Zusatzkosten für den Kauf von CO₂-Zertifikaten im Falle eines wahrscheinlichen CO₂-Handels in der Logistik. Es kann zu Umsatzverlusten kommen und Gewinne können ausbleiben, wenn Kunden mangelnde Umweltleistungen „bestrafen“ und zur Konkurrenz wechseln. Im Produktbereich ist dies schon seit Jahren zu beobachten – etwa in Form der hohen Nachfrage nach Bio-Produkten. In der Logistik dagegen steckt dieser Prozess noch in den Anfängen. Ein aktuelles Beispiel sind die neuen Service-Entwicklungen von Logistikdienstleistern, deren Kunden schon heute verstärkt nach „grünen“ Lösungen wie dem „CO₂-Footprint“ fragen.

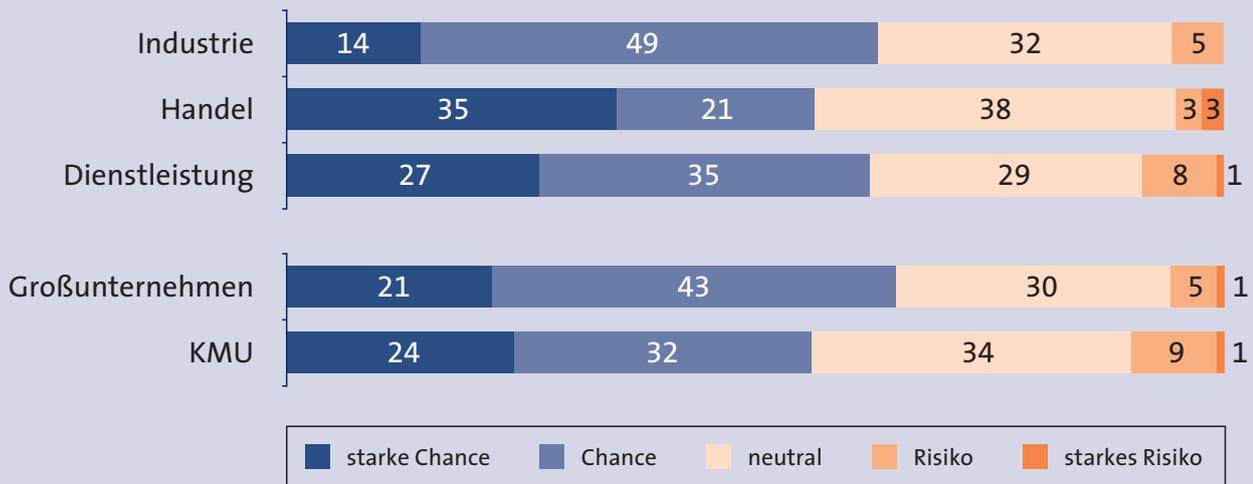
Die Auswertung der „ökologischen Betroffenheit“ in Kombination mit den erwarteten finanziellen Einbußen zeigt: Tendenziell stärker betroffen sind vor allem Branchen mit hohem Energie- und Rohstoffverbrauch, Branchen mit komplexen Transportstrukturen in globalen Produktions- und Beschaffungsnetzen sowie Branchen mit hohen Liefergeschwindigkeiten. Diese Branchen erwarten dementsprechend höhere finanzielle Einbußen.

Dennoch sind die Logistikmanager im Durchschnitt optimistisch und werten den Umwelttrend als Chance, in der Supply Chain Kosten einzusparen und durch die Entwicklung umweltfreundlicher Produkte und Dienstleistungen neue Märkte zu erschließen. Erwartungsgemäß sehen Branchen mit stark fragmentierten und globalen Supply Chains hier eine größere Chance. Experteninterviews bestätigen: Aufgrund von Informationsasymmetrien besteht in globalen und fragmentierten Netze mit hohem Outsourcinggrad zwar ein höheres Risikopotenzial, aber es überwiegen die

Chancen – aufgrund der hohen Netzwerk- und Prozessflexibilität. Dazu gehören hauptsächlich Verlagerungen der Netzwerkelemente in andere Länder oder der Wechsel von Netzwerkpartnern. Beispielsweise können stark kostengetriebene Supply Chains ohne eigenen Fuhrpark zu preisgünstigeren Transportdienstleistern in Osteuropa wechseln. Ein weiteres Beispiel für Flexibilitätsvorteile sind Verlagerungen von Standorten in andere Länder. So können Währungs- und Preisvorteile bei Rohstoffen und Energie oder geringere Regulierungskosten zu Kosteneinsparungen führen, die die Unternehmen im Gesamtnetzwerk weitergeben können.

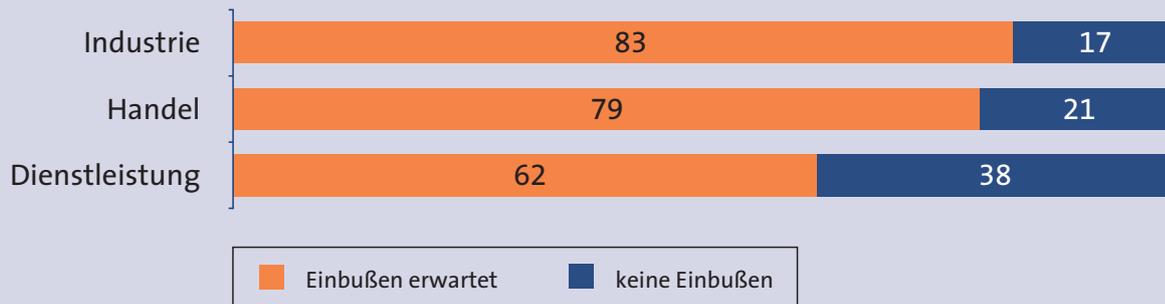
Trotz der als hoch eingeschätzten Chancen steckt die Umsetzung von Maßnahmen zum Umwelt- und Ressourcenschutz in der Logistik noch weitgehend in den Anfängen. Im Durchschnitt geben nur 20 bis 30 Prozent der Manager an, dass die Umsetzung fortgeschritten ist. Erwartungsgemäß liegen öffentliche und börsennotierte Unternehmen sowie Großunternehmen hier vorn.

BEWERTUNG DES UMWELTTRENDS



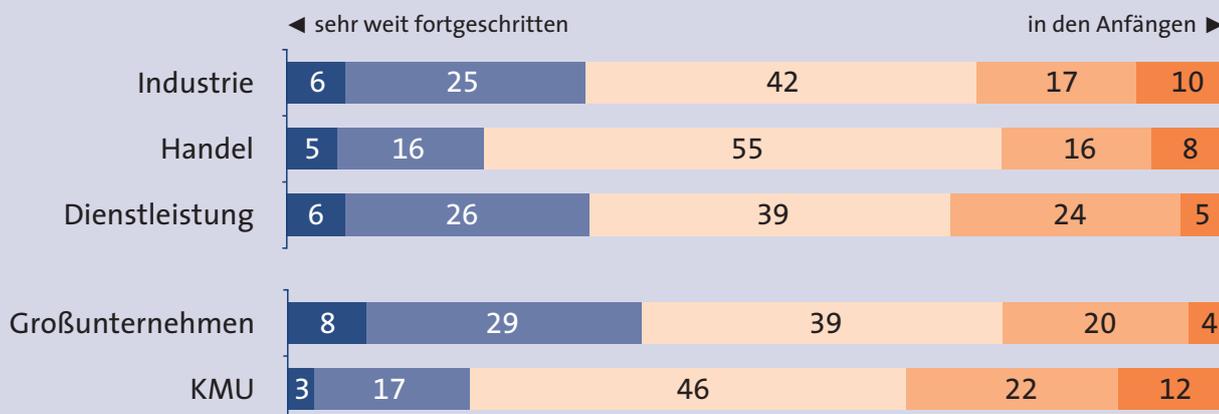
(in % der befragten Unternehmen)

ERWARTETE FINANZIELLE EINBUßEN



(in % der befragten Unternehmen)

UMSETZUNGSSTAND VON UMWELTSCHUTZMASSNAHMEN – HEUTE



(5er-Skala: 1 = „sehr weit fortgeschritten“ bis 5 = „in den Anfängen“; in % der befragten Unternehmen)

UMWELT- UND RESSOURCENSCHUTZ IST PRIMÄR AUF DER EBENE DER GESCHÄFTSFÜHRUNG ODER DES VORSTANDS VERANKERT. DER LOGISTIK FEHLT OFT EINE UMWELTSTRATEGIE. DEMENTSPRECHEND WENIG IST DIESE IN KONKRETEN ZIELSYSTEMEN DER LOGISTIK OPERATIONALISIERT. FÜR KÜNFTIGE AKTIVITÄTEN FEHLEN KONKRETE KONZEPTE.

Bei 46 bis 50 Prozent der befragten Unternehmen ist Umwelt- und Ressourcenschutz auf Geschäftsführungs- oder Vorstandsebene verankert, mit 24 bis 33 Prozent dann auf der Ebene der Bereichsleitung oder eines Geschäftsfelds. Dies bestätigt erwartungsgemäß: Umwelt- und Ressourcenschutz gehören zu den strategischen Themen der Unternehmen.

In der Mehrzahl der Fälle war es allerdings nicht die Logistik selbst, die zu dieser organisatorischen Verankerung führte, sondern es waren allgemeine Management-Aktivitäten im Umwelt-, Sicherheits- und Arbeitsschutz. Diese manifestierten sich oft auch als eigenständige Organisation wie z. B. HSE – Health, Safety oder Environment in Unternehmen.

Diese Entwicklung begründet auch unser Ergebnis: Bei mehr als 76 Prozent der befragten Großunternehmen sind Umwelt- und Ressourcenschutz durch Leitlinien und Visionen in der Unternehmenspolitik verankert – und auch in der Unternehmensstrategie. Bemerkenswert ist: Trotz dieses Vorteils haben heute nur 53 Prozent der Großunternehmen Umwelt- und Ressourcenschutz strategisch in ihrer Logistik definiert. Wir nennen hier den Begriff „Vor-

teil“, denn der Erfolg der meisten Initiativen in Unternehmen ist oft abhängig vom Beitrag und von der Unterstützung der Geschäftsleitung.

Noch weniger Unternehmen haben Umwelt- und Ressourcenschutzziele in ihren Logistik-Zielsystemen oder KPIs operationalisiert und wertmäßig definiert.

Bei klein- und mittelständischen Unternehmen sind Umwelt- und Ressourcenschutz weniger stark integriert, und zwar durchgängig auf allen vier Ebenen: bei der Unternehmenspolitik, bei der Unternehmensstrategie, bei der Logistikstrategie und beim Zielsystem. KMU sind tendenziell schwächer ausgestattet mit Kapital und Ressourcen, und sie sind in hohem Maße betroffen von Entwicklungsunsicherheiten der Treiber. Dies hat KMU bis heute veranlasst, verhaltener und zielgerichteter mit dem Thema Umwelt- und Ressourcenschutz umzugehen. Doch auch ihre hohe „ökologische Betroffenheit“ und die Erwartungshaltung im Hinblick auf finanzielle Einbußen begründet die folgenden Ergebnisse der Planungsvorhaben.

36 Prozent der Großunternehmen und 40 Prozent der KMU planen, Umwelt- und Ressourcenschutz in ihrer Logistik-

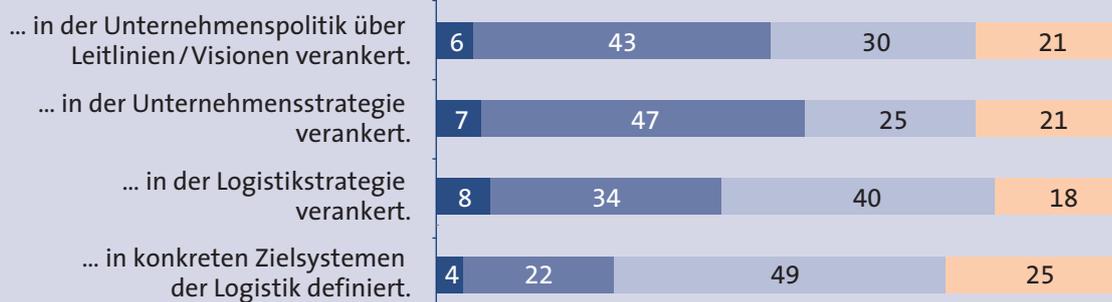
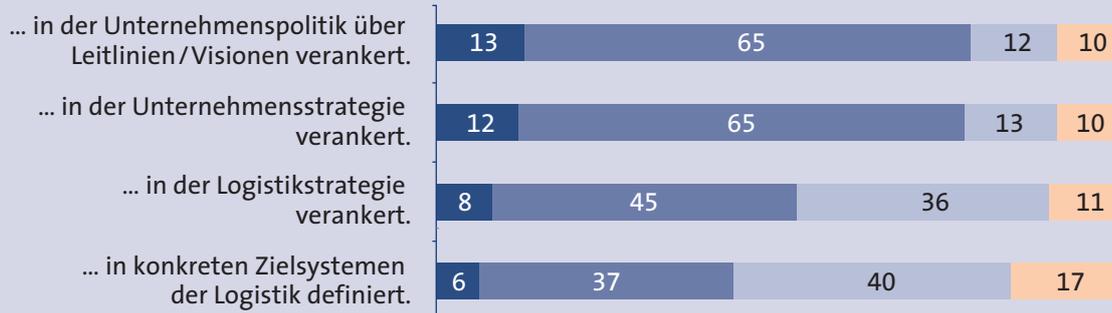
strategie zu verankern. Und noch mehr Firmen wollen entsprechende Ziele in ihren Zielsystemen konkretisieren: 40 Prozent der Großunternehmen und 49 Prozent der KMU.

Wir hatten diese Ergebnisse erwartet und stellten deshalb bereits in der Untersuchung die Frage nach fehlenden Konzepten, Tools und Forschungsergebnissen, um eine mögliche Begründung der bisherigen Ergebnisse zu finden.

Unsere Ergebnisse zeigen: Durchgängig über alle drei Sektoren fehlen zu verschiedenen Themen entsprechende Tools, Konzepte und Forschungsergebnisse. Es mangelt an strategisch ausgerichteten Konzepten, mit denen ein Unternehmen seine Positionierung und Betroffenheit bestimmen kann, um individuell adäquate und effektive Handlungsmaßnahmen abzuleiten. Als Grundlage für diese Entscheidungen fehlen Kosten-Nutzen-Berechnungen. Zudem fehlen Integrations- und Implementierungskonzepte und -tools, die eine effiziente Umsetzung ermöglichen. Und schließlich fehlen Verfahren zur Messung der realen Umwelt- und Ressourcenwirkung der eigenen und der unternehmensübergreifenden Logistikprozesse.

ORGANISATORISCHE INTEGRATION

Umwelt- und Ressourcenschutz ist ...



■ ja, wird stark weiterentwickelt
 ■ ja
 ■ nein, aber geplant
 ■ nicht angedacht

(in % der befragten Unternehmen)

FEHLENDE TOOLS UND KONZEPTE



(in % der befragten Unternehmen)

MEHR ALS 55 PROZENT DER UNTERNEHMEN SEHEN ES SO: VERSTÄRKTE ANSTRENGUNGEN IM BEREICH UMWELT- UND RESSOURCENSCHUTZ BEDEUTEN HÖHERE LOGISTIKKOSTEN.

Im Zusammenhang mit den vorangegangenen Untersuchungen zum Stand der Umsetzung und zur Risiko-Chancen-Bewertung untersuchten wir mit Blick auf die Entwicklung des Umwelt- und Ressourcenschutzes in der Logistik die Wechselwirkung mit den klassischen Logistikzielen. Denn wenn zwischen Zielen ein hohes Konfliktpotenzial besteht, kann dies eine Barriere für die Umsetzung darstellen. Die Folge wäre eine kritische Überprüfung der vorhandenen Konzepte.

Unsere Untersuchungsergebnisse zeigen: Mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen bewerten Anstrengungen im Bereich Umwelt- und Ressourcenschutz erwartungsgemäß konfliktär zu ihren Logistikkosten-Zielen. Denn die Aufwendungen und Investitionen in neue oder erweiterte Maßnahmen zum Umwelt- und Ressourcenschutz bedingen kurz- bis

mittelfristig höhere Kosten in der Logistik, etwa durch Investitionen in neue Technologien oder durch höhere Aufwendungen für die unternehmensübergreifende Planung. Im nachfolgenden Unterkapitel werden die einzelnen Maßnahmen zum Umwelt- und Ressourcenschutz für jeden Sektor im Detail dargestellt.

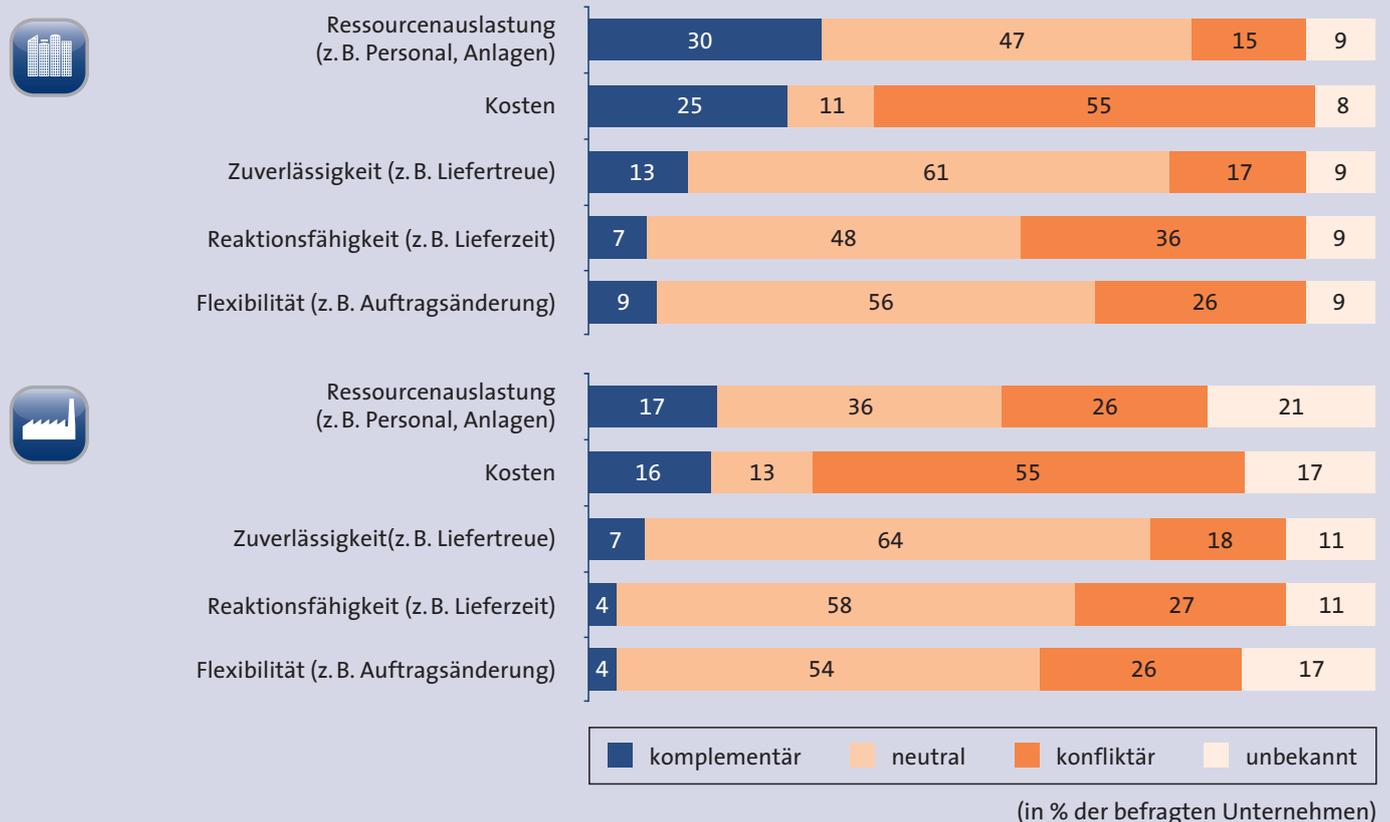
Trotz höherer Logistikkosten erwarten 30 Prozent der befragten Großunternehmen in diesem Zusammenhang eine höhere Auslastung ihrer Ressourcen. Die Korrelationsanalysen zur Kostenbewertung zeigen: Die Mehrheit dieser Unternehmen sieht Anstrengungen im Bereich Umwelt- und Ressourcenschutz als komplementär zu ihren Zielen bei den Logistikkosten. Denn eine höhere Ressourcenauslastung ist in vielen Logistiksystemen mit Skalen-Effekten verbunden und führt kurz- bis mittelfristig zu Kosteneinspa-

rungen. Diese Sichtweise haben vor allem Handelsunternehmen, Fuhrunternehmen, Kontraktlogistiker und Industrieunternehmen mit hohen Automatisierungsbereichen. KMU sehen hier erwartungsgemäß kein komplementäres Ziel.

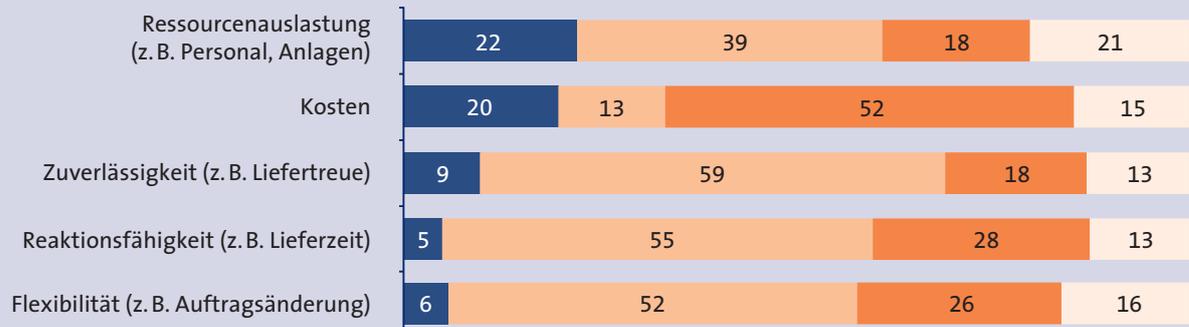
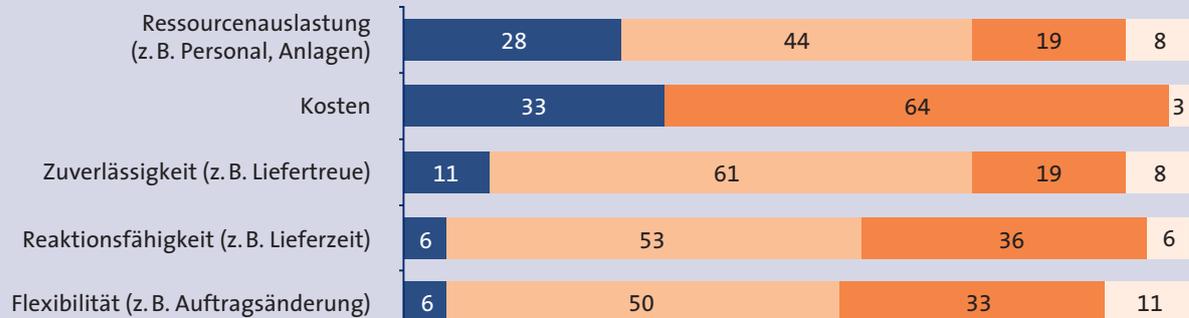
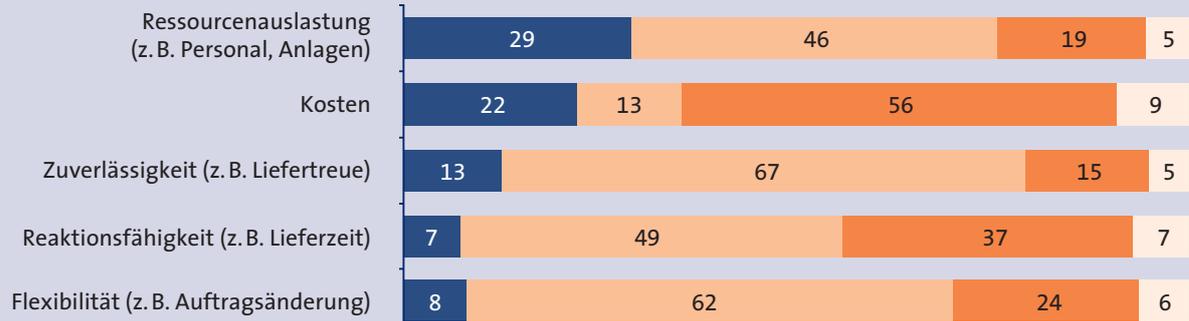
Als neutral betrachten mehr als die Hälfte der KMU und Großunternehmen den Einfluss von Anstrengungen für den Umwelt- und Ressourcenschutz auf die anderen Logistikziele Zuverlässigkeit, Reaktionsfähigkeit und Flexibilität.

Nicht immer scheinen die Wechselwirkungen mit den Logistikzielen bekannt zu sein. Relativ hoch ist diese Unkenntnis bei KMU. 17 Prozent wissen nicht, ob Anstrengungen im Bereich Umwelt- und Ressourcenschutz höhere oder geringere Kosten verursachen. Dies betraf hauptsächlich den Dienstleistungssektor, da hier der größte Anteil der KMU vorlag.

EINFLUSS AUF DIE LOGISTIKZIELE NACH UNTERNEHMENSGRÖSSE



EINFLUSS AUF DIE LOGISTIKZIELE NACH SEKTOREN



komplementär
 neutral
 konfliktär
 unbekannt

(in % der befragten Unternehmen)

MASSNAHMEN ZUM UMWELT- UND RESSOURCENSCHUTZ AUF EBENE DER PRODUKTE, STRUKTUREN, PLANUNG UND PARTNER VERSPRECHEN THEORETISCH DAS HÖCHSTE WIRKUNGSPOTENZIAL. IN DER PRAXIS DAGEGEN SIND DIE BEREITS ERGRIFFENEN UND DIE GEPLANTEN MASSNAHMEN SEHR INDIFFERENT.

In Theorie und Praxis verfügen wir über eine ganze Palette von Maßnahmen zum Schutz der Umwelt und der Ressourcen. Einige sind neu, andere bereits bekannt. Diese Maßnahmen lassen sich verschiedenen Ebenen zuordnen – und zwar nach Fristigkeit, Reichweite, Tragweite sowie nach Kapital- und Ressourcen-Einsatz.

Nach unserer Definition kann die Logistik auf fünf Ebenen ansetzen, wenn sie Maßnahmen im Bereich Umwelt- und Ressourcenschutz umsetzt:

- Markt und Produkt
- Strukturen und Planung
- Prozesse, Steuerung und Messung
- Technologien und Ressourcen
- Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten und Dienstleister

Fakt ist: Die ersten vier Ebenen bilden eine Hierarchie und beeinflussen sich sequenziell. Entscheidungen auf einer Ebene definieren den Handlungsspielraum für weitere Entscheidungen auf den folgenden Ebenen. Denn Entscheidungen auf höheren Ebenen reduzieren die Freiheitsgerade auf den folgenden Ebenen.

Ein Beispiel: Die Festlegung der Verpackungsmaße eines Produktes auf der Ebene 1 definiert das Volumen und das Gewicht eines Produktes und folglich die maximale Anzahl der Produkte pro Ladungsträger, zum Beispiel pro Containerladung. Somit beeinflusst die Entscheidung auf der Ebene 1 die theoretisch maximale Auslastung eines Containers und folglich die eines einzelnen Transportes, die der Ebene 3 zuzuordnen wäre. Die Auswirkungen auf die Umwelt – als CO₂-Ausstoß je transportiertem Stück des Produkts – sind somit stark beeinflusst von der Entscheidung über die Verpackungsmaße auf der Ebene 1. Maßnahmen auf der Ebene 2 und 3 wie beispielsweise Routenoptimierungen mögen sicher auch Einfluss auf den CO₂-Ausstoß haben, müssen aber mit den Fixgrößen Volumen und Gewicht operieren und sind daher von geringerer Reichweite im Hinblick auf den Umwelt- und Ressourcenschutz.

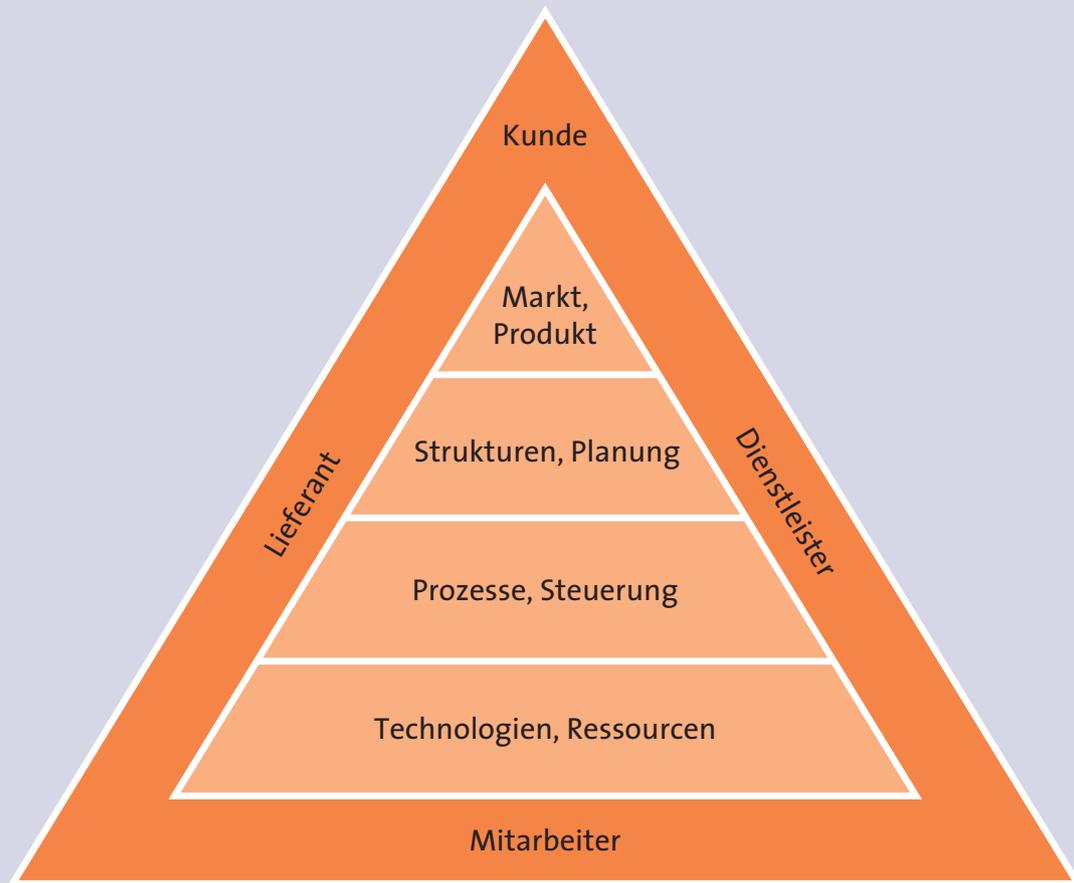
Ein weiteres Beispiel ist die Entscheidung eines Unternehmens für eine Zentrallagerstrategie in der Distribution. Diese strukturelle Entscheidung stellt eine Fixgröße auf der Ebene 3 dar und bestimmt maßgeblich die Transportkilometer innerhalb des Logistiknetzwerkes, die einen wesentlichen Einfluss auf die Treibstoffmenge haben, die dieses Unternehmens benötigt. Selbstverständlich kann es seine Treibstoff-Gesamtkosten reduzieren durch Optimierungsmaßnahmen auf den folgenden Ebenen, etwa durch den Einsatz von Routenplanungssoftware oder Flottensteuerungssystemen sowie die Nutzung alternativer Treibstoffe. Aber die Entscheidung mit der größeren Trag- und Reichweite fiel schon vorher auf der Ebene 2.

Dieser Logik folgend behaupten wir: Umwelt- und Ressourcenschutzmaßnahmen auf Ebene der Produkte, Strukturen, Planung und Partner versprechen theoretisch höhere Wirkungspotenziale.

Auf den folgenden Seiten beschreiben wir unsere Untersuchungsergebnisse zu den Umwelt- und Ressourcenschutzmaßnahmen in Industrie, Handel und Dienstleistung. Was dort heute schon konkret läuft, ist sehr vielfältig und indifferent. Als Grund sehen wir: Die Erwartung einer zunehmenden ökologischen Betroffenheit gepaart mit dem Fehlen klarer Strategien, konkreter Ziele und Konzepte führte zu Insellösungen in Unternehmen. Dabei fokussierten sich Logistikmanager auf Maßnahmen, die oft naheliegend waren und in ihren Verantwortungsbereichen lagen. Logistikmanager berücksichtigten den Umwelt- und Ressourcenschutz quasi schon immer irgendwie nebenbei. Sie taten dies mal mehr, mal weniger, aber größtenteils betrachteten sie dieses Thema eben nicht ganzheitlich und packten es auch nicht so an. Auch bei neu geplanten oder zur Weiterentwicklung anstehenden Maßnahmen ist ein hoher Anteil vielfältig und indifferent. Der Trend setzt sich also momentan fort. Dies bedeutet heute eine große Herausforderung für Logistikmanager. Doch zeigen unsere Ergebnisse auf aggregierter Ebene erste Trends und Erfolgsstrategien. Mit abnehmender Unsicherheit in den Erwartungen der Anspruchsgruppen und in der Entwicklung der Rahmenbedingungen werden sich diese Linien klarer abzeichnen.

Auf den folgenden Seiten beschreiben wir unsere Untersuchungsergebnisse zu den Umwelt- und Ressourcenschutzmaßnahmen in Industrie, Handel und Dienstleistung. Was dort heute schon konkret läuft, ist sehr vielfältig und indifferent. Als Grund sehen wir: Die Erwartung einer zunehmenden ökologischen Betroffenheit gepaart mit dem Fehlen klarer Strategien, konkreter Ziele und Konzepte führte zu Insellösungen in Unternehmen. Dabei fokussierten sich Logistikmanager auf Maßnahmen, die oft naheliegend waren und in ihren Verantwortungsbereichen lagen. Logistikmanager berücksichtigten den Umwelt- und Ressourcenschutz quasi schon immer irgendwie nebenbei. Sie taten dies mal mehr, mal weniger, aber größtenteils betrachteten sie dieses Thema eben nicht ganzheitlich und packten es auch nicht so an. Auch bei neu geplanten oder zur Weiterentwicklung anstehenden Maßnahmen ist ein hoher Anteil vielfältig und indifferent. Der Trend setzt sich also momentan fort. Dies bedeutet heute eine große Herausforderung für Logistikmanager. Doch zeigen unsere Ergebnisse auf aggregierter Ebene erste Trends und Erfolgsstrategien. Mit abnehmender Unsicherheit in den Erwartungen der Anspruchsgruppen und in der Entwicklung der Rahmenbedingungen werden sich diese Linien klarer abzeichnen.

Auf den folgenden Seiten beschreiben wir unsere Untersuchungsergebnisse zu den Umwelt- und Ressourcenschutzmaßnahmen in Industrie, Handel und Dienstleistung. Was dort heute schon konkret läuft, ist sehr vielfältig und indifferent. Als Grund sehen wir: Die Erwartung einer zunehmenden ökologischen Betroffenheit gepaart mit dem Fehlen klarer Strategien, konkreter Ziele und Konzepte führte zu Insellösungen in Unternehmen. Dabei fokussierten sich Logistikmanager auf Maßnahmen, die oft naheliegend waren und in ihren Verantwortungsbereichen lagen. Logistikmanager berücksichtigten den Umwelt- und Ressourcenschutz quasi schon immer irgendwie nebenbei. Sie taten dies mal mehr, mal weniger, aber größtenteils betrachteten sie dieses Thema eben nicht ganzheitlich und packten es auch nicht so an. Auch bei neu geplanten oder zur Weiterentwicklung anstehenden Maßnahmen ist ein hoher Anteil vielfältig und indifferent. Der Trend setzt sich also momentan fort. Dies bedeutet heute eine große Herausforderung für Logistikmanager. Doch zeigen unsere Ergebnisse auf aggregierter Ebene erste Trends und Erfolgsstrategien. Mit abnehmender Unsicherheit in den Erwartungen der Anspruchsgruppen und in der Entwicklung der Rahmenbedingungen werden sich diese Linien klarer abzeichnen.



JEDES VIERTE HANDELSUNTERNEHMEN UND FAST JEDER DRITTE DIENSTLEISTER HABEN PLÄNE ZUR ENTWICKLUNG NEUER UMWELTFREUNDLICHER PRODUKTE UND DIENSTLEISTUNGEN.

Industrie, Handel und Dienstleistung verfolgen im Bereich Kunde, Produkt und Markt ähnliche Maßnahmen zum Schutz von Umwelt und Ressourcen:

Interessanterweise entwickelt etwa jedes zweite befragte Unternehmen schon heute umweltfreundliche Produkte und Dienstleistungen. Aufgrund gesetzlicher Vorgaben für Produktion und Produkte liegt der Industriesektor vorn. Aber auch jedes vierte Handelsunternehmen und fast jeder dritte Dienstleister wollen neue umweltfreundliche Produkte und Dienstleistungen entwickeln und diese auch stärker vermarkten. Damit verbundene höhere Kosten geben 30 bis 40 Prozent der Unternehmen an ihre Kunden weiter – Tendenz steigend.

Bei der Produktentwicklung verwenden bereits über 60 Prozent der Industrieun-

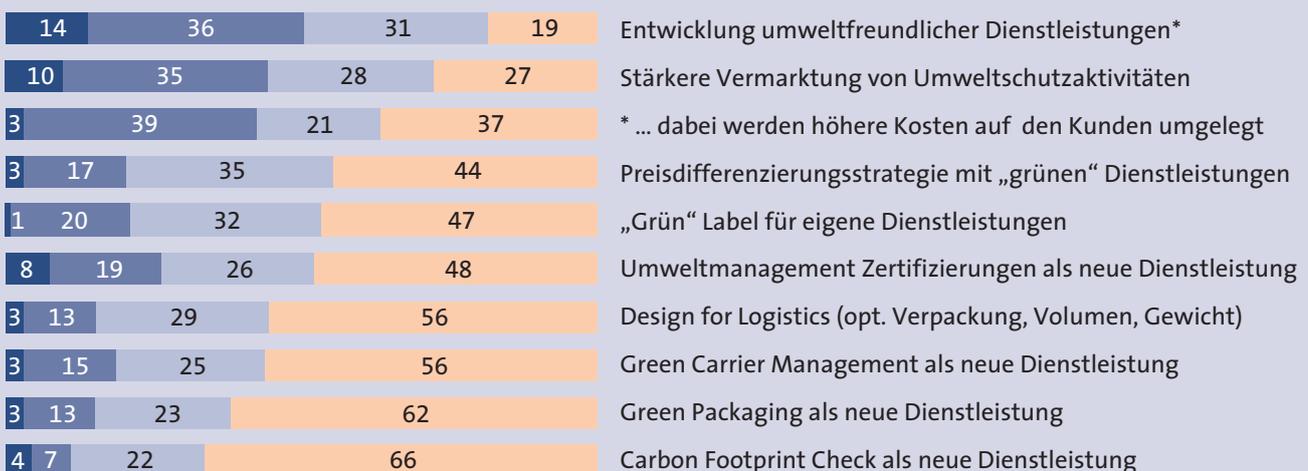
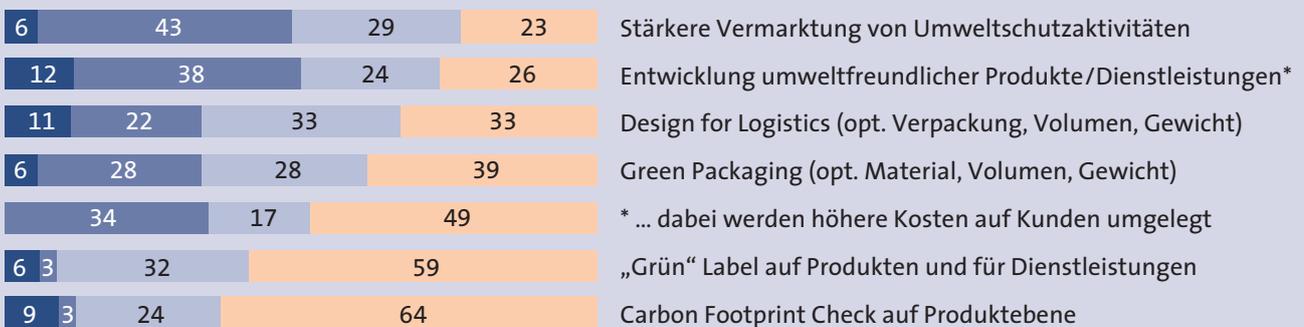
ternehmen und über 30 Prozent der Handelsunternehmen das Konzept „Design for Logistics“. Mit diesem Konzept lassen sich schon während der Entwicklung Produkteigenschaften wie Gewicht und Volumen aus der logistischen Perspektive berücksichtigen – Eigenschaften, die sich in späteren logistischen Prozessen negativ auf die Umwelt und auf Ressourcen auswirken könnten.

Das hochaktuelle Thema „Carbon Footprint Check“ (CO₂-Fußabdruck) zur ganzheitlichen Messung von CO₂-Emissionen auf Produkt- oder Prozessebene spielt in der Praxis heute erst bei weniger als 15 Prozent der Industrie- und Handelsunternehmen eine Rolle. Doch fast jedes vierte Unternehmen plant, CO₂-Emissionen künftig zu messen. Das Fehlen einheitlicher Messstandards und die Entwicklungen bei der Regulierung des CO₂-

Zertifikatehandels geben diesem Thema zusätzliche Dynamik und Unsicherheit. Oft wird das Thema CO₂-Emissionen daher den Logistikdienstleistern übertragen, und diese nehmen es verstärkt als neue Dienstleistung in ihr Produktportfolio auf.

20 bis 30 Prozent der Logistikdienstleister folgen dem Trend und planen die Entwicklung neuer Dienstleistungen wie Green Packaging, Umweltmanagement-Zertifizierungen oder die Bewertung von Transportdienstleistern nach Gesichtspunkten. Mehr als die Hälfte der Logistikdienstleister nutzen „grüne“ Dienstleistungen als Preisdifferenzierungsstrategie oder wollen dies tun.

INGESETZTE UMWELTSCHUTZMASSNAHMEN IM BEREICH KUNDE/MARKT/PRODUKT



ja, wird stark weiterentwickelt
 ja
 nein, aber geplant
 nicht angedacht

(in % der befragten Unternehmen)

30 BIS 40 PROZENT DER UNTERNEHMEN PLANEN IHRE LIEFERANTEN UND DIENSTLEISTER ZUNEHMEND NACH UMWELTGESICHTSPUNKTEN ZU BEWERTET.

NAHELIEGENDE MASSNAHMEN WIE WEITERBILDUNG, FAHRERTRAINING UND ENTSORGUNG WERDEN VERSTÄRKT ANGEANGEN.

Umwelt- und Ressourcenschutz wird heute als ganzheitliches und unternehmensübergreifendes Problem gewertet. Es gilt nicht nur unternehmensinterne Prozesse danach auszurichten, sondern das Logistiknetzwerk und alle daran beteiligten Akteure wie Lieferanten, Kunden und Dienstleister mit einzubeziehen. Viele Handels- und Industrieunternehmen bewerten schon heute ihre Lieferanten und Dienstleister nach Umweltgesichtspunkten. Weitere 30 bis 40 Prozent planen es zukünftig auch zu tun. Ebenso groß ist der Anteil der Unternehmen, die ihre Zusammenarbeit mit Lieferanten und Dienstleistern bei Umwelt- und Ressourcenschutzaktivitäten verbessern möchten. Interessanterweise arbeiten bereits mehr als die Hälfte der befragten Logistikdienstleister mit ihren Kunden

zum Thema Umweltschutz eng zusammen. „Grüne Logistik“ bzw. „Green Logistics“ scheint neue Formen und Motive für Kollaboration in Logistiknetzwerken zu schaffen. Auch hier bestätigt sich, dass die Verantwortung für Umwelt- und Ressourcenschutz entlang der Supply Chain weitergereicht wird. So bewerten bereits 35 Prozent der befragten Logistikdienstleister ihre Subunternehmer nach Umweltschutzgesichtspunkten. Weitere 28 Prozent folgen dem Trend.

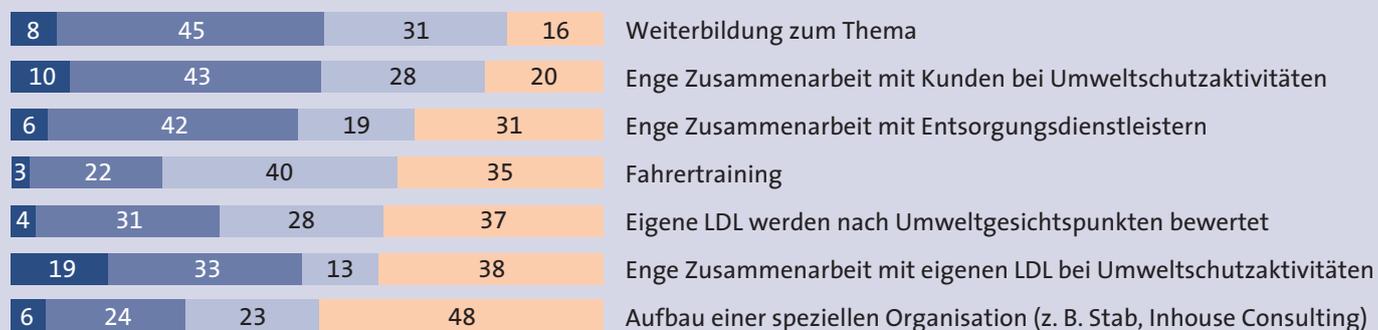
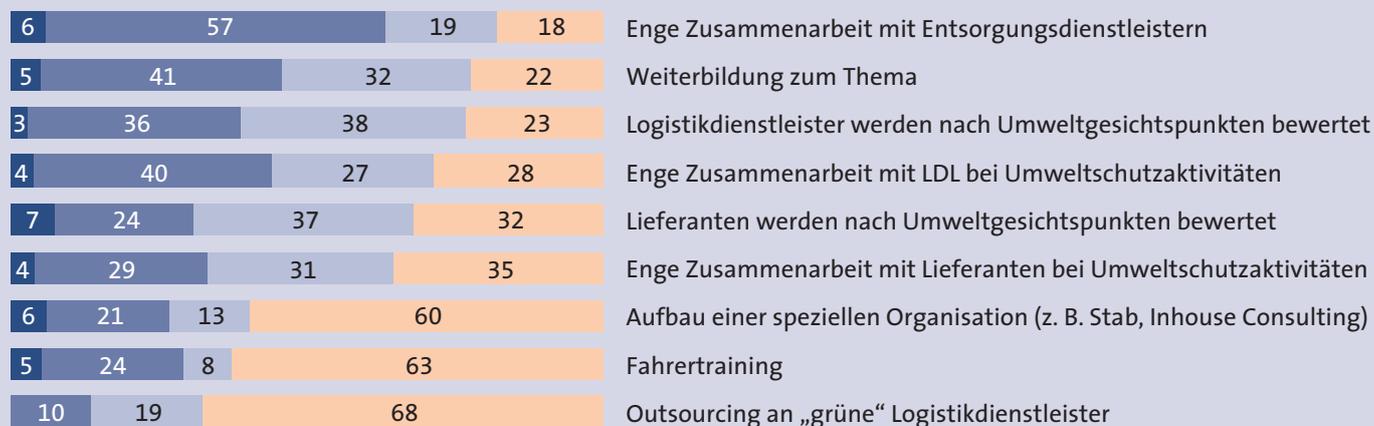
Erwartungsgemäß arbeiten Handel, Industrie und Logistikdienstleister bereits sehr eng mit ihren Entsorgungsdienstleistern zusammen. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist hierbei vor allem das Vorliegen von „win-win“ Situationen. Eine große Herausforderung in der

Zusammenarbeit stellt die logistische Integration dar. Dazu später mehr.

Ganz oben auf der Agenda der Logistikmanager stehen diesbezüglich die Themen Weiterbildung und Training. Diese naheliegenden und im typischen Verantwortungsbereich liegenden Maßnahme versprechen Quick wins und relativ kapitalarme Investitionen. Beispiel: Fahrertraining von Transportmitteln für treibstoffsparende Fahrweisen.

In allen drei Sektoren ist interessanterweise die organisatorische Verankerung der Thematik in Form einer speziellen Organisation wie z. B. Stabstelle oder Inhouse Consulting weder heute stark umgesetzt noch in Zukunft stark geplant.

EINGESETZTE UMWELTSCHUTZMASSNAHMEN IM BEREICH PARTNER/MITARBEITER



ja, wird stark weiterentwickelt
 ja
 nein, aber geplant
 nicht angedacht

(in % der befragten Unternehmen)

DER UMWELTTREND FÜHRT KURZ- BIS MITTELFRISTIG WENIGER ZU STRUKTURELLEN ÄNDERUNGEN, SONDERN VIELMEHR ZUR VERBESSERUNG UND WEITERENTWICKLUNG DER ZUSAMMENARBEIT IN BESTEHENDEN LOGISTIKSTRUKTUREN UND -NETZWERKEN

Die gesetzlichen Regulierungen zur Entsorgung und zum Recycling haben in Industrie und Handel zu weitgehend standardisierten Prozessen in der Entsorgungs- und Rückführungslogistik geführt. Doch die steigende Bedeutung des Umwelt- und Ressourcenschutzes erfordern weitere Verbesserungen in der Zusammenarbeit mit Entsorgungsdienstleistern. So sind die Versorgungs- und Entsorgungsprozesse oftmals nicht aufeinander abgestimmt. Das sogenannte closed-loop Supply Chain Management zur Planung und Steuerung der entgegengesetzten Waren- und Informationsflüsse ist in der Praxis nicht weit verbreitet. Durch eine vorausschauende Planung mit den Netzwerkpartnern und die Synchronisation von Versorgungs- und Entsorgungsflüssen entstehende Skalen- und Synergieeffekte, die z. B. zu verbesserten Auslastungen der Transportmittel beitragen, bleiben heute weitgehend unberücksichtigt.

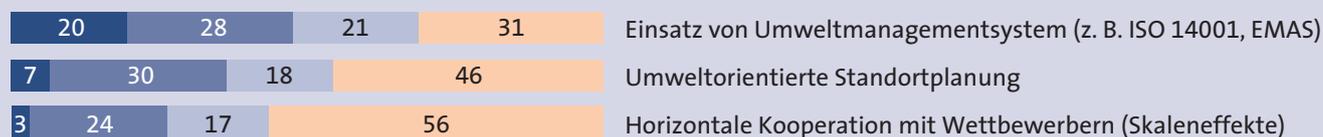
Die Untersuchungsergebnisse zeigen, dass der Umwelttrend kurzfristig nicht zu radikalen Planungs- und Strukturänderungen der Logistiksysteme führen wird, die heute weitgehend bestandsarm und primär auf Geschwindigkeit ausgerichtet sind. Lediglich 13 Prozent der Industrie- und Handelsunternehmen bauen heute zur Verlangsamung der Supply Chain Dynamik zusätzliche Bestände im Logistiknetzwerk auf. Der Aufbau von zusätzlichen Beständen erlaubt die Entkopplung von Transport und Bestand. Dies ermöglicht mehr Handlungsspielraum bei Bündelungsmaßnahmen im Transport, die wiederum zu verbesserten Ressourceneffizienzen führen. Weitere strukturelle Maßnahmen wie die Regionalisierung von Logistiknetzen werden heute nur von weniger als 16 Prozent der Industrieunternehmen geplant. Erwartungsgemäß ist die Regionalisierung von Beschaffungs- und Distributionsstrukturen im Handel stärker.

Der Vergleich mit den Kollaborationsmaßnahmen bestätigt, dass der Umwelttrend kurz- bis mittelfristig weniger zu strukturellen Änderungen, sondern vielmehr zur Verbesserung und Weiterentwicklung der Zusammenarbeit in bestehenden Logistikstrukturen und -netzwerken führen wird.

Doch betonen wir die Relevanz der differenzierten Verlangsamung und Beschleunigung von bestimmten Teilen der Supply Chain als mögliche Maßnahme zum Schutz von Umwelt und Ressourcen.

Angesichts der Tragweite der genannten strukturellen und kollaborativen Maßnahmen bedarf es in der Logistik einer ganzheitlichen end-to-end Supply Chain Bewertung und Verantwortung.

EINGESETZTE UMWELTSCHUTZMASSNAHMEN IM BEREICH PLANUNG/STRUKTUREN



ja, wird stark weiterentwickelt
 ja
 nein, aber geplant
 nicht angedacht

(in % der befragten Unternehmen)

UMWELTGERECHTE PROZESSVERBESSERUNGEN WERDEN BEI PROGNOSTIZIERTEM WIRTSCHAFTLICHEM ERFOLG UMGESETZT.

Die Anpassung der Logistikprozesse durch die gestiegenen Anforderungen lassen sich prinzipiell in zwei Kategorien teilen. Zum einen sind dies „Quick wins“ Änderungen, die mit geringem Kostenaufwand einen deutlichen Umwelt- und Ressourcenschutz erzeugen können. Dazu zählen Bereiche wie optimierte Transportplanung mit angepassten Transportbehältern, umweltgerechte Prozessverbesserungen oder der verstärkte Einsatz von intermodalen Transporten und Öko-Controlling. Die zweite Kategorie bilden grundlegende Prozessänderungen mit erhöhtem Investitionsbedarf. Die Umsetzung von Carbon Footprints auf Prozessebene, der Einsatz von Flottensteuerungssystemen oder Remanufacturing bilden diese Kategorie ab.

Grundsätzlich werden zuerst die Umweltmaßnahmen umgesetzt, die durch Effizienzsteigerungen Kostenvorteile erzeugen. In Verbindung mit den steigenden Energie- und Transportkosten

wird der Fokus der befragten Unternehmen auf eine optimierte Transportplanung damit auch kostenseitig erklärt.

Bereits 79 Prozent der Logistikmanager im Industriesektor und 75 Prozent der Handelsunternehmen setzen naheliegende und in ihrer Verantwortung liegende Maßnahmen ein, die komplementär zum Umwelt- und Ressourcenschutz wirken: z. B. die Konsolidierung von Warenbewegungen oder die Optimierung der Transportplanung hinsichtlich höherer Auslastungen oder geringerer Leerfahrten.

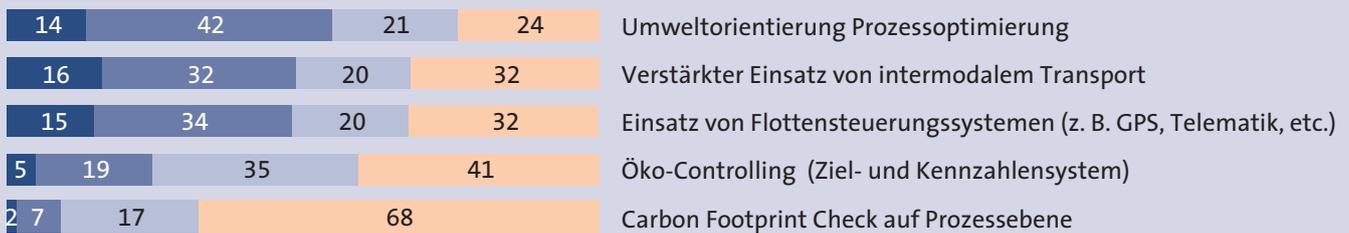
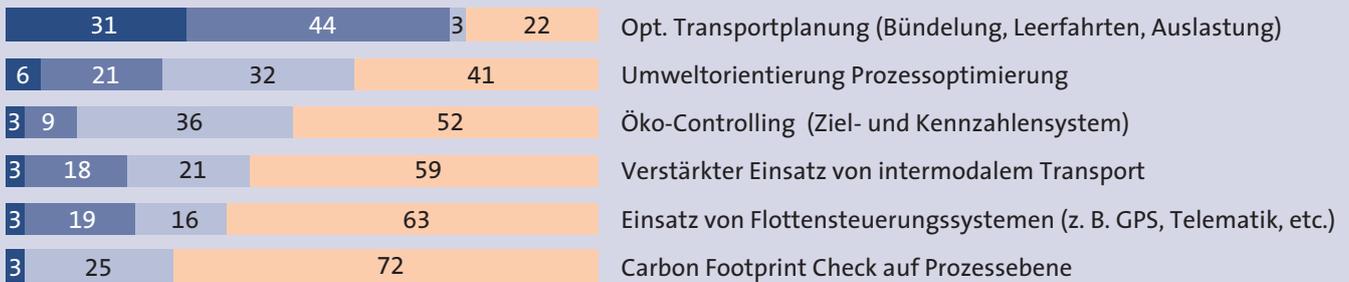
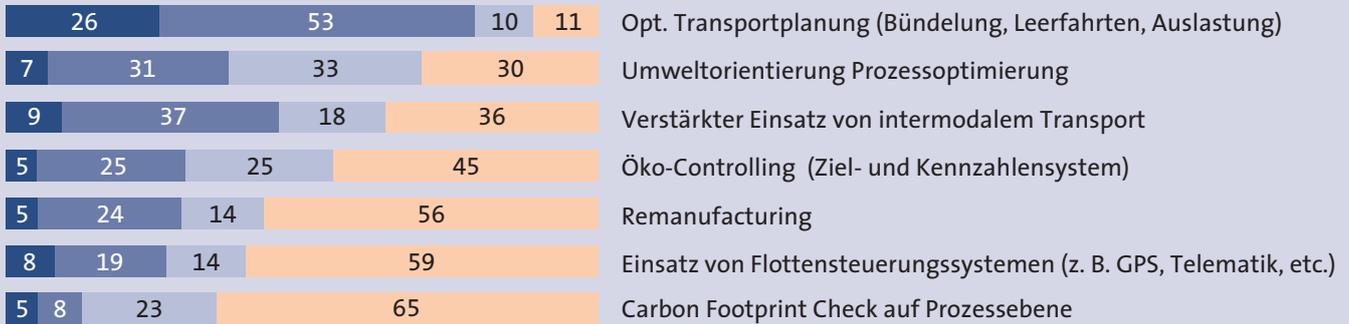
Eine weitere Maßnahme, die unter anderem auch auf infrastrukturelle Engpässe zurückzuführen ist: Der verstärkte Einsatz von intermodalen Transporten bei Industrie mit derzeit 46 Prozent plus 18 Prozent geplantem Einsatz und Logistikdienstleister mit derzeit 48 Prozent plus 20 Prozent geplantem Einsatz. Lassen sich Planungsprozesse auf die mitun-

ter längeren Transportzeiten anpassen, bilden intermodale Transporte eine umweltschonende Transportalternative. Im Segment hochreaktiver Logistiksysteme des Handels, in denen Flexibilität und Schnelligkeit zum Tagesgeschäft gehören, spielen intermodale Transporte noch eine geringere gewichtete Rolle.

Auffällig ist der hohe Bedarf in den Sektoren nach der adäquaten Operationalisierung von Umweltschutzziele: So planen 25 bis 36 Prozent der befragten Unternehmen den Einsatz von Öko-Controlling. Der Bedarf begründet sich teilweise aus der Tatsache, dass heute gängige Logistik-Controlling Instrumente Umwelt- und Ressourcenschutzgrößen nicht im ausreichenden Maße berücksichtigen.

Die Diskussion, ob ökologisch sinnvolle Maßnahmen in Fällen ökonomischer Ineffizienz zum Einsatz kommen würden, soll an dieser Stelle nicht geführt werden.

EINGESETZTE UMWELTSCHUTZMASSNAHMEN IM BEREICH PROZESSE



ja, wird stark weiterentwickelt
 ja
 nein, aber geplant
 nicht angedacht

(in % der befragten Unternehmen)

2.2 SICHERHEIT UND RISIKO

Die Beachtung der weltweiten Sicherheits- und Risikolage und der richtige Umgang mit Risiken kann für Unternehmen ein entscheidender Erfolgsfaktor sein. Hierzu zählen Gefahren durch Kriminalität und Terrorismus sowie Risiken bei Beschaffung oder Absatz. Sicherheits- und Risikomanagement wird immer wichtiger. Inzwischen sind Unternehmen an vielen Punkten sogar vom Gesetzgeber verpflichtet, sich mit der Thematik auseinanderzusetzen.

Auf Basis der Untersuchungsergebnisse beantworten wir folgende Fragestellungen:

- Wie sehr ist die Logistik heute und künftig betroffen?
- Finden Sicherheits- und Risikoziele Eingang in die Logistikstrategie?
- Welchen Einfluss haben die veränderten Anforderungen auf die Logistiksysteme?
- Welche Tools und Konzepte setzen Unternehmen ein und welche fehlen?

LOGISTIK IST ZUNEHMEND BETROFFEN VON STEIGENDEN RISIKEN UND SICHERHEITSANFORDERUNGEN. HAUPTTREIBER FÜR AKTIVITÄTEN ZUR ERHÖHUNG VON SICHERHEIT UND ZUR VERMEIDUNG VON RISIKEN SIND KUNDENANFORDERUNGEN UND DER BEDARF NACH PROZESSVERBESSERUNGEN.

Aufgrund der Vielzahl beteiligter Industrie-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen sind Logistiknetzwerke heute komplexe und interdependente Gebilde. Die enge Zusammenarbeit in diesen weltweit gespannten Netzwerken impliziert auch eine gewisse Störanfälligkeit durch Risiken auf der Beschaffungs- und Absatzseite sowie im Unternehmens- oder Netzwerkumfeld, aber auch durch Naturkatastrophen. Risiken auf der Beschaffungs- und Absatzseite können etwa entstehen durch Kapazitätsengpässe auf dem Beschaffungsmarkt, Transportschäden, fehlenden Transport- und Lagerraum oder Veränderungen im Verhalten der Konsumenten. Daneben sehen sich Unternehmen vermehrt auch Risiken durch organisierte Kriminalität oder Terrorismus gegenüber gestellt, die die Sicherheitslage im Logistiknetzwerk verändern.

Im Folgenden wird Sicherheit im Sinne von Angriffssicherheit gegen Bedrohungen, die mit beabsichtigten schädlichen Wirkungen auf Logistiknetzwerke einwirken, verstanden: etwa die organisierte Kriminalität oder der internationale Terrorismus. Risiko hingegen umfasst als Oberbegriff neben diesen Umfeldrisiken auch Risiken des Beschaffungs- und

Absatzmarktes oder Risiken im Unternehmen selbst.

Steigende Sicherheitsanforderungen und Risikopotenziale in Logistiknetzwerken stellen Logistikmanager vermehrt vor neue Herausforderungen. Das moderne Logistikmanagement ist aufgerufen, hierauf mit einem effizienten Sicherheits- und Risikomanagement zu reagieren.

Auf die Frage nach der Betroffenheit der Logistik von steigenden Sicherheitsanforderungen und Risiken im Logistiknetz zeigt sich: Branchenweit fühlt sich heute schon etwa ein Drittel der Befragten stark oder sehr stark betroffen. Noch überwiegt jedoch der Anteil der Unternehmen, die wenig oder sehr wenig betroffen sind. Je nach Sektor sind dies 38 bis 43 Prozent. Allerdings wird mit Blick auf die Zukunft eine Veränderung erwartet. Der Anteil der stark und sehr stark betroffenen Unternehmen wird bis 2015 branchenübergreifend um etwa 20 Prozent zunehmen.

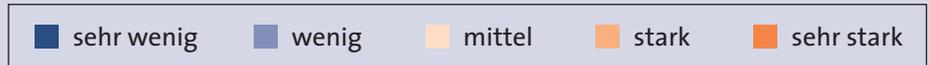
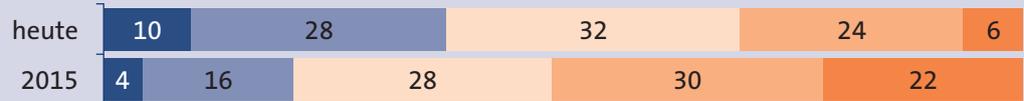
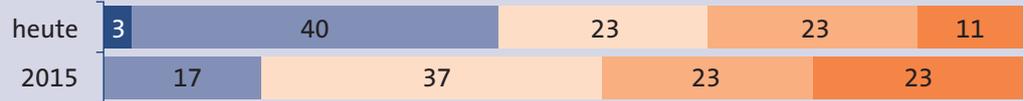
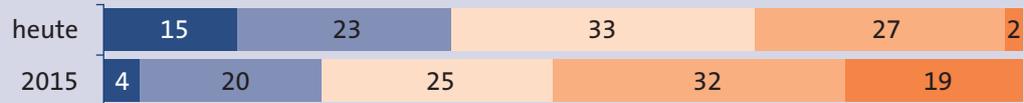
Etwa die Hälfte der Unternehmen erwartet für die Zukunft, dass sie von steigenden Sicherheitsanforderungen und Risiken in der Supply Chain stark oder sehr

stark betroffen sein werden. Viele der befragten Unternehmen spüren deutlich die Diskussionen um freiwillige oder verpflichtende Maßnahmen zur Erhöhung der Robustheit des Logistiknetzwerks. Allerdings fühlt sich die andere Hälfte der befragten Unternehmen auch künftig nur wenig betroffen. Möglicherweise werden die Auswirkungen der Sicherheitsanforderungen und Risiken in der Supply Chain zum Teil noch unterschätzt.

Was bringt Unternehmen dazu, ihre Aktivitäten auf das Thema Sicherheit und Risiko zu richten? Nach Ansicht der Befragten sind die Haupttreiber der Bedarf nach Prozessverbesserungen und die Anforderungen ihrer Kunden.

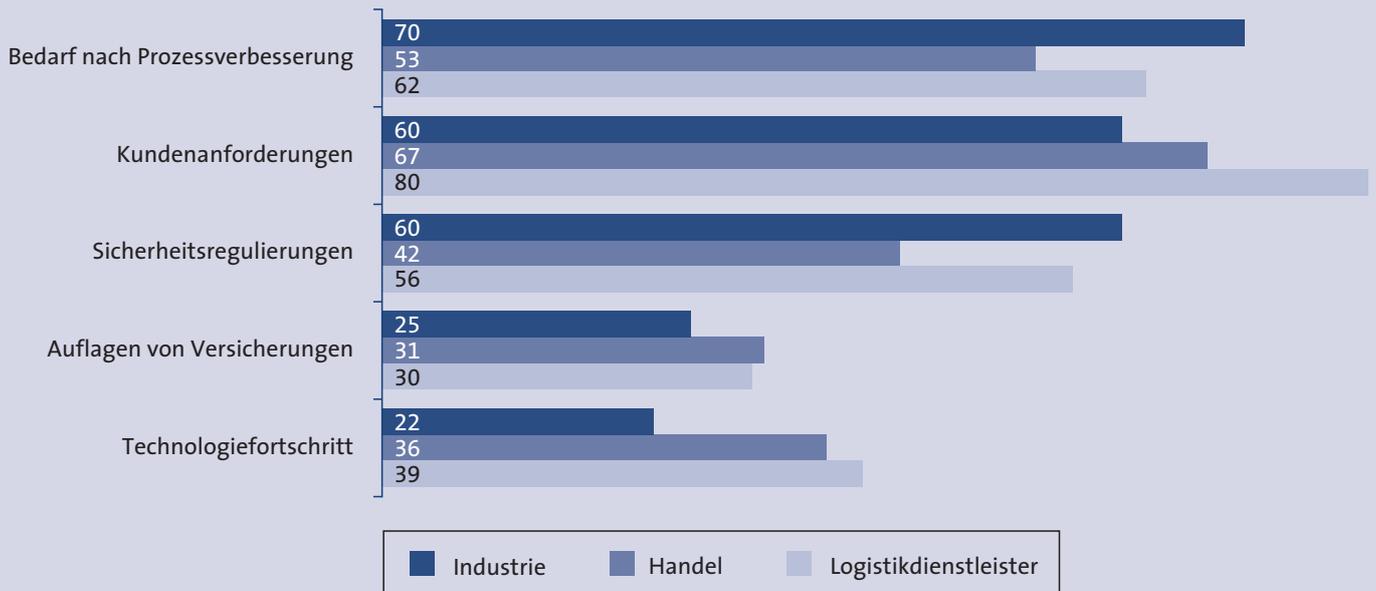
Für Industrieunternehmen ist der Bedarf nach Prozessverbesserungen der wichtigste Treiber, für den Handel und die Logistikdienstleister sind es die Kundenanforderungen. 80 Prozent der Dienstleister nennen Kundenanforderungen in ihrer Antwort. Der dritte Haupttreiber sind Sicherheitsregulierungen, sie wirken sich vor allem auf Industrie und Dienstleistung aus. Für den Handel spielen sie dagegen eine vergleichsweise nachgeordnete Rolle.

BETROFFENHEIT DER LOGISTIK



(in % der befragten Unternehmen)

HAUPTTREIBER



(in % der befragten Unternehmen, die mit „ja“ geantwortet haben)

IN DER INDUSTRIE BESTEHEN GRÖßERE ANSTRENGUNGEN ZUR BEANTRAGUNG DES AEO-STATUS ALS IM HANDEL UND BEI LOGISTIKDIENSTLEISTERN. ES MANGELT AN METHODEN ZUM UNTERNEHMENSÜBERGREIFENDEN SUPPLY CHAIN RISIKOMANAGEMENT.

Der Status des Zugelassenen Wirtschaftsbeteiligten („Authorised Economic Operator“ – AEO) ist eine breit diskutierte Maßnahme zur Erhöhung der Lieferkettensicherheit. EU-Unternehmen können diesen Status beantragen. Er soll zuverlässige und vertrauenswürdige Unternehmen auszeichnen. Diese können besondere Vergünstigungen bei der Zollabfertigung in Anspruch nehmen.

In den Sektoren Handel und Dienstleistungen strebt die Mehrheit der befragten Unternehmen den Status bisher noch nicht an. Bei Handelsunternehmen antworteten sogar 68 Prozent ablehnend. Insgesamt entscheiden sich – etwa im Sektor Dienstleistungen – größere Unternehmen eher als kleinere dafür, den AEO-Status zu beantragen. Industrieunternehmen stehen der Beantragung hingegen eher zustimmend gegenüber als Unternehmen im Handel und Logistikdienstleister. Ist-tier-Unternehmen in diesem Sektor geben sogar zu 70 Prozent an, AEO-Anstrengungen zu unternehmen.

Neben AEO werden in jüngster Zeit private Initiativen und Normen zur Erhöhung der Sicherheit intensiv diskutiert. Die Normenreihe ISO 28000 wurde

speziell für die Sicherheit in Supply Chains konzipiert.

Für die Erhöhung der Sicherheit in Logistiknetzwerken stellt die Einzelnorm ISO 28001 Best Practices bereit. Eine frühzeitige Auseinandersetzung mit derartigen Sicherheitsempfehlungen kann zur Verbesserung des Sicherheitsmanagements führen – auch mit Blick auf steigende Sicherheitsanforderungen bis 2015. Zudem kann die Anwendung solcher Best Practices wertvolle Synergieeffekte erzeugen, wie etwa zur Erlangung des AEO-Status.

Während Gesetze, Regulierungen oder Normen hohe Ansprüche an Unternehmen stellen, mangelt es häufig an praxistauglichen Tools, Konzepten und Forschungsergebnisse, mit denen Unternehmen aus eigener Kraft die Sicherheit erhöhen und mit Risiken umgehen können.

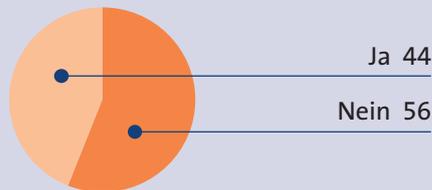
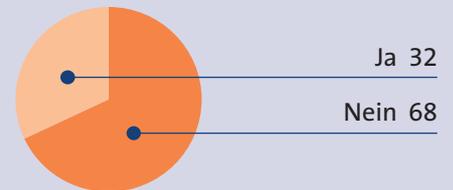
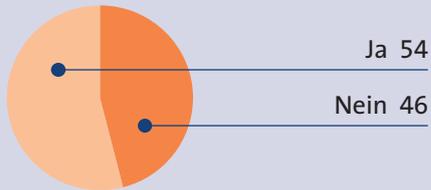
Bis zu einem Drittel der befragten Unternehmen mangelt es an Erkenntnissen im Bereich Sicherheit, etwa bei Methoden zur Auswahl sicherer Transportrouten und Transportmittel, bei der Warenverfolgung, der Standortplanung und beim Sicherheitsmanagement. Ein noch

größeres Forschungspotenzial liegt im Bereich Risikomanagement. Praxisrelevante Tools und Konzepte werden vermisst, insbesondere zur unternehmensübergreifenden, supply chain weiten Identifikation, Bewertung und Steuerung von Risiken. Eine besondere Herausforderung liegt hier darin, die Wahrscheinlichkeit und das Schadensausmaß potenzieller Risiken in der Supply Chain zu bewerten.

Neben der Entwicklung praxistauglicher Tools ist ein erfolgreicher Umgang mit Risiken in Logistiknetzwerken aber auch begründet in der Zusammenarbeit zwischen den Unternehmen eines Logistiknetzwerks. Dies setzt ein gegenseitiges Vertrauen voraus, um ein einheitliches Verständnis über Risiken und eine hinreichende Transparenz der Prozesse innerhalb des Netzwerks zu gewährleisten. Die Sicherheit kann dadurch erhöht werden.

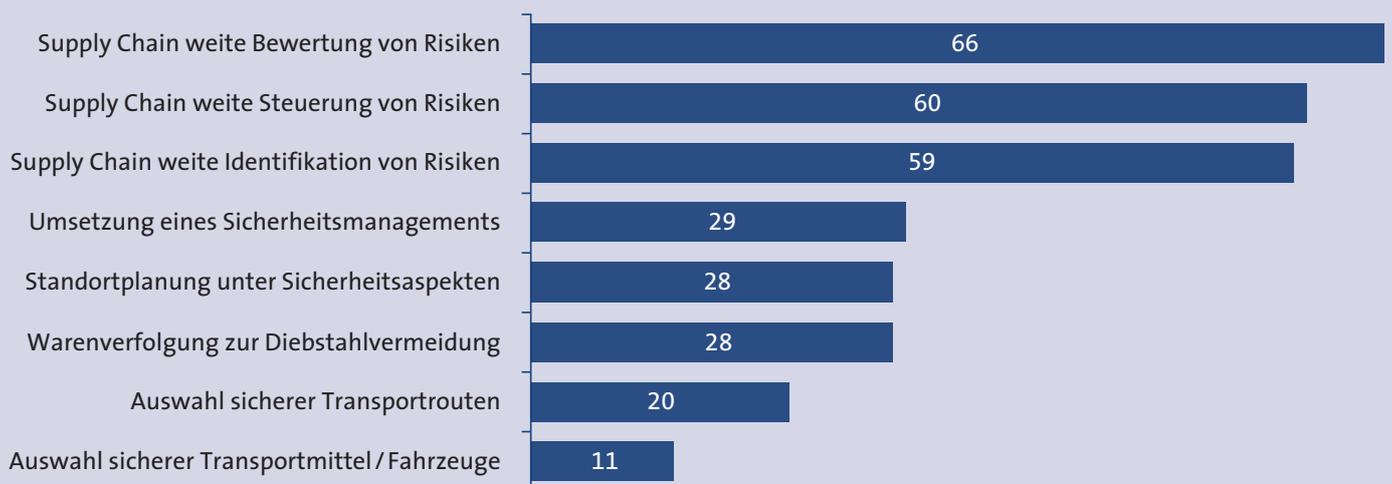
Die erfolgreiche Umsetzung eines Sicherheits- und Risikomanagements ist nur dann möglich, wenn sie auch strategisch und organisatorisch fest integriert ist. Wie hierbei der Status Quo in Unternehmen ist, zeigt der folgende Abschnitt.

AEO-STATUS



(in % der befragten Unternehmen)

FEHLENDE TOOLS UND KONZEPTE



(in % der befragten Unternehmen)

SICHERHEITS- UND RISIKOASPEKTE WERDEN BEREITS IN DIE LOGISTIKSTRATEGIE INTEGRIERT UND OFT DURCH DAS OBERE MANAGEMENT VERANTWORTET.

Sicherheits- und Risikoaspekte finden in vielen Unternehmen in der Logistikstrategie Berücksichtigung. Vor allem Dienstleister (58 Prozent) nennen diese Themen als Bestandteil oder sogar als integralen Bestandteil der Logistikstrategie. Nur 21 Prozent geben an, dass Sicherheit und Risiko dort kaum oder keine Berücksichtigung finden. Aber auch in der Industrie (47 Prozent) und im Handel (42 Prozent) finden sich oft Sicherheits- und Risikoaspekte in der Logistikstrategie, wenngleich nicht bei der Mehrheit der Unternehmen. Auch in der Industrie geben 21 Prozent an, diese Bereiche fänden dort kaum oder keine Berücksichtigung. Im Handel sagen dies 31 Prozent.

Gerade große Unternehmen sehen Sicherheit und Risiko als Bestandteil oder sogar integralen Bestandteil ihrer Logistikstrategie. Eine dieser Optionen wählen 75 Prozent der befragten Dienstleister mit mehr als 500 Mitarbeitern, aber nur 48 Prozent der kleineren Unternehmen integrieren diese Felder in ihre Logistikstrategie. Entweder sind für kleine Unternehmen aufgrund ihrer Größe Sicherheits- und Risikoaspekten von geringerer strategischer Bedeutung oder aber sie

unterschätzen im Gegensatz zu größeren Unternehmen die Bedeutung noch.

Ein effizientes Sicherheits- und Risikomanagement erfordert neben der Aufnahme in die Logistikstrategie auch eine entsprechende organisatorische Verantwortung. Auffallend ist: Sektorenübergreifend ist das Sicherheits- und Risikomanagement vorwiegend im oberen Management angesiedelt. Sogar die Mehrheit der Dienstleister und immerhin je etwa ein Drittel der Industrie- und Handelsunternehmen geben an, dass ihr Sicherheits- und Risikomanagement in der Geschäftsführung beziehungsweise im Vorstand verantwortet wird. Nur wenige Unternehmen siedeln ihr Sicherheits- und Risikomanagement auf der Hauptabteilungs- oder gar Abteilungsebene an.

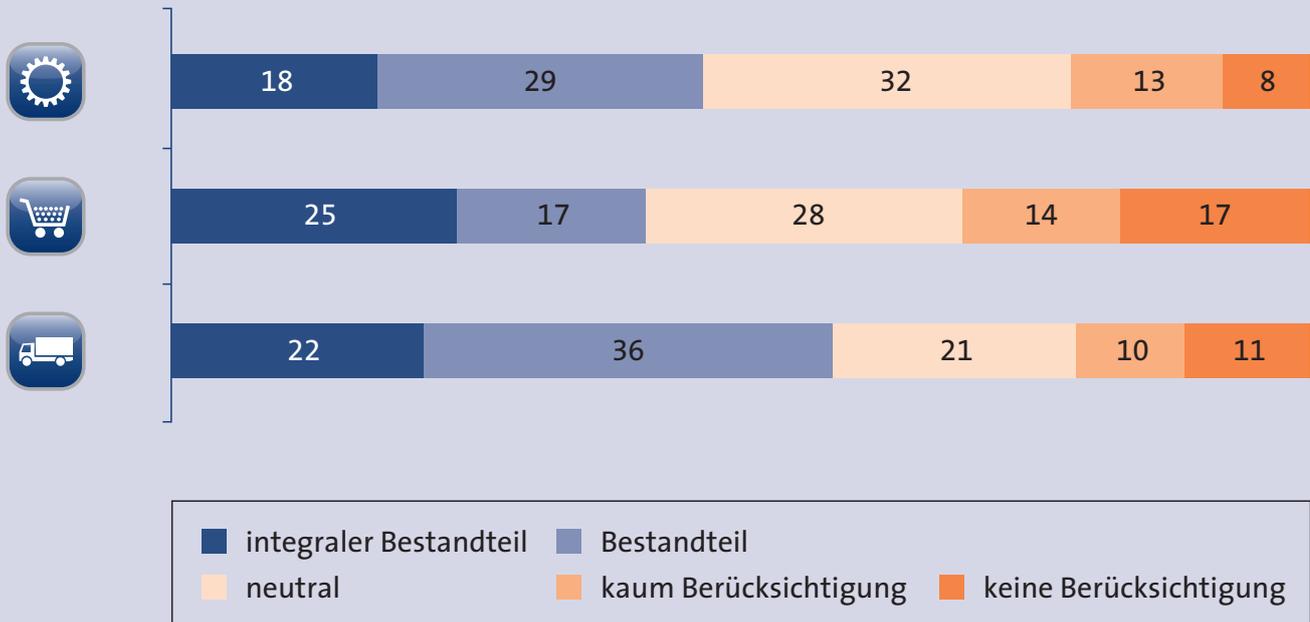
Dies unterstreicht, dass die Unternehmen die strategische Bedeutung des Themas anerkennen und organisatorisch auch entsprechend etabliert haben. Das gesamte Unternehmen ist Sicherheitsbedrohungen und Risiken ausgesetzt, die ganzheitlich zu behandeln sind.

Dem strategischen Charakter des Risikomanagements stimmen Unternehmen sowohl für ein unternehmensweites als auch für ein unternehmensübergreifendes Risikomanagement weitgehend zu, wie aktuelle Studien zeigen. Eine ähnliche Rolle nimmt auch das Sicherheitsmanagement für viele Logistiknetzwerke ein. So sind etwa die Hersteller höherwertiger Güter in besonderem Maße Diebstählen ausgesetzt, während Gefahrgut-Transporteure in besonderem Maße auf die Gefahren durch Terrorismus Rücksicht nehmen müssen.

Dort empfiehlt es sich, als Best Practice Sicherheits- und Risikoaspekte zu einem integralen Bestandteil der Logistikstrategie zu machen und im Top-Management anzusiedeln. Dadurch können die Unternehmen den Haupttreibern gebührend Rechnung tragen.

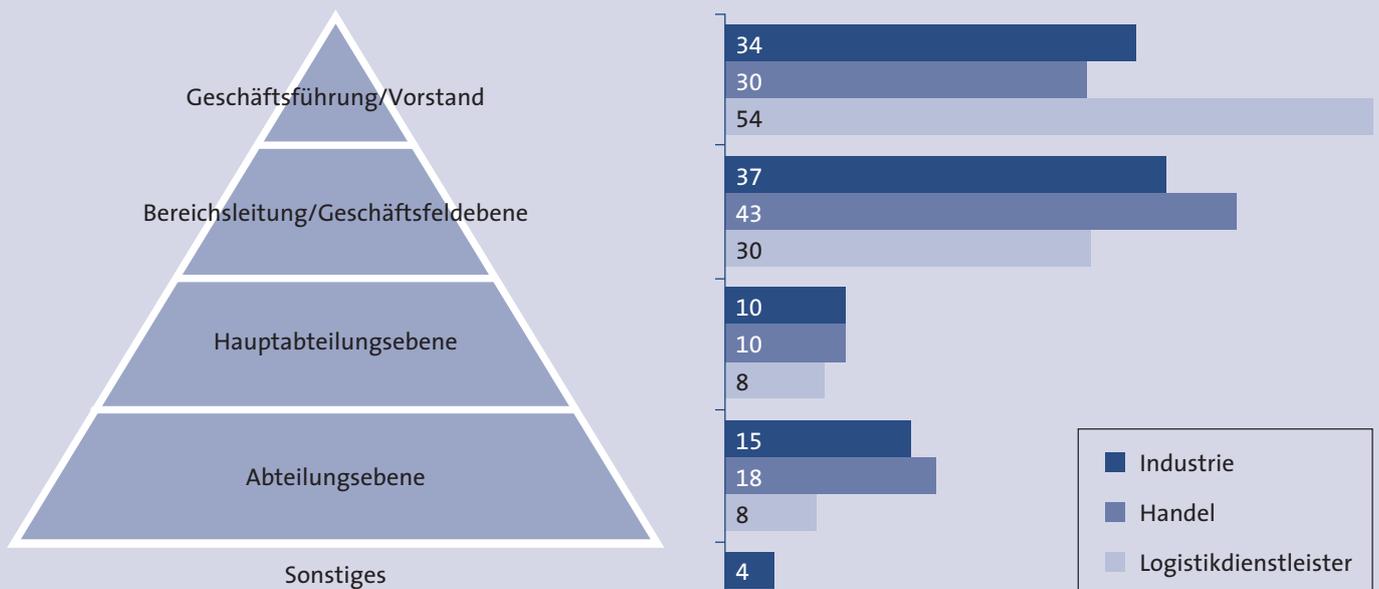
Die feste strategische und organisatorische Integration begründet sich nicht zuletzt daraus, dass die Logistikziele von Sicherheit und Risiko z.T. maßgeblich beeinflusst werden, wie im folgenden Abschnitt zu sehen ist.

STRATEGISCHE VERANKERUNG VON SICHERHEITS- UND RISIKOASPEKTEN



(in % der befragten Unternehmen)

ORGANISATORISCHE ANSIEDLUNG DES SICHERHEITS- UND RISIKOMANAGEMENTS



(in % der befragten Unternehmen)

EFFIZIENTES SICHERHEITS- UND RISIKOMANAGEMENT BIETET POTENZIAL ZUR VERBESSERUNG DER ZUVERLÄSSIGKEIT, GILT ABER AUCH ALS STARKER TREIBER BEI DER ERHÖHUNG DER LOGISTIKKOSTEN.

Die Reaktionen von Unternehmen auf die gestiegenen Sicherheits- und Risikoanforderungen in der Supply Chain können das Erreichen der Logistikziele fördern oder diesen entgegen wirken. Nach überwiegender Ansicht der befragten Unternehmen bedeuten Anstrengungen im Sicherheits- und Risikomanagement höhere Kosten und stehen damit im Konflikt zu dem Ziel, Logistikkosten zu reduzieren. Besonders der Handel im Allgemeinen (zu 80 Prozent) und der Versandhandel im Speziellen (zu 75 Prozent) rechnen mit einer Erhöhung der Logistikkosten. Aber auch 66 Prozent der Industrieunternehmen und 63 Prozent der Dienstleister erwarten eine konkurrierende Zielbeziehung.

Best Practice Beispiele einer Studie des Institute of Manufacturing der Stanford University in den USA beweisen dagegen, dass durch Maßnahmen des Sicherheits- und Risikomanagements auch Einspar-effekte erzielt werden können, die größer sind als die Investitionskosten. Ein Beispiel: Vor dem Hintergrund steigender Anforderungen der Zollabwicklung sind Verlagerung und Dienstleister stärker gefor-

dert, Informationen auszutauschen und Sendungen intensiver zu überwachen. Hierzu können Systeme zur Sendungsverfolgung eingesetzt werden. Infolge der erhöhten Transparenz ergeben sich positive Wirkungen auf das Bestandsmanagement und die Verfügbarkeit der Produkte. Die erzielten Prozessverbesserungen bieten außerdem die Möglichkeit, in einigen Bereichen das Personal zu verringern und Diebstähle zu verhindern.

Effektives Sicherheits- und Risikomanagement kann sich somit auszahlen. Das Ergebnis kann eine höhere Reaktionsfähigkeit des Unternehmens sein und insbesondere eine höhere Zuverlässigkeit, indem Störungen im Logistiknetzwerk verringert oder vermieden werden können.

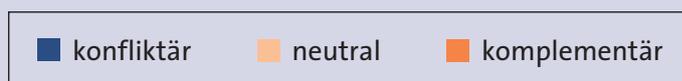
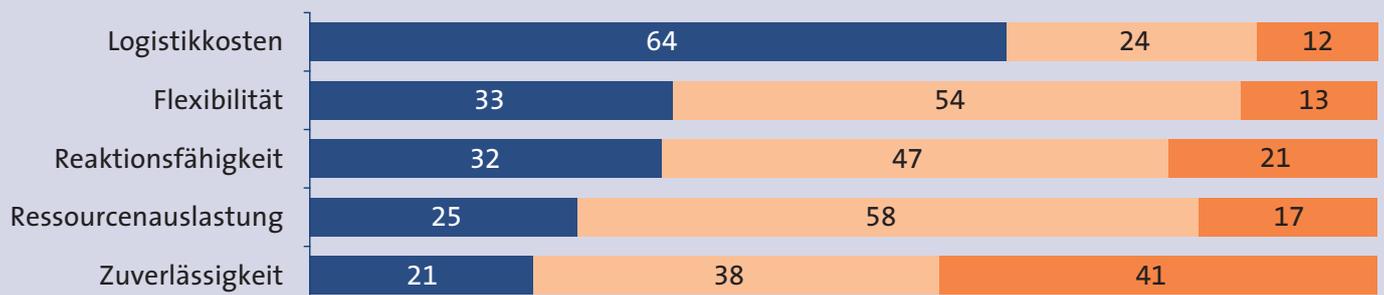
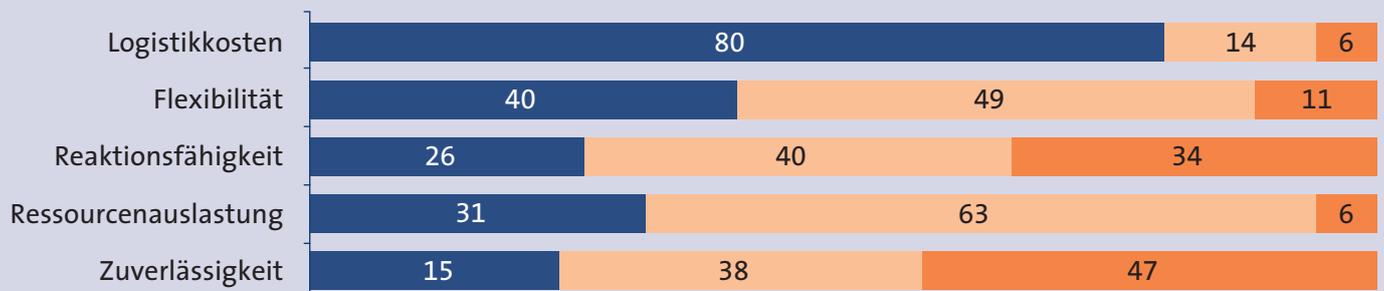
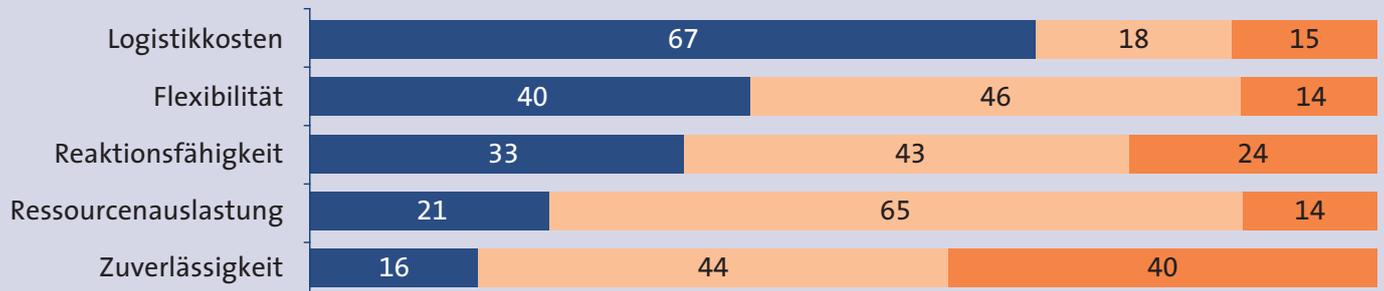
Branchenübergreifend haben bereits etwa 40 Prozent der befragten Unternehmen die positiven Wirkungen auf die Zuverlässigkeit erkannt. Bei den befragten Einzelhändlern sind es sogar 47 Prozent.

Für Sicherheits- und Risikoanstrengungen müssen die Unternehmen zusätzliche Ressourcen zur Verfügung stellen. Dies erklärt, dass die Ressourcenauslastung bei den Befragten zum Teil negativ beeinflusst wird. Detailanalysen zeigen: Vor allem Unternehmen der Chemieindustrie (35 Prozent) sowie des Maschinen- und Anlagenbau (31 Prozent) fühlen sich hiervon verstärkt betroffen.

Insgesamt gibt es überraschend wenige Unternehmen, die mit negativen Auswirkungen ihrer Sicherheits- und Risikomaßnahmen auf die Logistikziele rechnen – abgesehen von den Logistikkosten. Auf der anderen Seite erkennen schon viele Unternehmen die positiven Effekte eines effizienten Sicherheits- und Risikomanagements. Dies lässt verstärkte Anstrengungen zur Umsetzung erwarten.

Die Ergebnisse des folgenden Abschnitts geben Aufschluss darüber, wie Sicherheitsanforderungen und Risiken die Logistiksysteme in Industrie, Handel und Logistikdienstleistung bereits heute beeinflussen und welche Veränderungen sich zukünftig abzeichnen.

EINFLUSS VON SICHERHEITSANSTRENGUNGEN AUF LOGISTIKZIELE



(in % der befragten Unternehmen)

GESTIEGENE WELTWEITE SICHERHEITSANFORDERUNGEN UND RISIKOPOTENZIALE WERDEN DIE LOGISTIKSYSTEME IN INDUSTRIE, HANDEL UND DIENSTLEISTUNG VERÄNDERN.

In der BVL-Trenduntersuchung von 2005 zeigte sich noch kein ausgeprägtes, an Sicherheits Gesichtspunkten ausgerichtetes Umdenken in der Logistik. Doch innerhalb der vergangenen drei Jahre hat sich die Situation grundlegend verändert. Sowohl Industrie- und Handelsunternehmen als auch Logistikdienstleister reagieren auf die zunehmenden Sicherheitsanforderungen und Risikopotenziale in der Supply Chain mit Veränderungen in ihrer Logistik.

Branchenübergreifend spürt man dies heute insbesondere durch einen höheren Aufwand bei der Planung und ein Störfaktorenmanagement für kurzfristige Risiken. Eine weitere Zunahme ist abzu sehen. Künftig begegnen die befragten Unternehmen der Sicherheits- und Risikosituation in der Supply Chain verstärkt durch mehr Transparenz. In diesem Zusammenhang wird die RFID-Technologie ein wesentliches Werkzeug sein, um diese Transparenz herzustellen. Noch wenig genutzt werden derzeit der Aufbau redundanter Strukturen durch mehr Lager und höhere Bestände sowie die Veränderung von Sourcing-Strategien zur

Schaffung von Sicherheit. Offensichtlich erschwert der Kostendruck noch eine Änderung der Beschaffungswege und den Aufbau von Redundanzen.

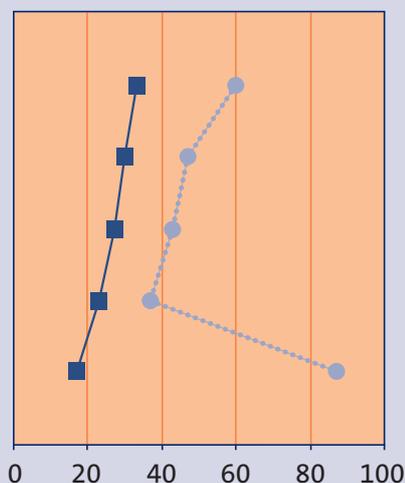
Obwohl der Handel von Sicherheits- und Risikoaspekten besonders betroffen ist, reagieren Handelsunternehmen derzeit nur moderat mit Veränderungen der Logistiksysteme. Große Veränderungen werden jedoch im Planungsaufwand erwartet. Fast alle befragten Handelsunternehmen erwarten erhöhte Anstrengungen zur Verbesserung der Transparenz, etwa durch RFID-Einsatz. Erprobungen laufen bereits, und dieser Einsatz wird sich künftig wohl weiter durchsetzen.

Neben der Erhöhung der Transparenz reagieren Industrieunternehmen künftig vermehrt (54 Prozent) mit einer Regionalisierung der Beschaffungs- und Distributionsstrukturen sowie mit einer Reduktion von Single-/Global Sourcing-Strategien (41 Prozent). Vor dem Hintergrund steigender Sicherheitsanforderungen und Risiken in der Supply Chain werden sich die Logistiksysteme der Industrie

demzufolge hin zu dezentralen Strukturen verändern.

Steigende Sicherheitsanforderungen und Risikopotenziale haben vor allem auf Logistikdienstleister massive Auswirkungen. Im Jahr 2005 führten bei etwa einem Viertel der befragten Unternehmen die geänderten weltweiten Sicherheitsanforderungen (vor allem im internationalen Warenverkehr) zu höheren Kosten und einer Verteuerung der eigenen Dienstleistung. Bis heute stieg der Anteil bereits auf 70 Prozent bei den Kosten und auf 50 Prozent bei der Dienstleistung. Für 2010 erwarten dies 82 beziehungsweise 70 Prozent. Begründet sein kann dies unter anderem auch durch den vermehrten Einsatz von Sicherheitstechnik. Zudem stehen Dienstleister vor der Herausforderung, dass Verlader Bestimmungen zur Lieferkettensicherheit bereits vermehrt in Dienstleisterverträge aufnehmen. Die umfassende Erfüllung dieser Anforderungen bietet Dienstleistern die Chance, Wettbewerbsvorteile zu erzielen.

EINFLUSS VON SICHERHEITSANFORDERUNGEN UND RISIKEN – HANDEL



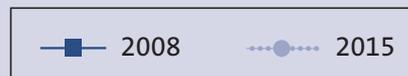
höherer Aufwand bei der Planung

Störfaktorenmanagement für kurzfristige Risiken

Beschaffungs- / Distributionsstrukturen regionalisieren

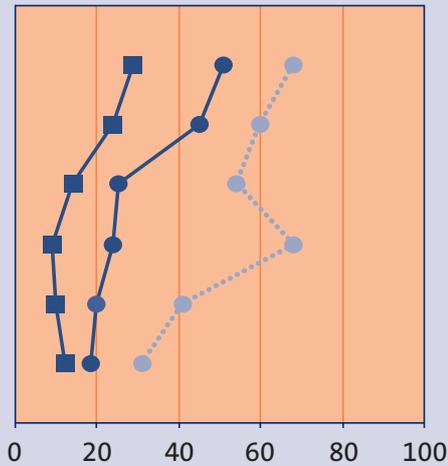
Redundanzen schaffen: mehr Lager / höhere Bestände

Erhöhung der Transparenz (z. B. RFID-Einsatz)



(in % der befragten Unternehmen)

EINFLUSS VON SICHERHEITSANFORDERUNGEN UND RISIKEN – INDUSTRIE



höherer Aufwand bei der Planung

Störfaktorenmanagement für kurzfristige Risiken

Beschaffungs-/Distributionsstrukturen regionalisieren

Erhöhung der Transparenz (z. B. RFID-Einsatz)

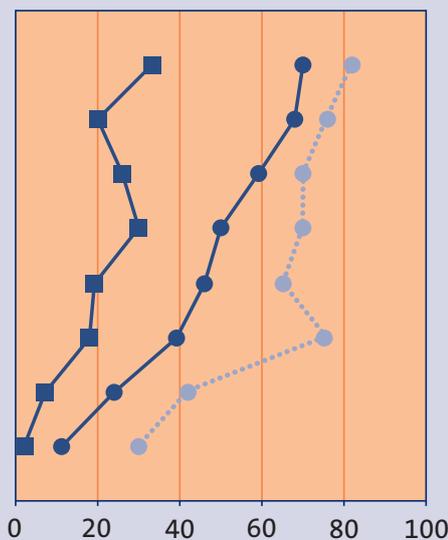
Single-/Global Sourcing-Strategien reduzieren

Redundanzen schaffen: mehr Lager/höhere Bestände

■ 2005 ● 2008 ● 2015

(in % der befragten Unternehmen)

EINFLUSS VON SICHERHEITSANFORDERUNGEN UND RISIKEN – DIENSTLEISTUNG



höhere Kosten

vermehrter Einsatz von Sicherheitstechnik

höherer Aufwand bei der Planung

Verteuerung eigener Dienstleistungen

Störfaktorenmanagement für kurzfristige Risiken

Erhöhung der Transparenz (z.B. RFID-Einsatz)

Beschaffungs-/Distributionsstrukturen regionalisieren

Redundanzen schaffen: mehr Lager/höhere Bestände

■ 2005 ● 2008 ● 2015

(in % der befragten Unternehmen)

2.3 INTERNATIONALISIERUNG

Der Trend zur Globalisierung hält unverändert an. Heute ist schon ein Großteil der Unternehmen global tätig. Die Herausforderungen liegen vorwiegend in der Integration neuer Standorte in die bestehende Struktur. Um diese Komplexität zu reduzieren, hat es sich unter anderem bewährt, Prozesse zu standardisieren. Entscheidend für den Erfolg des Unternehmens ist dabei das richtige Gleichgewicht zwischen dem Einsatz globaler Standards und der nötigen Anpassung an marktspezifische Gegebenheiten.

Auf Basis der Untersuchungsergebnisse beantworten wir folgende Fragestellungen:

- Inwieweit sind Unternehmen heute in Beschaffung, Produktion und Distribution global tätig?
- Inwieweit werden standardisierte Prozesse in den Unternehmen als Erfolgsstrategie heute und zukünftig umgesetzt?
- Wie weit werden Logistikleistungen regionenübergreifend einem Benchmarking unterzogen?

DER TREND DER GLOBALISIERUNG IST UNGEBROCHEN – DIE MEHRZAHL DER UNTERNEHMEN IST BEREITS IN AUSLANDSMÄRKTEN AKTIV.

Die Globalisierung von Wertschöpfungsnetzwerken ist ungebrochen. Die Aussicht auf günstige Produktionsstandorte oder auf die Vergrößerung des eigenen Marktanteils vor Ort treibt Industrie-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen noch immer dazu, sich international aufzustellen. Dieser Trend zeigte sich bereits in vorangegangenen Studien. Danach belegte die Internationalisierung bei Unternehmen aus der Industrie wie auch bei Logistikdienstleistern den Spitzenplatz als wichtigster Treiber für den Wandel in Unternehmen. Im Handel kam die Internationalisierung auf Rang zwei.

Der Trend der vergangenen Jahre hat dazu geführt, dass heute schon etwa 75 Prozent aller befragten Unternehmen in ihrer Beschaffung und Distribution global tätig sind, etwa die Hälfte aller Unternehmen produziert auch in neuen Märkten. Im Industriesektor zeigt sich über alle Branchen hinweg eine ganzheitliche Internationalisierung von Beschaffung, Produktion und Distribution.

Der Handel erschloss ebenfalls vermehrt neue Märkte wie Osteuropa und Asien.

Logistikdienstleister folgen bei der Internationalisierung ihrer Netzwerkstruktur vorwiegend den Anforderungen der verladenden Wirtschaft. 54 Prozent der befragten Logistikdienstleister verfügen heute über internationale Strukturen.

Der Trend der Internationalisierung trifft auf Großunternehmen und KMU gleichermaßen zu. Schon heute ist ein hoher Anteil kleiner und mittelständischer Unternehmen international aufgestellt. Im Bereich Beschaffung sind es 90 Prozent, in der Produktion 60 Prozent und in der Distribution 85 Prozent der befragten KMU.

Von den Industrie- und Handelsunternehmen mit einer Geschäftstätigkeit innerhalb der nationalen Grenzen gaben nur 2 bis 3 Prozent an, sie planten im Moment neue Markterschließungen. Nur kleinere und mittlere Unternehmen wollen ihr internationales Engagement in den kommenden Jahren weiterhin konsequent verstärken.

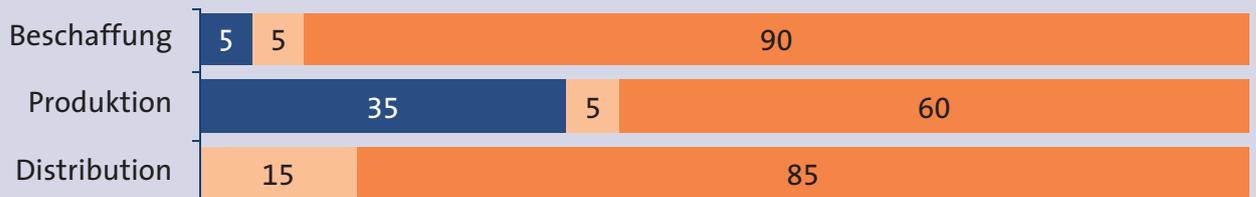
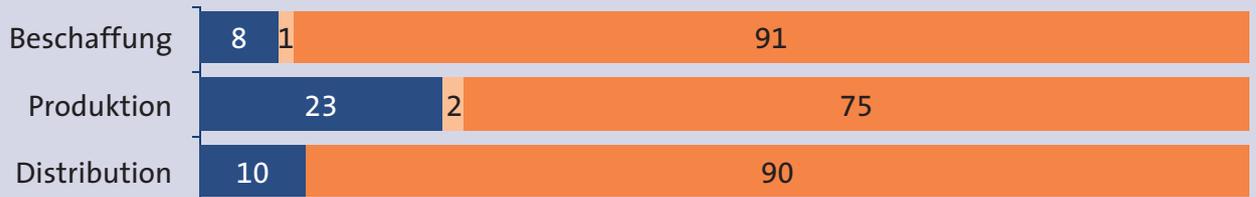
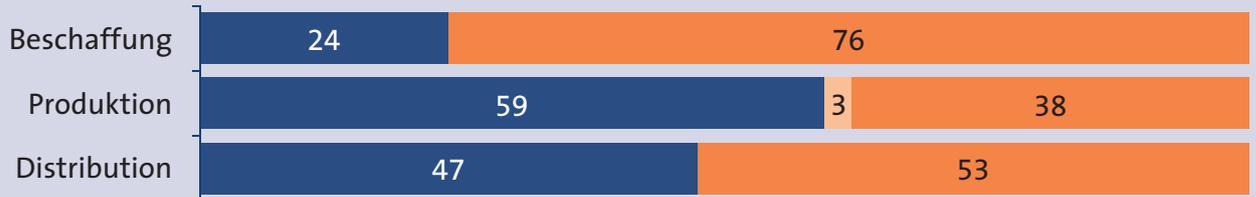
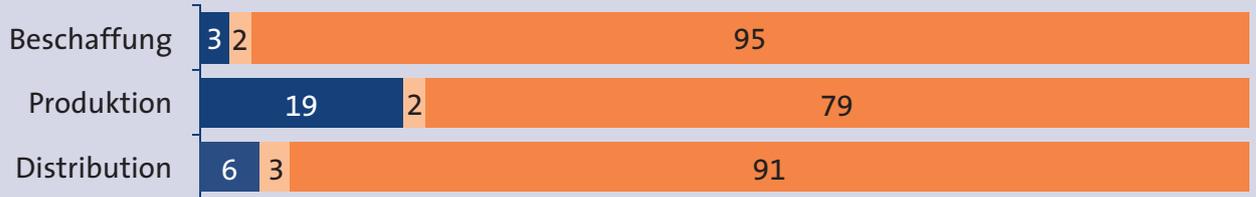
Aufgrund ihrer vorrangig kosten- und wachstumsmotivierter Strategien sind

deutsche Unternehmen schon seit Jahrzehnten international tätig. Dies gilt speziell für die Industrie. Angesichts dessen erreichten die internationalen Aktivitäten zur Erschließung neuer Märkte in jüngster Zeit eine gewisse Sättigung.

Dabei gewinnt der internationale Anteil im Tagesgeschäft der Unternehmen noch immer an Bedeutung. Getrieben durch die weltweite Vernetzung mit Kunden und Lieferanten steigt dieser Anteil stetig im Vergleich zum nationalen. Das Management eines global agierenden Unternehmens gehört längst zum Alltag expandierender Unternehmen.

Für die heute global aufgestellten Unternehmen liegt die große Herausforderung somit verstärkt darin, neue Standorte in das bestehende Netzwerk zu integrieren und nachhaltig zu optimieren. Unternehmen richten ihren Fokus vermehrt darauf, marktspezifische Gegebenheiten neu erschlossener Märkte in das vorhandene Netzwerk zu integrieren, um die Gesamtstruktur des Unternehmens effizienter zu gestalten.

Globale Tätigkeit in Beschaffung, Produktion und Distribution



(in % der befragten Unternehmen)

CHINA, OSTEUROPA UND INDIEN STEHEN IM FOKUS DES INTERNATIONALEN GESCHÄFTS – DIE BEDEUTUNG DER INTERNATIONALISIERUNG FÜR DIE LOGISTIK WÄCHST STETIG.

Die Internationalisierung von Unternehmen ist weit vorangeschritten. Die Erhöhung des Marktanteils sowie die Reduktion von Kosten sind meist die Treiber für die Internationalisierung. Unternehmen erschließen dann neue Märkte, wenn sie hierfür ausreichend Potential sehen sowie die Bedeutung dieser Märkte hoch einschätzen.

Bei Beschaffung und Produktion führt China noch immer die Rangliste der Regionen an, deren Bedeutung für die Zukunft am höchsten eingeschätzt wird. Aber auch diese aufstrebenden Märkte wie China oder Indien kämpfen mit steigenden Lohn- und Energiekosten. Deshalb schauen sich Unternehmen, die aus Kostengründen in diese Länder kamen, nach kostengünstigeren neuen Produktionsstandorten um. Um Investoren aus

Westeuropa konkurrieren mittelfristig zunehmend osteuropäische Länder mit den bereits bekannten „Emerging Markets“.

Internationale Unternehmen lassen Arbeiten dort erledigen, wo dies am effizientesten geschehen kann. So ist es nicht unüblich, dass Unternehmens-einheiten auf dem Globus strategisch verteilt sind, um von den jeweiligen Standortvorteilen zu profitieren. In der Beschaffung etablierte sich in den vergangenen Jahrzehnten das Konzept Global Sourcing. Kriterien wie Kosten, Zeit und Qualität verlangen von den Unternehmen mehr denn je eine globale Beschaffungspolitik, um Größen- und Skaleneffekte zu erzielen.

Dies war bereits in vorangegangenen Studien zu beobachten. Dieser Trend setzt sich fort: Aus heutiger Sicht wächst Global Sourcing bis 2015 über alle Unternehmen hinweg um 39 Prozent, Global Sourcing für die lokale Produktion sogar um 60 Prozent. Bei der Globalen Distribution erwarten die befragten Unternehmen einen Zuwachs um 28 Prozent, beim Konzept eines Globalen Produktionsverbundes um 64 Prozent.

Sowohl Großunternehmen als auch KMU setzen künftig vermehrt auf einen Globalen Produktionsverbund. Besonders hier geht es darum, die Integration erschlossener Märkte in das vorhandene System einer weltweiten Logistik möglichst effizient zu lösen.

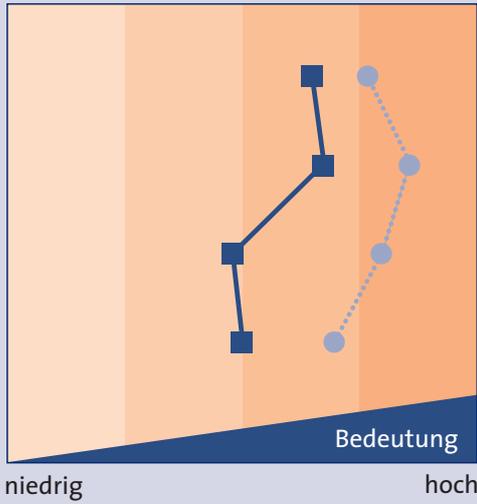
ZUKÜNFTIGE BEDEUTUNG DER REGIONEN FÜR BESCHAFFUNG UND PRODUKTION



- China
- Osteuropa
- Indien
- Tigerstaaten (Taiwan, Korea, Singapur)
- Asean 4 (Malaysia, Philippinen, Indonesien, Thailand)
- Südamerika
- Afrika

Produktion
Beschaffung

BEDEUTUNG DER INTERNATIONALISIERUNG FÜR DIE LOGISTIK

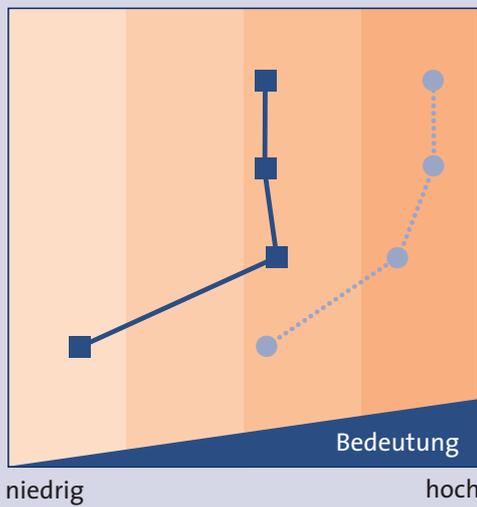
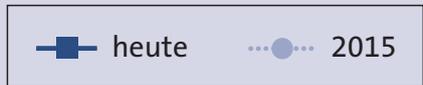


- Globale Distribution 17

- Global Sourcing 28

- Global Sourcing für lokale Produktion 39

- Globaler Produktionsverbund 68

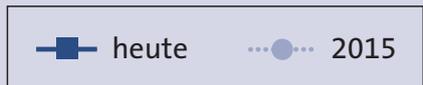


- Globale Distribution 64

- Global Sourcing 64

- Global Sourcing für lokale Produktion 45

- Globaler Produktionsverbund 251



(Trend in %)

UNTERNEHMEN ERKENNEN DIE RELEVANZ DER STANDARDISIERUNG LOGISTISCHER PROZESSE – IN ALLEN DREI SEKTOREN GIBT ES EINEN TREND ZUR INTERNATIONALEN STANDARDISIERUNG.

Neben der wachsenden Dynamik in globalen Netzwerken ist die damit verbundene Heterogenität logistischer Prozesse heute eine der größten Herausforderungen für Unternehmen. Die steigende Anzahl der zu integrierenden Standorte, Lieferanten und Kunden in aller Welt erhöht die Komplexität zunehmend.

Ein geeignetes Werkzeug zur Bewältigung oder Reduzierung der Prozesskomplexität in globalen Logistiknetzwerken ist die Standardisierung von Prozessen: Ein Unternehmen überführt komplexe logistische Aufgaben in eine begrenzte Anzahl einfacher, standardisierter Prozessmodule, die weltweit an allen Standorten zum Einsatz kommen. Ganzheitliche Methoden oder Verfahren in der Logistik können damit an den unterschiedlichsten Netzwerkknoten angewandt werden, im Heimatmarkt oder bei der Erschließung eines neuen Marktes.

Die Bandbreite der zu standardisierenden Prozesse muss dabei individuell auf die Branche oder das Geschäftsmodell abgestimmt werden. Dabei sind grundsätzlich alle Prozesse zu berücksichtigen: Inbound, Inhouse und Outbound. In Betracht kommen hier etwa Transport- oder Lagerungskonzepte, Auftragszyklen, Produktionsplanung, Einsatz von Milkruns oder Kanban-Systemen, Push-Pull-

Strategien, Design von Crossdocks und Warenlagern sowie der Einsatz von Technologien wie RFID. Dabei sind Standardisierungsbestrebungen keinesfalls nur auf das Einzelunternehmen beschränkt. Vielmehr gilt es, Partner, Kunden und Lieferanten gleichermaßen zu integrieren, um gemeinsame Prozesse und Schnittstellen zu vereinheitlichen und damit die Zusammenarbeit zu verstärken.

Eine Minderheit von 10 bis 15 Prozent der befragten Unternehmen arbeitet heute ganz ohne standardisierte Prozesse. Bis 2015 sinkt dieser Anteil über alle Sektoren hinweg auf 3 bis 8 Prozent.

Ihre Logistikprozesse standardisiert haben heute etwa gleich viele Unternehmen im Industrie-, Handels- und Dienstleistungssektor: 21 bis 28 Prozent national, 28 bis 29 Prozent europaweit und 25 bis 26 Prozent weltweit.

Über alle befragten Unternehmen hinweg zeigt sich in den Planungen bis 2015 ein starker Trend speziell zur weltweiten Standardisierung. In der Industrie wächst der Anteil der Unternehmen mit weltweiten Logistikstandards demnach von heute 25 Prozent auf 65 Prozent, im Handel von 25 auf 50 Prozent, wobei dieser Sektor eher zu einer kontinentalen, euro-

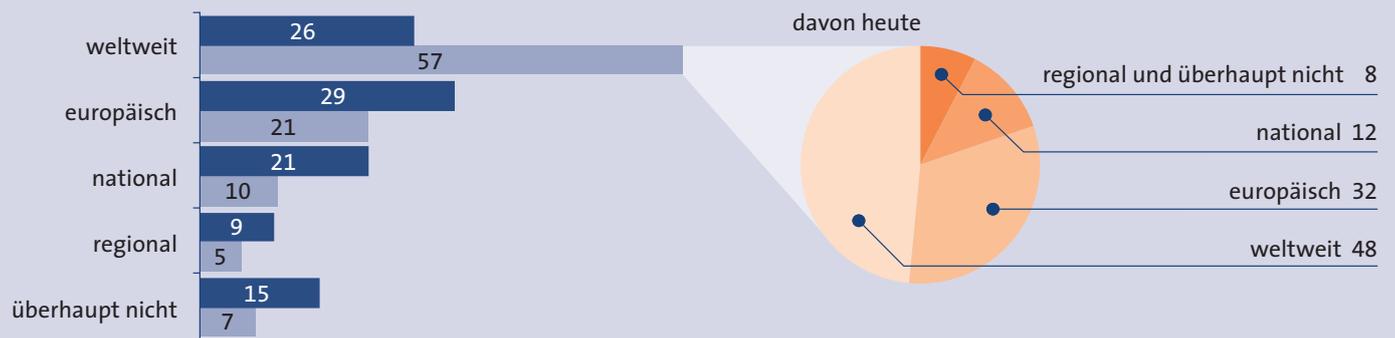
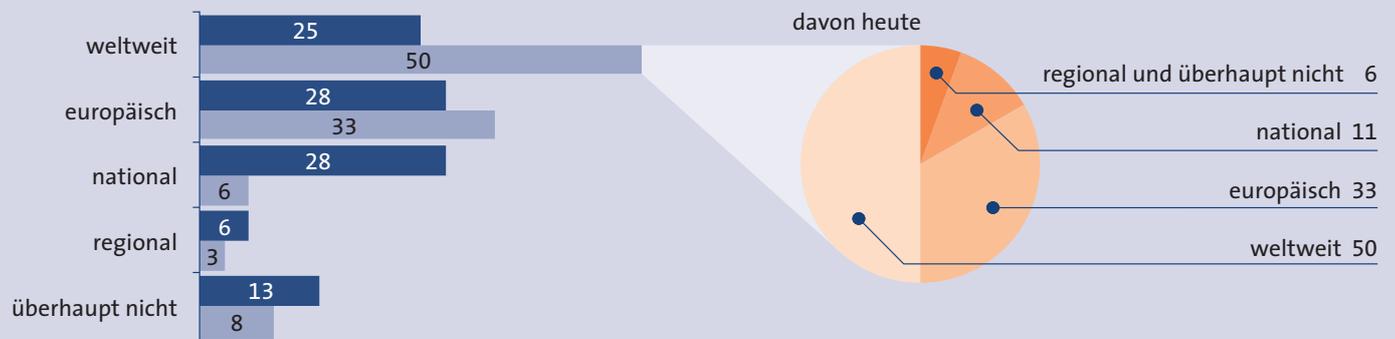
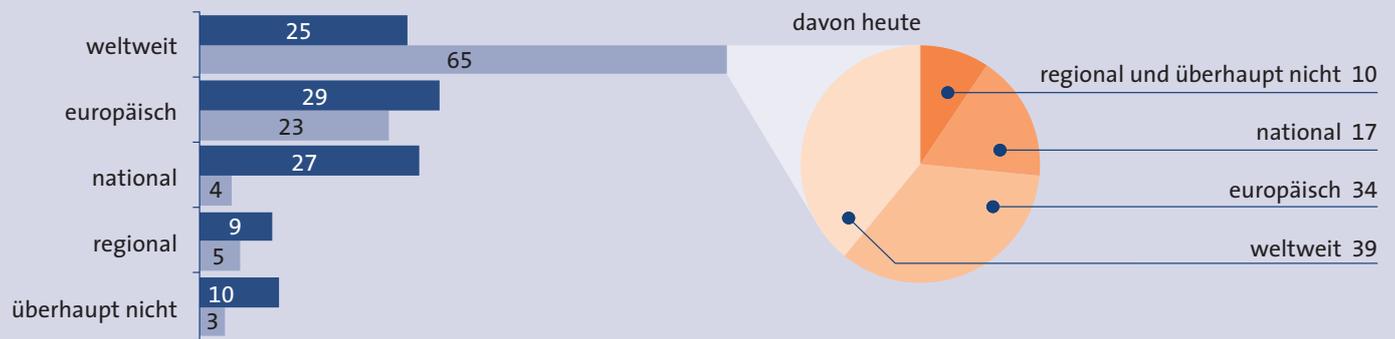
päischen Standardisierung tendiert. In der Industrie verlieren Lösungen mit einer Begrenzung auf Europa vermehrt an Bedeutung.

Auch Logistikdienstleister tendieren zu 57 Prozent zu einer globalen Vereinheitlichung ihrer logistischen Prozesse, anstatt weiterhin nationale oder europäische Ansätze zu verfolgen.

Ein Großteil der befragten Unternehmen hat damit die Relevanz und das Potenzial weltweit standardisierter Logistikprozesse als Methode zur Integration vorhandener Standorte erkannt. Sie setzen dies in Zukunft vermehrt um.

Mit Blick auf effiziente Logistikprozesse muss allerdings jedes Unternehmen für sich entscheiden, ob es standardisierte Prozesse weltweit einsetzen kann oder in welchem Umfang es sie lokal anpassen muss. Einerseits sollte das Unternehmen die notwendige Flexibilität erhalten, andererseits die marktspezifischen Anforderungen der Zielregion – oft auf der „letzten Meile“ – berücksichtigen. Erfolgreiche Unternehmen legen ihrer Internationalisierung oft eine globale Strategie zugrunde, die sie bei Bedarf an lokale Gegebenheiten anpassen: „Think global, act local“.

UMSETZUNG WERKSÜBERGREIFENDER STANDARDISIERUNG LOGISTISCHER PROZESSE



■ heute ■ 2015

(alle Angaben in %)

ES GIBT VIELE GRÜNDE FÜR DIE WELTWEITE EINFÜHRUNG STANDARDISIERTER PROZESSE – VON GROSSER BEDEUTUNG IST IN ALLEN SEKTOREN DIE REDUZIERUNG VON KOSTEN UND KOMPLEXITÄT.

Die Vereinheitlichung von Prozessen und Strukturen senkt in der Regel die Kosten eines Unternehmens. Bei Störungen ist zum Beispiel eine effiziente Identifizierung und Behebung von Problemen gewährleistet. Zusätzlich sind Unternehmen in der Lage, Mitarbeiter ohne großen Schulungsaufwand weltweit an unterschiedlichen Standorten einzusetzen. Unternehmen ist es darüber hinaus möglich, Prozesse nicht mehr nur für einen einzelnen Standort zu optimieren – die globale Einführung von Best Practices senkt Kosten und Zeit zielorientiert.

85 Prozent der hier befragten Unternehmen aus der Industrie und 81 Prozent aus dem Handel sehen in den Kosteneinsparungen die größten Treiber globaler Stan-

dards. Bei Logistikdienstleistern liegt die Kosteneinsparung mit 82 Prozent auf Rang zwei. 83 Prozent der hier Befragten nennen als Haupttreiber die Vereinfachung von Schnittstellen zu anderen Dienstleistern oder zu den Kunden.

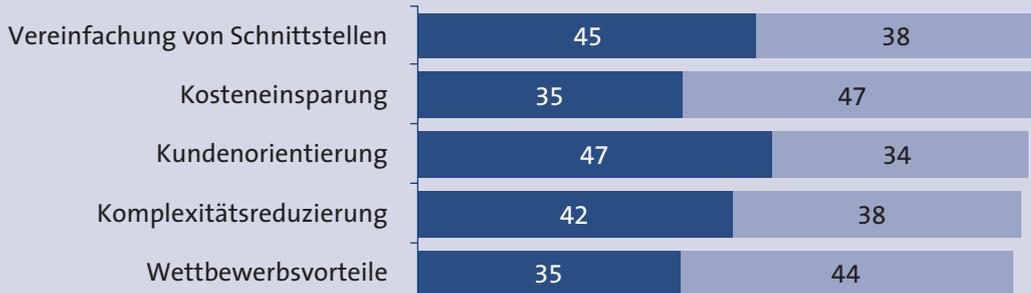
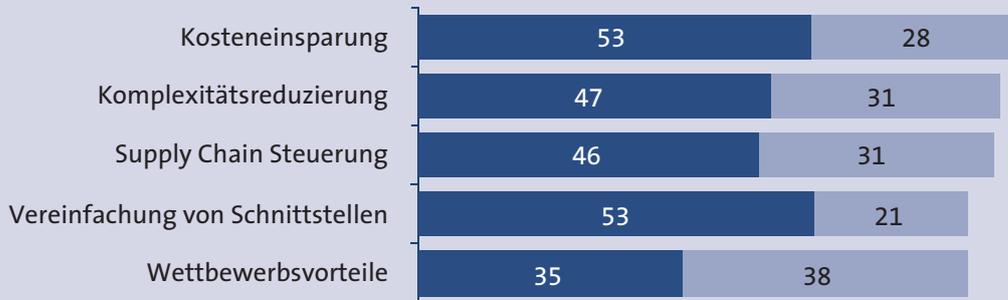
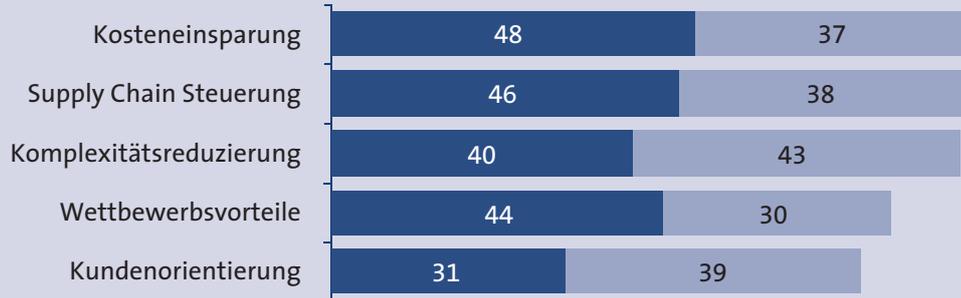
Zusätzlich zu einer Senkung der Kosten sehen 78 bis 83 Prozent der Unternehmen die Chance, mit standardisierten Logistikprozessen die bestehende Komplexität zu reduzieren.

Im Fokus der befragten Unternehmen steht über alle Sektoren hinweg die Vereinfachung beziehungsweise die Vereinheitlichung bestehender Strukturen. Neben der Komplexitätsreduzierung und der Vereinfachung von Schnittstellen

benennen 84 Prozent der Unternehmen aus der Industrie und 77 Prozent aus dem Handel die Supply Chain Steuerung als weiteren Beweggrund für die Standardisierung logistischer Prozesse

Dazu kommt: Die Vereinheitlichung von Prozessen und Strukturen schafft Transparenz, ein weltweites Standort-Monitoring wird möglich. Auf dieser Grundlage lassen sich Kennzahlen definieren, die die standardisierten Prozesse im Hinblick auf Qualität, Zeit und Kosten weltweit vergleichbar machen. Durch ein Minimum an Vereinheitlichung von Prozessen und anschließend definierten Kennzahlen lässt sich ein unternehmensweites Benchmarking etablieren.

TOP 5 GRÜNDE FÜR DIE EINFÜHRUNG GLOBALER STANDARDS



eher zutreffend
 vollkommen zutreffend

(in % der befragten Unternehmen)

LOGISTIKDIENSTLEISTER SIND IN DER STANDARDISIERUNG IHRER LOGISTIKPROZESSE FORTGESCHRITTEN – DIE INDUSTRIE HAT DEN DRINGENDEN BEDARF NACH STANDARDISIERTEN PROZESSEN ERKANNT.

Aufgrund der Vielzahl an Unternehmensprozessen ist zu erwarten: Bestimmte Prozesse in Supply Chains lassen sich länderübergreifend vereinheitlichen, und dies ist auch von Vorteil, um letztlich die Effizienz zu steigern. Hierunter fallen etwa IT-Prozesse, Lieferantenauswahl oder -management und Logistikcontrolling. Andere Prozesse dagegen lassen sich nur sehr schwierig oder mit erhöhtem Aufwand standardisieren, da sie in vielen Fällen an regionale Rahmenbedingungen angepasst werden müssen, wenn ein optimaler Ablauf garantiert sein soll.

IT-Systeme zum Beispiel können heute weitestgehend unabhängig vom Standort eingesetzt werden. Einheitliche IT-Systeme senken die Kosten bei der Anschaffung, Implementierung, Schulung und Wartung. Standardsysteme sind heute oft auf dem Markt verfügbar. Sie erfordern eine lokale Adaption etwa an die Sprache oder an unterschiedliche rechtliche Dokumentationsanforderungen. Der Aufwand ist aber in der Regel geringer als bei einem völlig neuen IT-System.

Das Logistikcontrolling nutzt einem Unternehmen deutlich mehr, wenn es international einem Standard folgt. Einheitliche Verfahren und Indikatoren erlauben ein Benchmarking zwischen verschiedenen Standorten und Regionen. Auch der Prozess und die Kriterien der Lieferantenauswahl sowie das Lieferan-

tenmanagement sollten globalen Standards folgen, um letztlich einheitliche Qualitätsstandards zu setzen.

Anders verhält es sich mit Transport, Umschlag und Lagerung sowie mit Distributionsverfahren insgesamt. Hier werden anhand der Bedeutung regionaler Gegebenheiten regionale Anpassungen erwartet, zum Beispiel aufgrund unterschiedlicher infrastruktureller oder rechtlicher Rahmenbedingungen.

Die Verteilung der Antworten zeigt, dass die Industrie tendenziell mehr auf globale Standards setzt als der Handel, sowohl bei bereits umgesetzten Standards als auch bei den Prozessen, die sich in der Planung befinden.

In der Umsetzung globaler Standards von Logistikprozessen sind besonders Logistikdienstleister weit fortgeschritten. Hier sind mehr als 80 Prozent der angegebenen Prozesse schon umgesetzt oder in Planung. Dies liegt unter anderem daran, dass logistische Prozesse als Kernkompetenz für Dienstleister gelten. Dadurch konnten schon in der Vergangenheit diverse Standards entwickelt und eingeführt werden.

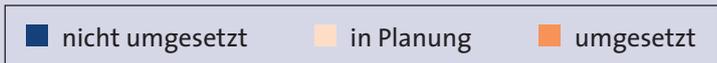
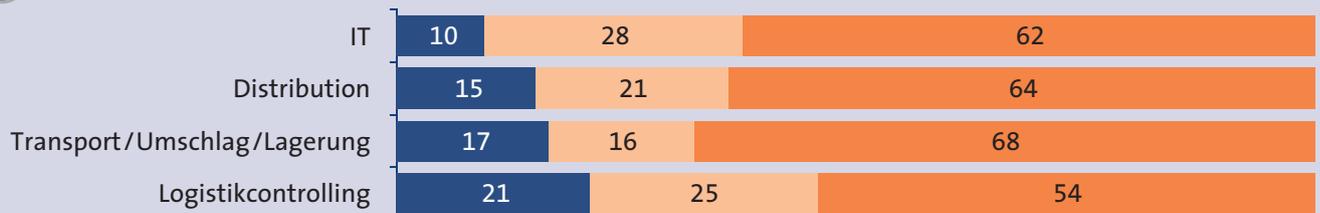
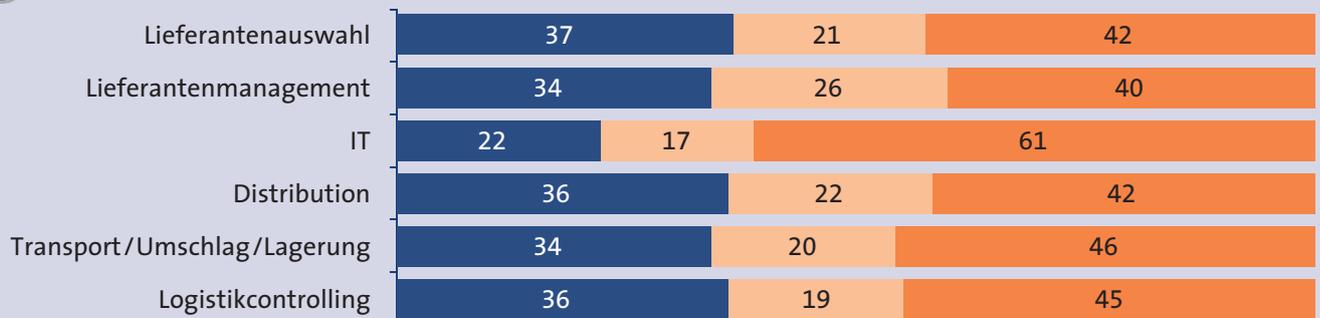
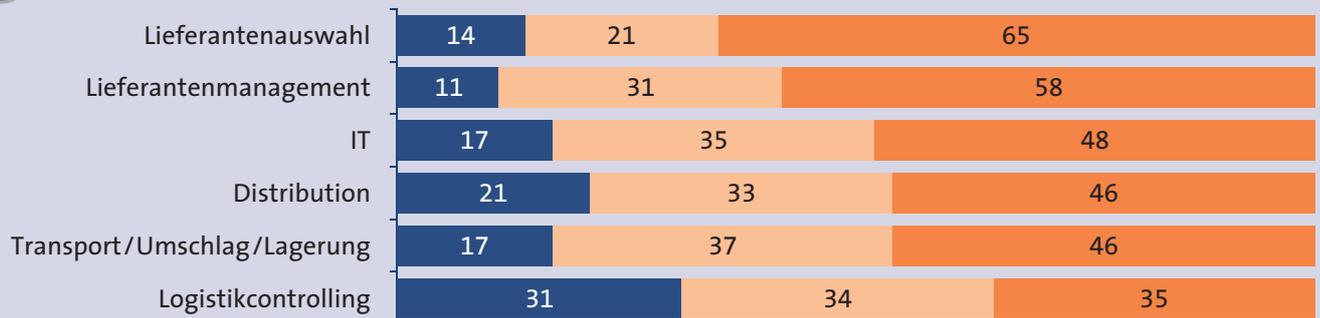
Für die Industrie gilt dies noch nicht durchgehend. Standards in der IT sind erst bei 48 Prozent der Unternehmen umgesetzt, Standards im Logistikcontrolling bei 35 Prozent. Dies liegt vor allem daran, dass logistische Prozesse in der

Industrie heterogener sind als im Handel und im Dienstleistungssektor. In anderen Bereichen ist die Standardisierung dagegen zum Großteil umgesetzt: im Lieferantenmanagement bei 58 Prozent der Befragten und in der Lieferantenauswahl bei 65 Prozent. Hier erkannten die Unternehmen in der Vergangenheit das Potenzial und den Bedarf nach weiteren Standards und gingen diese Aufgaben kontinuierlich an.

Im Widerspruch zum erwarteten Ergebnis rangieren IT, Lieferantenauswahl, Lieferantenmanagement und Logistikcontrolling nicht in allen drei Sektoren vorn. Durchweg auf einen der ersten drei Plätze kommt nur die IT. Die Industrie ist mit dem Stand der IT-Standardisierung deutlich unzufrieden. Erschwert wird die Standardisierung durch Firmenübernahmen und durch Altsysteme, deren Ablösung aufgrund komplexer branchenspezifischer Anforderungen sehr aufwändig ist. Unerwartet weit vorn rangiert die Standardisierung der operativen Logistik heute und in Zukunft, während die Standardisierung des Logistikcontrollings insgesamt als weniger bedeutsam eingeschätzt wird.

Gerade hier aber herrscht noch erhebliches Verbesserungspotenzial, damit international aufgestellte Unternehmen auch die Möglichkeit haben, ein länderübergreifendes Benchmarking eingesetzter Logistikprozesse durchzuführen.

STAND DER UMSETZUNG GLOBALER STANDARDS



(in % der befragten Unternehmen)

BEIM LÄNDERÜBERGREIFENDEN BENCHMARKING VON LOGISTIKLEISTUNGEN FÜHRT DER HANDEL VOR LOGISTIKDIENSTLEISTERN UND INDUSTRIEUNTERNEHMEN.

Das internationale Netzwerk steht im Fokus der Unternehmen. Effiziente Logistikprozesse sind insbesondere im grenzübergreifenden Kontext von hoher Bedeutung. Unternehmen in allen drei Sektoren haben erkannt: Das länderübergreifende Benchmarking ist ein wichtiges Instrument bei der Optimierung globaler Logistiknetzwerke.

Über alle Sektoren hinweg gibt die Mehrheit der befragten Unternehmen an, man unterziehe die Logistikleistungen bereits einem einheitlichen Benchmarking oder man plane dies für die Zukunft. Im Vergleich zu Handel und Logistikdienstleistern hat die Industrie noch einen Aufholbedarf im Benchmarking von Logistikleistungen. Insgesamt halten 64 Prozent der Handelsunternehmen und 50 Prozent der Logistikdienstleister ein länderübergreifendes Benchmarking für wichtig und haben es bereits umgesetzt, bei den Industrieunternehmen sind dies 45 Prozent. Insbesondere der Handel ist im Einsatz länderübergreifender

Benchmarkings weit vorangeschritten. Im Vergleich zur Industrie kennt der Handel seine Logistikkosten sehr gut, was wesentliche Grundlage für ein erfolgreiches Logistikcontrolling ist.

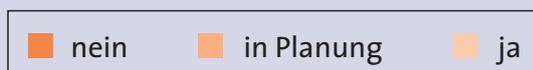
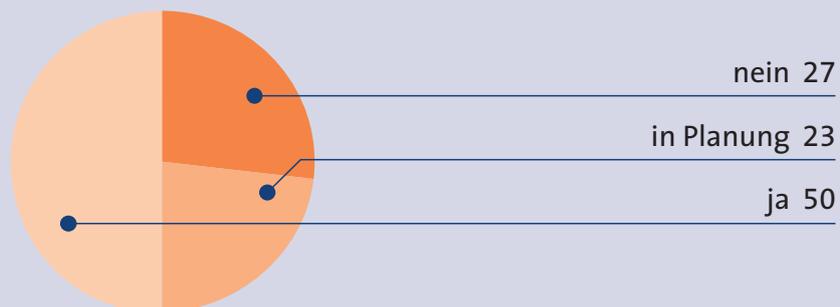
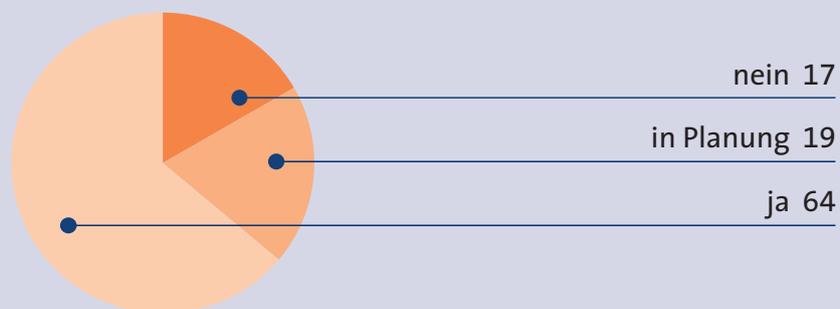
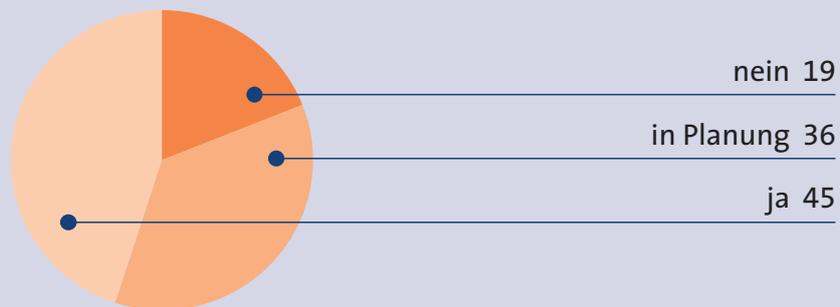
Erwartungsgemäß spielt ein länderübergreifendes Benchmarking in Großunternehmen eine größere Rolle, 90 Prozent praktizieren es oder haben entsprechende Pläne. In kleinen und mittleren Unternehmen spielt dieses Thema eine deutlich geringere Rolle.

Eine wesentliche Voraussetzung für das Benchmarking von Logistikleistungen ist ein standardisiertes Logistikcontrolling. Im Grundsatz kann man davon ausgehen, dass ein länderübergreifendes Benchmarking nur dann sinnvoll und möglich ist, wenn in allen Ländern die gleichen Leistungsindikatoren auf die gleiche Weise ermittelt werden. Die Studie ergibt aber ein anderes Bild: 81 Prozent der Industrieunternehmen streben internationale Vergleiche von

Logistikleistungen an, aber nur 69 Prozent sehen den Bedarf, ihr Logistikcontrolling zu vereinheitlichen.

Am ehesten zu den Erwartungen passen die Aussagen der Logistikdienstleister: 73 Prozent unterziehen ihre Logistikleistungen schon heute länderübergreifenden Benchmarks oder planen dies für die Zukunft, und 79 Prozent setzen auf ein einheitliches Logistikcontrolling.

Im Hinblick auf die geschaffene Transparenz – sowohl intern als auch Lieferanten und Kunden gegenüber – ist die Etablierung eines länder- oder regionenübergreifenden Benchmarkings ein Schritt in die richtige Richtung. Dadurch ist es möglich, Kostensenkungspotentiale wie z. B. in der Administration oder in den Beständen auszuschöpfen. Aufbauend auf den Ergebnissen einheitlicher Benchmarks lassen sich durch kontinuierliche Optimierungsmaßnahmen weitere Effizienzsteigerungen in den Unternehmensprozessen gezielt realisieren.



(in % der befragten Unternehmen)

2.4 PEOPLE UND INTERKULTURELLES MANAGEMENT

Interkulturelles Management ist seit den 1980er Jahren ein Schlagwort in der Managementliteratur, das sich kaum noch wegdenken lässt. Durch die internationalen Aktivitäten und Vernetzungen von Unternehmen steigt der Kontakt zwischen Personen unterschiedlicher Kulturkreise und damit der Bedarf an interkulturellem Management. Dieser Trend macht auch vor der Logistik nicht Halt. Durch gestiegene Anforderungen und die daraus folgende Komplexität ist die Logistik mit interkulturellen Problemen konfrontiert, die gelöst werden müssen. Interkulturelles Management in der Logistik zeigt Wege auf, diesen Problemen zu begegnen, es gewinnt eine bisher nicht dagewesene Bedeutung.

Auf Basis der Untersuchungsergebnisse beantworten wir folgende Fragestellungen:

- Was wird unter interkultureller Kompetenz in der Logistik verstanden?
- Von wen wird interkulturelle Kompetenz gefordert und in wie fern verfügen die Logistikmitarbeiter bereits über die Kompetenzen?
- Wo spielt interkulturelles Management eine Rolle?
- Welche Instrumente werden zur Entwicklung der interkulturellen Kompetenz eingesetzt?

TEAM- UND KOMMUNIKATIONSFÄHIGKEITEN SIND DIE GRUNDLAGE DER INTERKULTURELLEN KOMPETENZ.

Interkulturelle Kompetenz ist die Grundlage für effizientes Arbeiten im Kontakt mit Menschen fremder Kulturen. Diese Kompetenz manifestiert sich für die meisten Unternehmen sowohl in der Team- als auch in der Kommunikationsfähigkeit. Dagegen werden Fremdsprachenkenntnisse nicht unbedingt als Muss betrachtet. Damit dominieren in der Logistik eindeutig die Handlungskompetenzen.

Kommunikations- und Teamfähigkeit sind aber nicht nur interkulturelle Kompetenzen, sondern auch generelle Anforderungen an Mitarbeiter der Logistik, da die Arbeit dort zunehmend in Teams läuft. Diese Teams arbeiten nicht nur innerhalb eines Standortes zusammen, sondern auch international und unternehmensübergreifend.

Die interkulturelle Teamfähigkeit hat aber andere Inhalte als die Teamfähigkeit im intranationalen Umfeld. In einem interkulturell zusammengestellten Team

gehören dazu über die „gewöhnliche“ Teamfähigkeit hinaus auch Verständnis und Handlungskompetenz im Umgang mit fremden Kulturen.

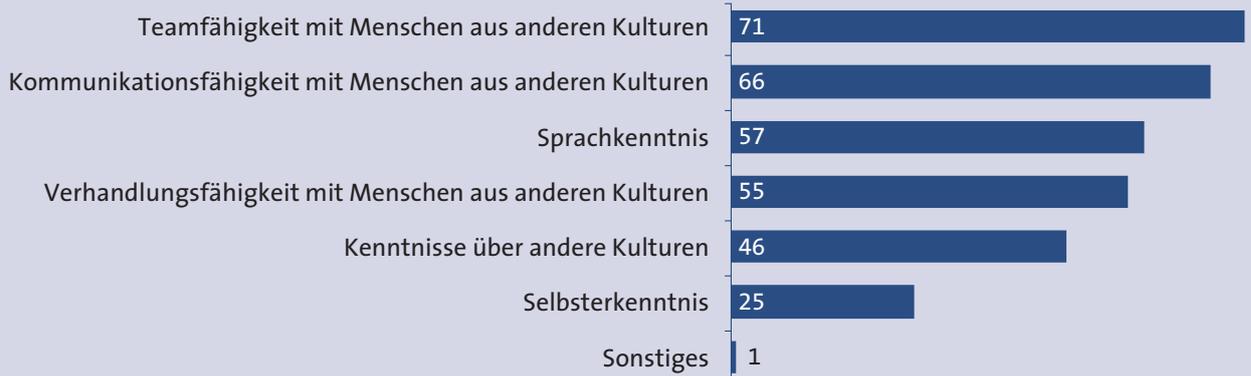
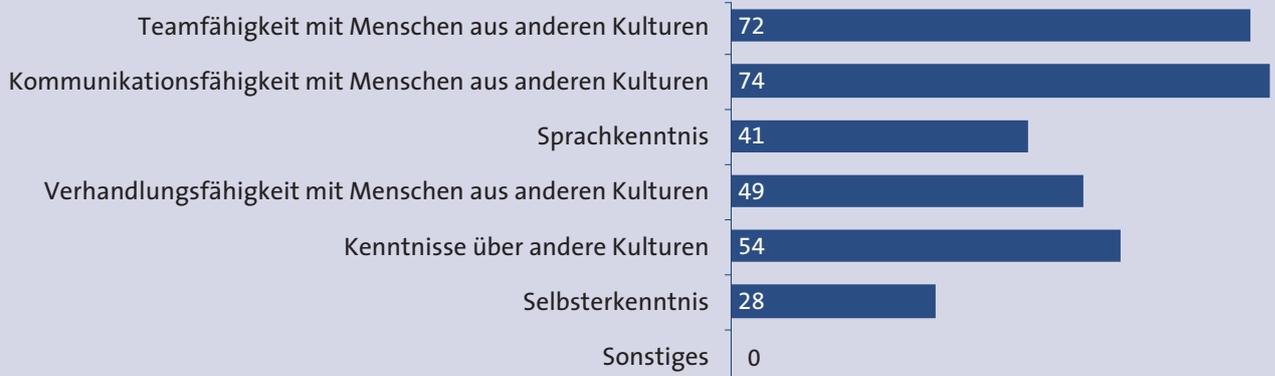
Die Logistik als Schnittstellenfunktion fordert von den Mitarbeitern eine gute Kommunikationsfähigkeit in der Zusammenarbeit mit anderen Unternehmensfunktionen, mit Lieferanten, Kunden und Dienstleistern. Zu einer guten Kommunikationsfähigkeit gehören gerade im interkulturellen Kontext der Wille und die Bereitschaft, tatsächlich mit dem Partner zu kommunizieren. Die Fähigkeit allein hilft in kulturell schwierigen Situationen nicht weiter. Die Beteiligten müssen Barrieren überwinden, um das gewünschte Ziel zu erreichen.

Die allgemeine Kommunikationsfähigkeit wird höher bewertet als Sprachkenntnisse, da Kommunikationsfähigkeit für mehrere Kulturkreise von Nutzen ist. Das Problem ist jedoch, dass Kommunikationsfähigkeit zum Teil eng mit der

eigenen Persönlichkeit verknüpft ist. Dabei stellt sich die Frage, inwieweit interkulturelle Kompetenz erlernbar ist und inwieweit sie abhängig ist von der Persönlichkeit oder sogar von der eigenen Kultur. Vor diesem Problem stehen Unternehmen und Trainer beim Konzipieren von Instrumenten zum Erwerb interkultureller Kompetenz. Mit diesem Thema befasst sich der letzte Teil dieser Studie.

Erstaunlicherweise werden kognitive Kenntnisse in der Praxis als nicht so wichtig eingestuft – im Gegensatz zur Einschätzung in der wissenschaftlichen Literatur. Als Erklärung hierfür gilt zum einen sicherlich, dass die Praxis Handlungskompetenzen wesentlich stärker betont als dies in der Wissenschaft der Fall ist. Zum anderen könnte es auch sein, dass zum Erlangen der Handlungskompetenzen die entsprechenden Kenntnisse vorausgesetzt werden.

INTERPRETATIONEN INTERKULTURELLER KOMPETENZ



(in % der befragten Unternehmen)

INTERKULTURELLE KOMPETENZ IST NICHT NUR BEI FÜHRUNGSKRÄFTEN GEFORDERT, SONDERN AUCH BEI ANDEREN LOGISTIKMITARBEITERN.

95 Prozent der befragten Unternehmen fordern von ihren Führungskräften interkulturelle Kompetenz, und fast 60 Prozent sehen dies als sehr wichtig an. Das zeigt: Ohne interkulturelle Kompetenz haben Menschen in den Führungsebenen keine Chance mehr. Auch in der unteren Führungsebene und bei den Fachkräften sind die Anforderungen mit 85 und 80 Prozent sehr hoch. Bei den gewerblichen Mitarbeitern dagegen stellt heute nur etwa ein Drittel der befragten Unternehmen Anforderungen an die interkulturelle Kompetenz. Doch hier wie in anderen Bereichen werden die Anforderungen steigen.

Der Anstieg der Anforderungen parallel zum Aufstieg in der Unternehmenshierarchie überrascht nicht. Gerade in Positionen mit Führungsverantwortung sind die hohen Anforderungen an die interkulturelle Kompetenz leicht nachvollziehbar. Doch auch die Anforderungen an die Kompetenzen der Fachkräfte sind fast gleich hoch wie die an die Gruppenleiter.

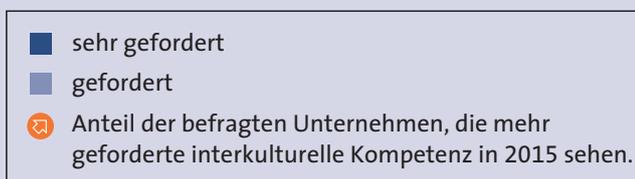
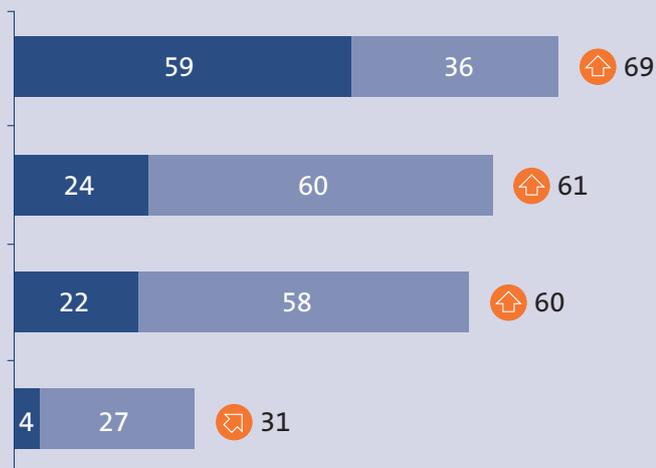
Selbst von den gewerblichen Mitarbeitern fordern über 30 Prozent der befragten Unternehmen interkulturelle Kompetenz.

Die Anforderungen an die Fachkräfte beruhen wohl auf den Gegebenheiten der Logistik. Durch Projektarbeit kommen die Mitarbeiter relativ häufig in Kontakt mit Menschen aus anderen Abteilungen des eigenen Unternehmens oder mit fremden Partnern. In diesen Situationen benötigen sie interkulturelle Kompetenz. Externe Partner sind geprägt durch eine andersartige Unternehmenskultur oder gar durch einen anderen Kulturkreis. Dies erfordert interkulturell angemessenes Verhalten. Doch auch bei internen Kontakten zwischen einzelnen Abteilungen gibt es interkulturelles Konfliktpotenzial. Jede Abteilung hat ihre eigene „Subkultur“, die zum einen geprägt ist durch die abteilungsspezifischen Aufgaben und zum anderen durch die einzelnen Mitarbeiter dieses Bereichs.

Bei der Klärung der Anforderungen an die gewerblichen Mitarbeiter hilft eine Aufschlüsselung der Daten nach der Unternehmensgröße. Hier zeigt sich: Die Anforderungen an die interkulturelle Kompetenz der oberen Führungsebenen sind in großen Unternehmen wesentlich höher. Denn die Internationalisierung und die internationalen Geschäftskontakte sind hier weiter fortgeschritten als bei mittelständischen Unternehmen.

Interessanterweise fordern mittelständische Unternehmen von ihren gewerblichen Mitarbeitern mehr interkulturelle Kompetenz als dies große Unternehmen tun. Das liegt wahrscheinlich an einem breiteren Aufgabenspektrum dieser Mitarbeiter und an einer höheren Aufgabenflexibilität. Diese Vielfalt erfordert in höherem Maße interkulturelle Kompetenz, da der Kontakt mit unterschiedlichen Bezugsgruppen eine kulturelle Vielfalt mit sich bringt.

FORDERUNG NACH INTERKULTURELLER KOMPETENZ



(in % der befragten Unternehmen)

FORDERUNG NACH INTERKULTURELLER KOMPETENZ IM UNTERNEHMENSGRÖSSENVERGLEICH



(in % der befragten Unternehmen)

TROTZ EINES ERHEBLICHEN VERBESSERUNGSPOTENZIALS: LOGISTIK-MITARBEITER HABEN EINE GUTE INTERKULTURELLE KOMPETENZ.

Analog zu den Anforderungen an die interkulturelle Kompetenz ist diese Fähigkeit auch auf den verschiedenen Mitarbeitererebenen in guten Maße vorhanden – von den oberen Führungsebenen her abnehmend. So verfügen in den befragten Unternehmen etwa zwei Drittel der Führungskräfte über eine gute oder sehr gute interkulturelle Kompetenz. Dies ist an und für sich ein erfreuliches Ergebnis.

Bedauerlicherweise zeichnet sich jedoch ein Auseinanderklaffen zwischen der Forderung nach interkultureller Kompetenz und der Realität ab. Auf der Ebene der Führungskräfte entspricht die tatsächliche Kompetenz noch weitestgehend den Anforderungen. Dagegen wächst auf Gruppenleiter- und Fachkräteebene das Defizit, und bei den gewerblichen Mitarbeitern ist es am größten.

In Zukunft darf der Fokus interkultureller Förderungsmaßnahmen deshalb nicht

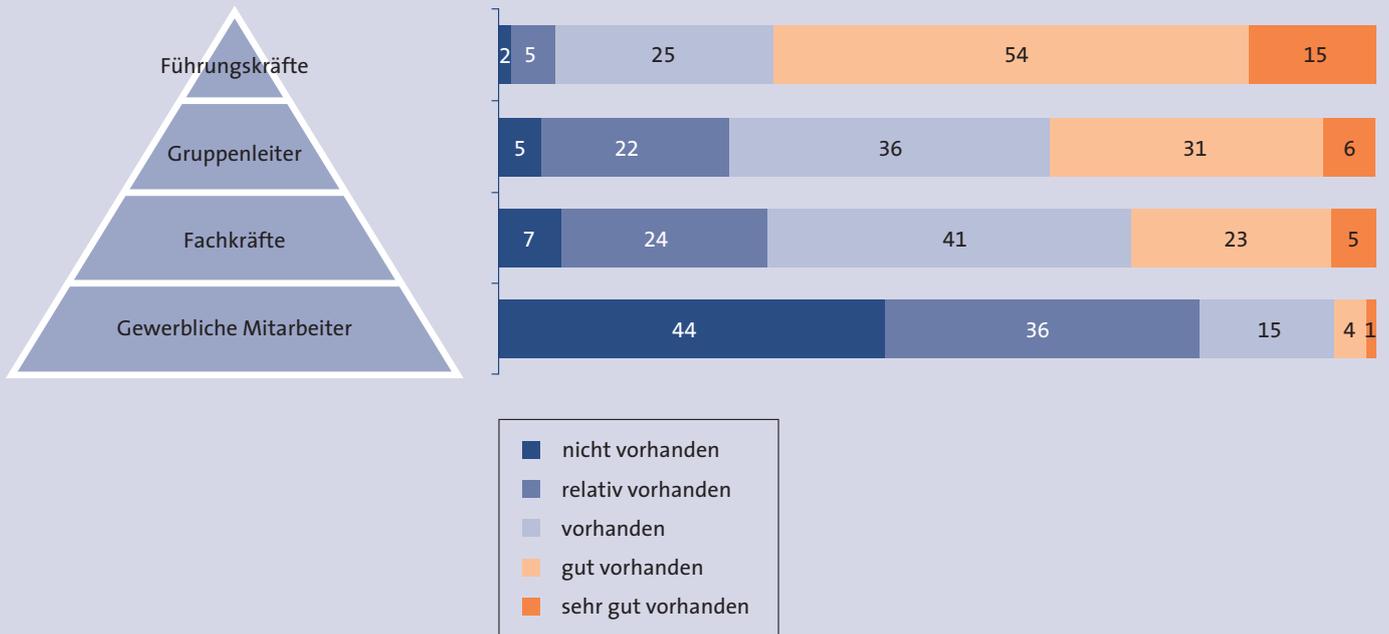
nur auf der obersten Mitarbeitererebene liegen. Die Umwelt verändert sich, die Komplexität in der Logistik steigt, und in der Folge wachsen die Anforderungen an alle Mitarbeiter. Deshalb bedarf es der Förderung interkultureller Kompetenzen auf allen Mitarbeitererebenen.

Beim genaueren Hinsehen (untere Grafik) verändert sich dieses Bild allerdings etwas. Zum einen schneiden bei der Verfügbarkeit jene Unternehmen besser ab, die von ihren Mitarbeitern verstärkt interkulturelle Kompetenz fordern. Es scheint also einen positiven Zusammenhang zu geben zwischen diesen Anforderungen und der Verfügbarkeit. Da besonders die großen Unternehmen interkulturelle Kompetenz fordern, wird diese dort auch gefördert. Zum anderen fällt bei diesen Unternehmen mit sehr hohen Anforderungen an ihre Mitarbeiter besonders auf, dass Anforderung und Realität auseinander klaffen. Während die Führungskräfte den Anforderungen

noch einigermaßen entsprechen, gibt es bei den Gruppenleitern und bei den Fachkräften erhebliche Mängel. Fast jede zweite Fachkraft in diesen Unternehmen kann die gestellten Anforderungen im Bereich interkulturelle Kompetenz nicht erfüllen.

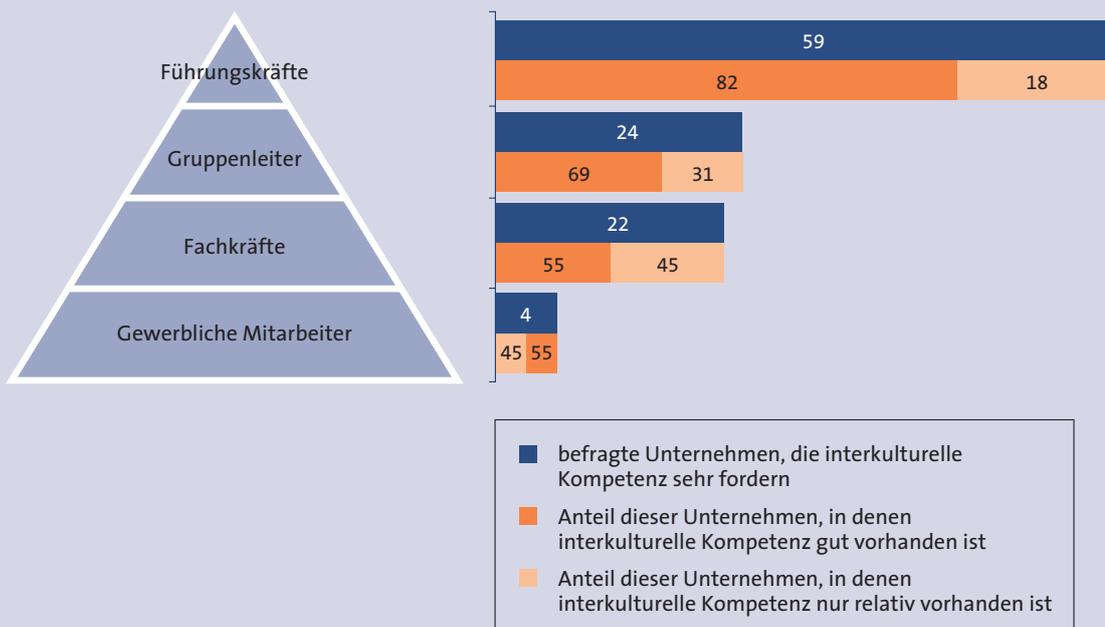
Die Bedeutung der interkulturellen Kompetenz wird in der Zukunft steigen, und deshalb wird auch die tatsächliche Kompetenz auf allen Mitarbeitererebenen zunehmen. Für die Unternehmen ist es daher ein wichtiger Beitrag zur Vorbereitung auf die Zukunft, ihre Mitarbeiter auf diese Anforderungen vorzubereiten und die Vermittlung dieser Kompetenzen zu forcieren. Aus Sicht der Mitarbeiter ist das Aneignen dieser Kompetenzen eine wichtige Voraussetzung für die Bewältigung des künftigen Arbeitsalltages und für die eigene Attraktivität am Arbeitsmarkt.

VERFÜGBARKEIT INTERKULTURELLER KOMPETENZ



(in % der befragten Unternehmen)

FORDERUNG VS. VERFÜGBARKEIT INTERKULTURELLER KOMPETENZ



(in % der befragten Unternehmen)

GROSSE INTERKULTURELLE PROBLEME TRETEN NICHT NUR IM KONTAKT MIT AUSLÄNDISCHEN SUPPLY CHAIN-PARTNERN AUF, SONDERN AUCH INNERHALB DER UNTERNEHMEN.

Interkulturelle Probleme sind abhängig vom Unterschied der aufeinandertreffenden Kulturen. Je fremder die andere Kultur ist, desto schwieriger ist die Interaktion mit diesen Partnern. Deshalb ist es nicht verwunderlich, dass die meisten Probleme bei den befragten Unternehmen im weltweiten Kontakt mit Supply Chain Partnern auftreten. Mehr als die Hälfte der Unternehmen haben in diesem Bereich schwerwiegende interkulturelle Probleme. Dies macht deutlich, wie wichtig es ist, sich dieser Probleme anzunehmen – und, welches Verbesserungspotenzial hier besteht.

Je näher die Partner dem eigenen Standort sind, desto kleiner werden die Probleme. Bei nationalen Kooperationen sind die Probleme nur halb so groß wie im europaweiten Bereich. Trotz der in jüngster Zeit forcierten Bemühungen um ein einheitliches Europa hebt dies die Einheit

nationaler Kulturen hervor. Auch in Zeiten der Globalisierung und der weltweiten Vernetzung über das Internet sind nationale Kulturen immer noch die stärkste kulturelle Einheit.

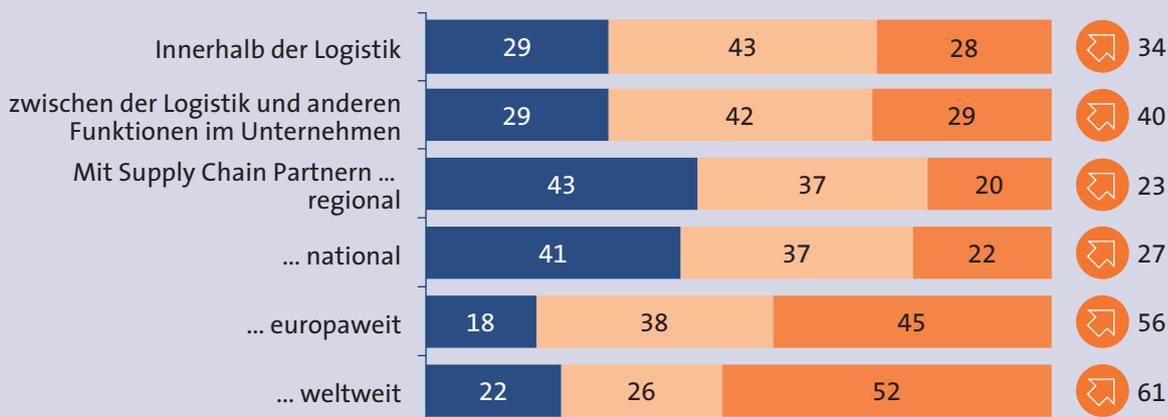
Interessant sind jedoch die hohen Werte bei unternehmensinternen Problemen innerhalb der Logistik sowie zwischen der Logistik und anderen Funktionen des Unternehmens. Fast ein Drittel der befragten Unternehmen sprachen von schweren Probleme in diesen Bereichen. Auch Unternehmen mit mittleren Problemen sind im Vergleich zu nationalen oder internationalen Kooperationen stärker betroffen. Mögliche Quellen für diese Probleme sind internationale Teams innerhalb eines Logistikstandortes, Unterschiede in der persönlichen Prägung der Mitarbeiter oder abteilungsspezifische Kulturen, die bei unterneh-

mensinternen Projekten aufeinanderprallen.

Eine gesonderte Betrachtung der Probleme nach Wirtschaftssektoren zeigt bei den unternehmensinternen Problemen ein eher homogenes Bild, während sich die Zusammenarbeit mit den Partnern zum Teil sehr unterschiedlich gestaltet. Dies zeigt: Unternehmensinterne Konflikte sind ein generelles Problem.

Diese internen Probleme, die sich in der Zukunft noch verstärken werden, bedeuten Effizienzverluste durch Missverständnisse, schlechtes Arbeitsklima und Handlungshemmnisse. Für die Logistik als Schnittstellenfunktion ist deshalb nicht nur die Behebung internationaler interkultureller Probleme wichtig, sondern auch eine Analyse und die Vorbereitung auf interne Probleme.

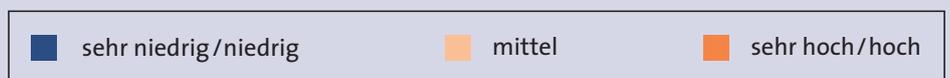
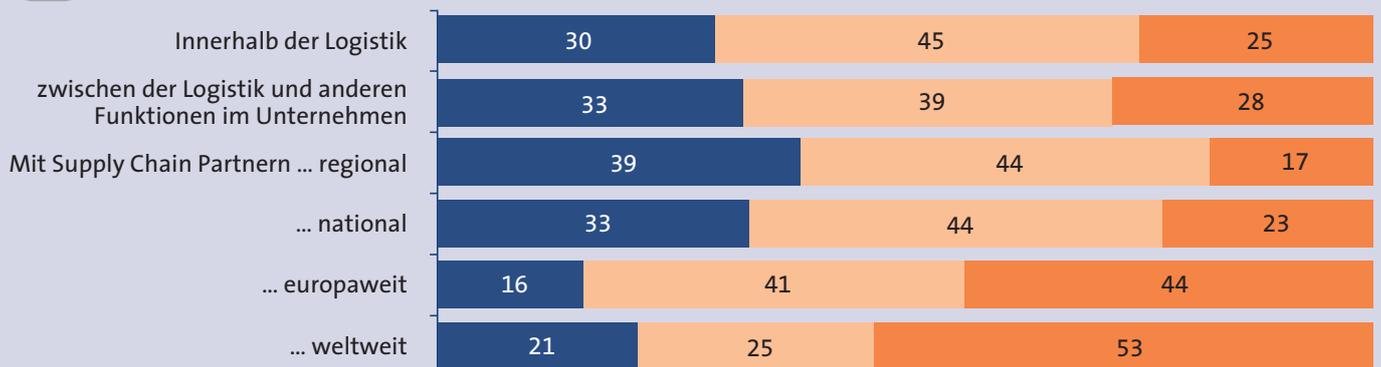
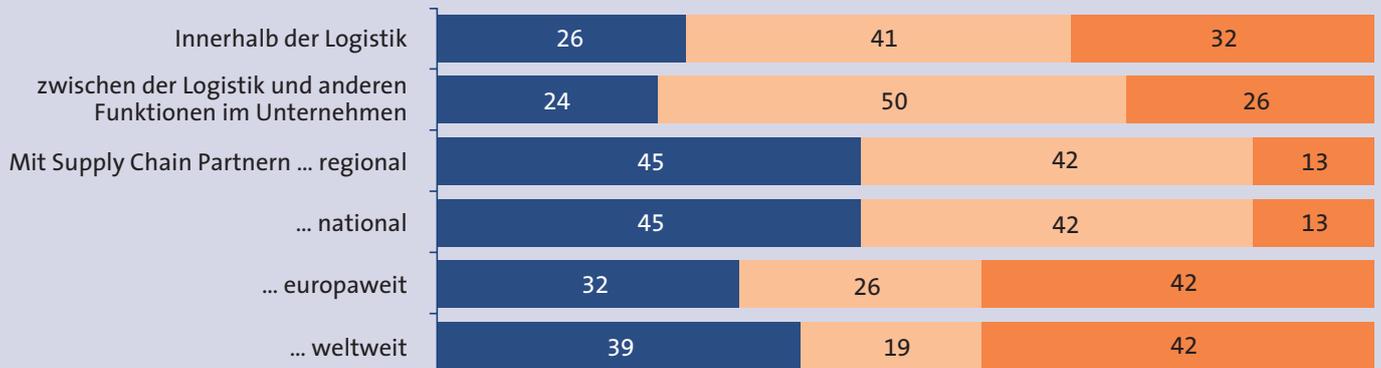
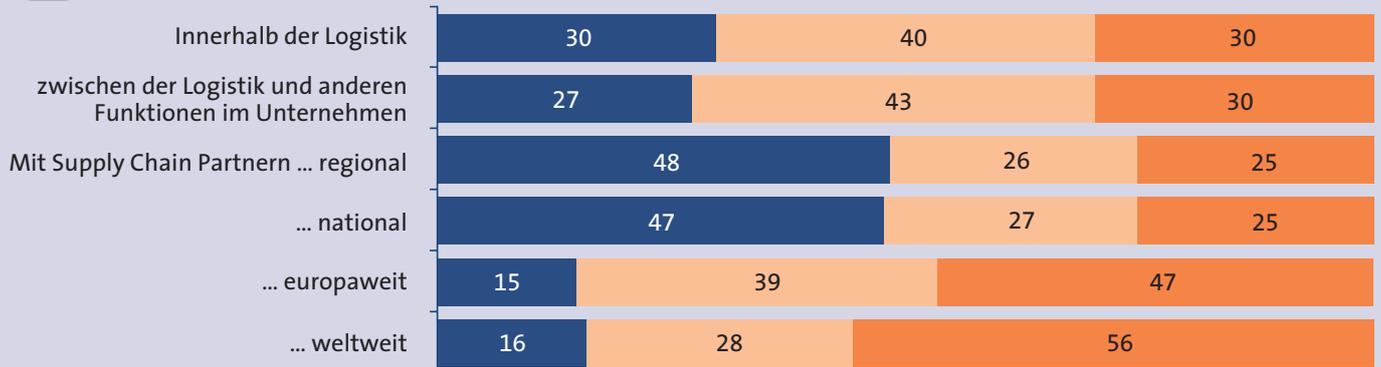
INTERKULTURELLE PROBLEME IN DER ZUSAMMENARBEIT



■ sehr niedrig/niedrig ■ mittel ■ sehr hoch/hoch ⬇️ mehr betroffen in 2015

(in % der befragten Unternehmen)

INTERKULTURELLE PROBLEME IN DER ZUSAMMENARBEIT NACH SEKTOREN



(in % der befragten Unternehmen)

PARTNERWAHL UND ZUSAMMENARBEIT SIND WICHTIGE, ABER AUCH PROBLEMATISCHE PROZESSE INNERHALB DER LOGISTIK.

Bei einer genaueren Betrachtung der Geschäftsprozesse, hier am Beispiel eines Outsourcing-Projekts, wird deutlich, in welchen Prozessschritten die Probleme liegen und warum es daher eines interkulturellen Managements bedarf.

Die Partnersuche ist Vorbereitung und Grundstein für alle weiteren Prozesse. Hier gestehen die befragten Unternehmen am meisten zu, dass Bedarf an interkulturellem Management besteht. Zum einen, weil hier Weichen gestellt werden. Und zum anderen, weil zur Partnersuche Treffen und Verhandlungen gehören, die immer interkulturelles Konfliktpotenzial bergen.

Die anschließenden Phasen der Konzeption und Gestaltung sind weniger betroffen, da es bis auf Abstimmungen nur wenig Kontakt zwischen den Partnern gibt.

Die Durchführungsphase dagegen ist geprägt vom persönlichen Kontakt. Beim

Outsourcing in ein bestehendes Unternehmen müssen sich die Mitarbeiter an eine neue Firmenkultur gewöhnen und anpassen. Sie arbeiten direkt mit vielen neuen Kollegen zusammen, dies erfordert interkulturelle Kompetenz. Das interkulturelle Management hat in dieser Phase die Aufgabe, die Lösung auftretender Probleme anzustoßen und zu begleiten.

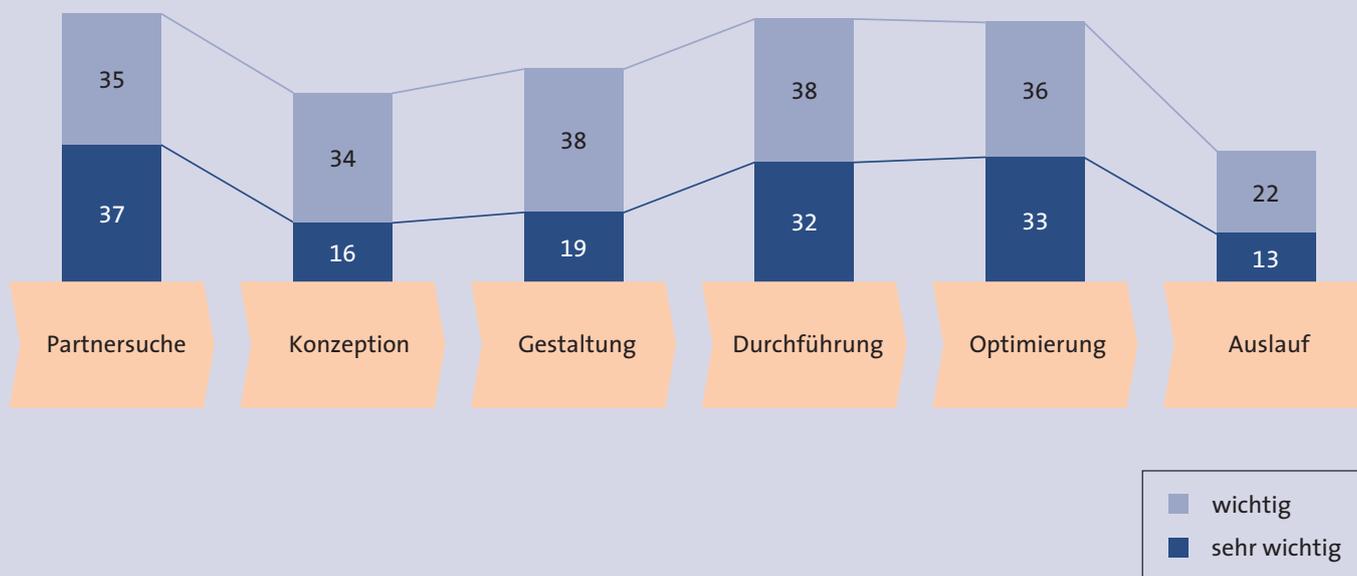
Auch die Optimierungsphase weist ein hohes Problempotenzial auf. Denn im Fall von Reorganisationsmaßnahmen müssen Mitarbeiter in anderen Konstellationen zusammenarbeiten als zuvor.

Die vorliegenden Ergebnisse zeigen: Die Probleme treten immer im Kontakt von Menschen unterschiedlicher Kulturen auf. Deshalb variieren die Probleme von einem Prozessschritt zum anderen. Ein gezielter Einsatz interkultureller Management-Instrumente in den verschiedenen Phasen hilft, dieser Tatsache

Rechnung zu tragen. So werden Ressourcen nach Bedarf eingesetzt und damit geschont.

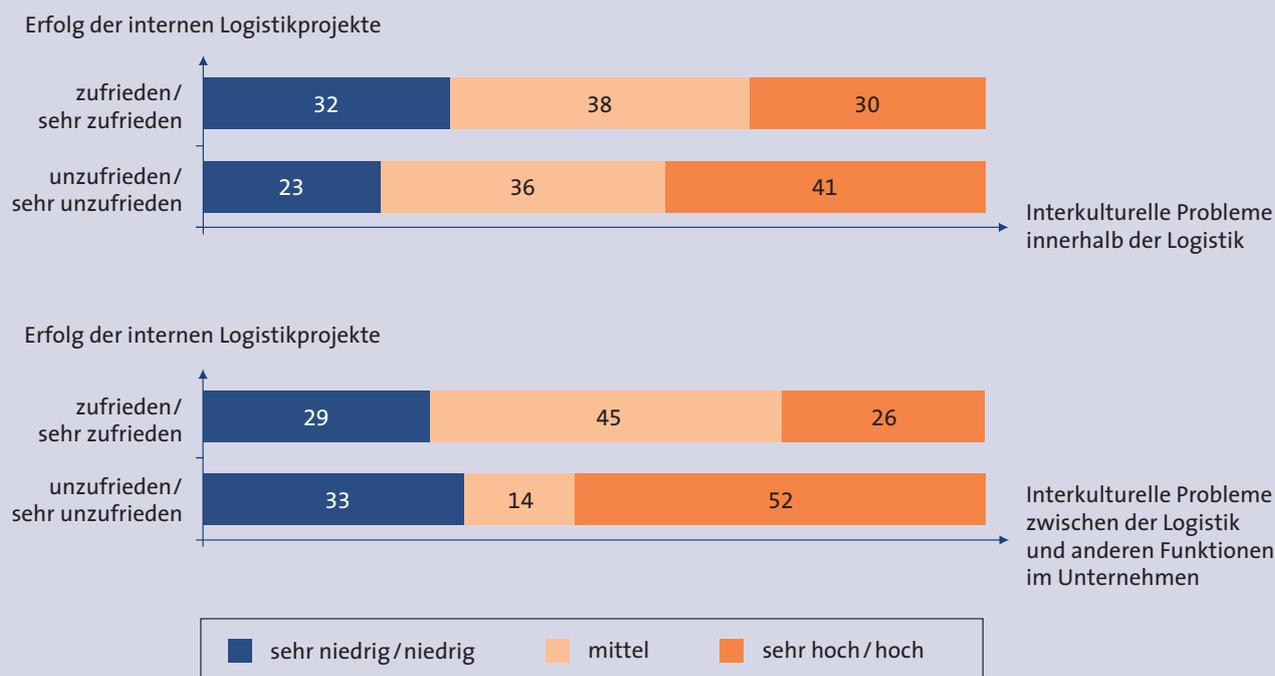
Aufschlussreich ist auch ein Blick auf die untere Grafik. Sie zeigt den Zusammenhang zwischen dem Erfolg interner Logistikprojekte und interkulturellen Problemen innerhalb des Unternehmens. Erfolgreiche Unternehmen haben etwas weniger interkulturelle Probleme. Deutlicher zeigt sich dies bei den Problemen zwischen Abteilungen eines Unternehmens. Unternehmen mit einer schlechten Performance haben bei internen Projekten doppelt so häufig interkulturelle Probleme. Anders gesagt: Interkulturelle Probleme verhindern einen Erfolg interner Logistikprojekte. Daher trägt interkulturell angemessenes Verhalten zum Erfolg der gesamten Logistik bei.

INTERKULTURELLES MANAGEMENT IN DEN BEZIEHUNGSPHASEN



(in % der befragten Unternehmen)

ERFOLG INTERNER LOGISTIKPROJEKTE UND INTERKULTURELLE PROBLEME



(in % der befragten Unternehmen)

DAS WICHTIGSTE LOGISTIKZIEL »ZUVERLÄSSIGKEIT« WIRD VON INTERKULTURELLEN PROBLEMEN AM STÄRKSTEN BEEINFLUSST.

Mehr als alle anderen Serviceziele der Logistik wird die Zuverlässigkeit durch interkulturelle Probleme negativ beeinflusst. Der Basisteil dieser Studie weist die Zuverlässigkeit als wichtigstes Logistikziel aus. Damit wird die Gewichtigkeit kultureller Probleme und deren Behebung hier besonderes deutlich. So sehen mehr als 50 Prozent der Befragten die Zuverlässigkeit der Beschaffungslogistik durch interkulturelle Probleme beeinträchtigt.

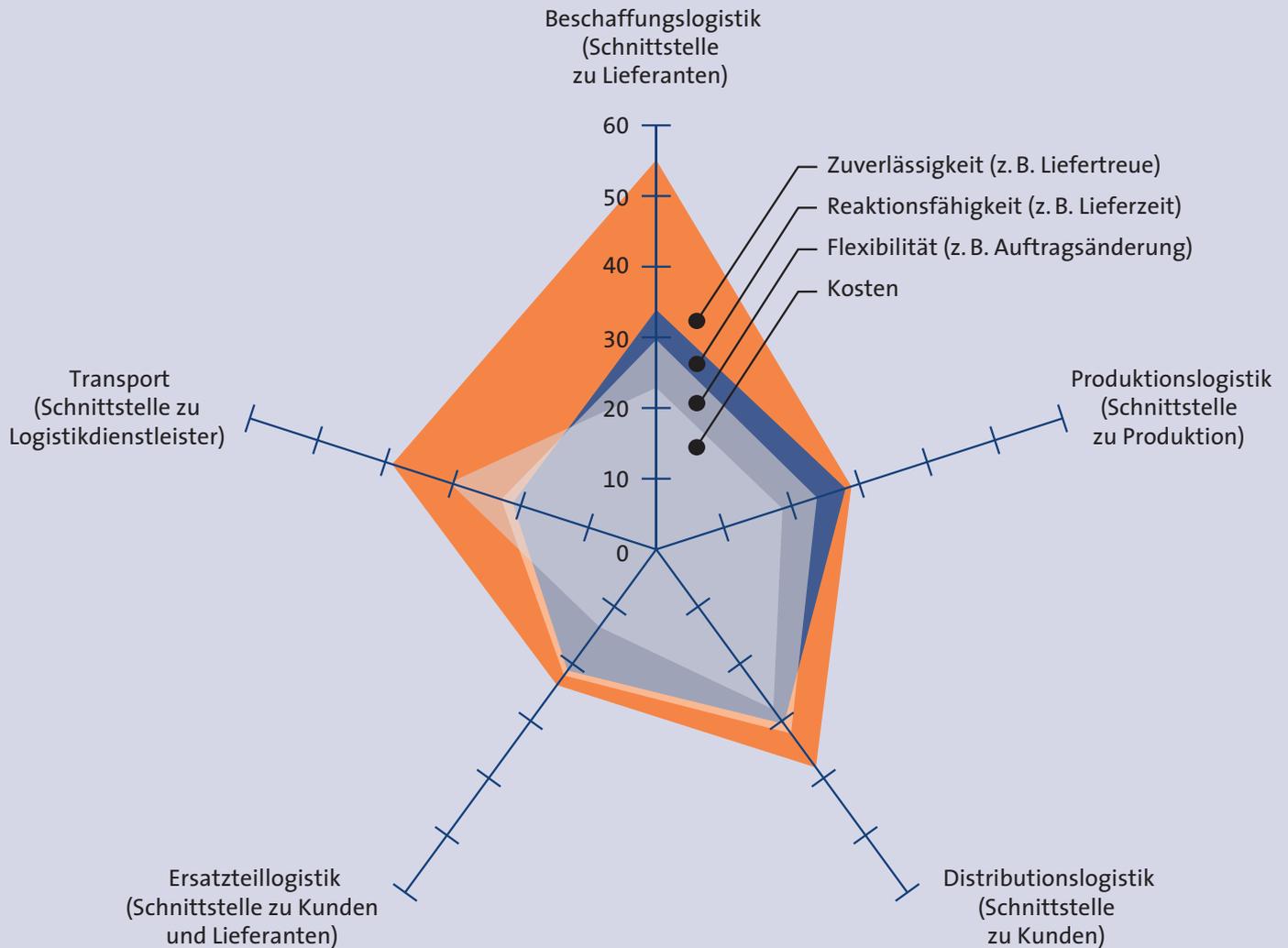
Generell lässt sich sagen: Der häufige Kontakt zu externen Kunden bei Transport, Beschaffung und Distribution beeinträchtigt die Serviceziele Zuverlässigkeit und Flexibilität. Diese Ziele sind stark mit dem Wertesystem einer Kultur verbunden. Besonders im internationalen Zusammenhang haben Kulturen unterschiedliche Einstellungen zu Flexibilität und Zuverlässigkeit. So bestimmt die kulturspezifische Wahrnehmung von

Zeit die Einstellung zu diesen Logistikzielen. Auch wenn diese Ziele vertraglich festgehalten werden, müssen die Unternehmen beachten, dass es bestimmten Kulturen unter Umständen schwerer fällt, solche Vorgaben einzuhalten, weil sie überhaupt nicht deren kulturellem Wertesystem entsprechen. Für ein Unternehmen in einer solchen Kultur ist es somit auch wesentlich schwieriger, solche Ziele von der Führungsebene in die anderen Ebenen des Unternehmens hineinzutragen.

Ein weiterer Grund für schlechte Werte in der Flexibilität ist das hohe Ausmaß an Kommunikation, das benötigt wird für eine hohe Flexibilität, beispielsweise in der Ersatzteillogistik. Kommunikation über kulturelle Grenzen hinweg ist aber immer problembehaftet. Deshalb ist auch die Flexibilität durch interkulturelle Probleme gefährdet.

Die Kosten sind im Allgemeinen am wenigsten von interkulturellen Problemen betroffen, da Kosten unabhängig vom kulturellen Wertesystem in allen Kulturen gleich verstanden werden. Der relativ hohe Wert beim Einfluss der Kosten auf den Transport lässt sich erklären mit den Transaktionskosten beim Wechsel von Logistikdienstleistern oder Spediteuren aufgrund interkultureller Probleme.

Zusammenfassend müssen die Unternehmen bei der Verwirklichung der Serviceziele Zuverlässigkeit, Flexibilität und Reaktionsfähigkeit berücksichtigen, dass diese Ziele stark kulturabhängig sind. Man bezeichnet diese Ziele daher auch nach der gleichnamigen Theorie als „culture bound“. Nur die Kosten werden im Allgemeinen als „culture free“ bezeichnet.



(Anteil der befragten Unternehmen, die eine negative Beeinflussung des logistischen Prozesses durch interkulturelle Probleme ansehen; alle Angaben in %)

DIE AM HÄUFIGSTEN EINGESETZTEN INSTRUMENTE ZUR ENTWICKLUNG DER INTERKULTURELLEN KOMPETENZ SIND NICHT IMMER DIE EFFEKTIVSTEN.

Unternehmen schicken ihre Mitarbeiter am häufigsten zur Projektarbeit ins Ausland, damit diese interkulturelle Kompetenz erwerben. Das geschieht nicht ohne Grund: Die befragten Unternehmen bewerteten diese Projekteinsätze am häufigsten als sehr effektiv.

Daneben findet sich noch eine Reihe ähnlicher Maßnahmen, die zwar nicht so häufig angewendet werden, aber dennoch als sehr effektiv gelten: die Entsendung von Führungs- und Nachwuchskräften sowie die internationale Job-Rotation. Mit der Projektarbeit haben sie gemein, dass die Betroffenen am Arbeitsplatz im Ausland lernen. Diese Instrumente unterscheiden sich nur durch die Zielgruppen und die Dauer des Aufenthaltes. Für die Unternehmen haben diese Maßnahmen neben der hohen Effektivität den Vorteil, dass die Mitarbeiter weiterhin produktiv sind.

Die Alternative zu den Training-on-the-job-Methoden sind „Off-the-job“-Methoden: regelmäßige Treffen und

Diskussionen in internationalen Teams. Diese Maßnahme wird als genauso effektiv angesehen wie eine internationale Job-Rotation. Sie fördert die interkulturelle Kommunikationsfähigkeit, die als Kernkompetenz für interkulturellen Erfolg angesehen wird (siehe Untersuchungsteil Kompetenzen). Die „On-the-job“-Methoden fördern je nach Art neben der Kommunikationsfähigkeit auch die Teamfähigkeit und das Fremdverstehen.

Somit gibt es zwei Instrumente zum Kompetenz-Erwerb, die sich vor allem in den Kosten unterscheiden. Während Auslandsaufenthalte für ein Unternehmen sehr kostspielig sein können, sind Diskussionsrunden die wohl günstigere Variante, auch wenn sie nicht so effektiv sind.

Erstaunlich ist, dass das Selbstlernen sehr häufig praktiziert wird, obwohl es als nicht sehr effektiv angesehen wird. Der Grund für den Einsatz sind wohl Kostenersparnisse. Ebenso verhält es

sich bei den Trainings. Sowohl die wissenschaftliche Literatur als auch diese Untersuchung bescheinigen den erfahrungsorientierten Trainings eine höhere Effektivität. Trotzdem werden informationsorientierte Trainings wesentlich häufiger eingesetzt. Auch hier scheint der Grund im höheren Aufwand für erfahrungsorientierte Trainings zu liegen.

Ein abschließender Vergleich der Ergebnisse dieses Untersuchungsteils mit dem Bedarf nach interkultureller Kompetenz zeigt: Es besteht ein großer und weiter steigender Bedarf nach interkultureller Kompetenz. Da die Mitarbeiter diese Kompetenz zum Teil nicht mitbringen, müssen die Unternehmen sie verstärkt entwickeln. Eine leicht zu gestaltende, effektive und kostengünstige Möglichkeit zum Kompetenzerwerb ist die Einrichtung internationaler Diskussionsrunden. Darüber hinaus sind Entsendungen in den unterschiedlichen Formen effektive Instrumente, um nachhaltig interkulturelle Kompetenz zu fördern.

INSTRUMENTE ZUR ENTWICKLUNG DER INTERKULTURELLEN KOMPETENZ



- Anteil der befragten Unternehmen, die das Instrument einsetzen
- Anteil der befragten Unternehmen, die das Instrument einsetzen und es als sehr effektiv ansehen

(in % der befragten Unternehmen)

LOGISTISCHE NETZWERKREIFE ALS BASIS FÜR DEN ERFOLG

Die Ergebnisse dieser Studie zu den aktuellen Trends und Strategien in der Logistik zeigen: Logistikmanager stehen heute und künftig vor neuen Risiken und Chancen. Diese werden bestimmt durch übergeordnete gesamtwirtschaftliche und gesellschaftliche Trends sowie durch externe Rahmenbedingungen. Diese Trends stehen nicht im unmittelbaren Fokus des klassischen Logistikmanagements. Aber die Konzeption des modernen Logistikmanagements ist grundsätzlich netzwerkgerichtet und unternehmensübergreifend. Damit besitzt dieses Management ein hohes Potenzial, die heutigen und künftigen Herausforderungen anzunehmen und aus neuen Chancen Unternehmenswerte zu schaffen. Die spannenden Fragen dabei sind: Schaffen es Unternehmen immer wieder neu, in globalen Netzwerken ihre Logistik anzupassen oder zu erweitern?

Im Folgenden geht es daher um die Frage: Welche netzwerkgerichteten Basisstrategien und Konzepte haben Unternehmen, die relativ gute Leistungs- und Kostenkennzahlen besitzen

(„Leader“) und/oder die eine hohe Netzwerkreife aufweisen („Professionals“). Zur quantitativen Untersuchung der Netzwerkreife entwickelten wir das Netzwerkreifegrad-Modell der Studie 2005 weiter. Die Netzwerkreife bildet die Grundlage für die Ableitung von Erfolgsstrategien.

Eine Anmerkung: Es gibt kein „bestes“ Unternehmen und kein Best Practice, das kausal abgeleitet oder begründet werden kann. Dazu ist die Logistik in der Theorie und in der Praxis zu kontextgetrieben und vielseitig. Doch wir behaupten: Es gibt in der Logistik Erfolgsmuster, Basisstrategien und -konzepte als hinreichende Bedingungen für Erfolg – auch wenn diesen jedes Unternehmen nach eigenen Maßstäben definiert. Unser Netzwerkreifegrad-Modell bietet Unternehmen eine Orientierung bei der Auswahl, Priorisierung und Zusammenstellung geeigneter Konzepte und Maßnahmen, mit denen sie ihre logistischen Vernetzungskompetenzen weiter- oder neu entwickeln können.

IM KONTEXT DER MEGATRENDS BRAUCHEN LOGISTIKNETZE NEUE KOMPETENZEN, UM EINE HOHE INTERNE UND EXTERNE VERNETZUNG IN GLOBALEN UNTERNEHMENSNETZWERKEN ZU ERREICHEN.

Der in der Trendstudie 2005 entwickelte Begriff der logistischen Netzwerkreife beschreibt die Fähigkeit eines Unternehmens zur erfolgreichen Umsetzung fortschrittlicher Logistikkonzepte, die eine hohe interne und externe Vernetzung möglich machen. Auf Grundlage der damaligen Erhebung konzipierten wir 2005 ein Auswertungsmodell (Scoringmodell) und bestimmten für jedes Unternehmen dessen Grad der logistischen Netzwerkreife. Das Scoringmodell von 2005 basiert auf acht erhobenen Basisstrategien- und Netzwerkkompetenzen mit insgesamt 75 Kriterien. Auf der Grundlage von Erfahrungswerten und wissenschaftlichen Erwartungen erlauben diese einen Rückschluss auf den Stand einer kundenorientierten integrierten Logistik in Netzwerken. Die Grundlage bilden diese fünf Kompetenzen (siehe Abbildung rechts):

- Einführung unternehmensübergreifender Abstimmungsprozesse,

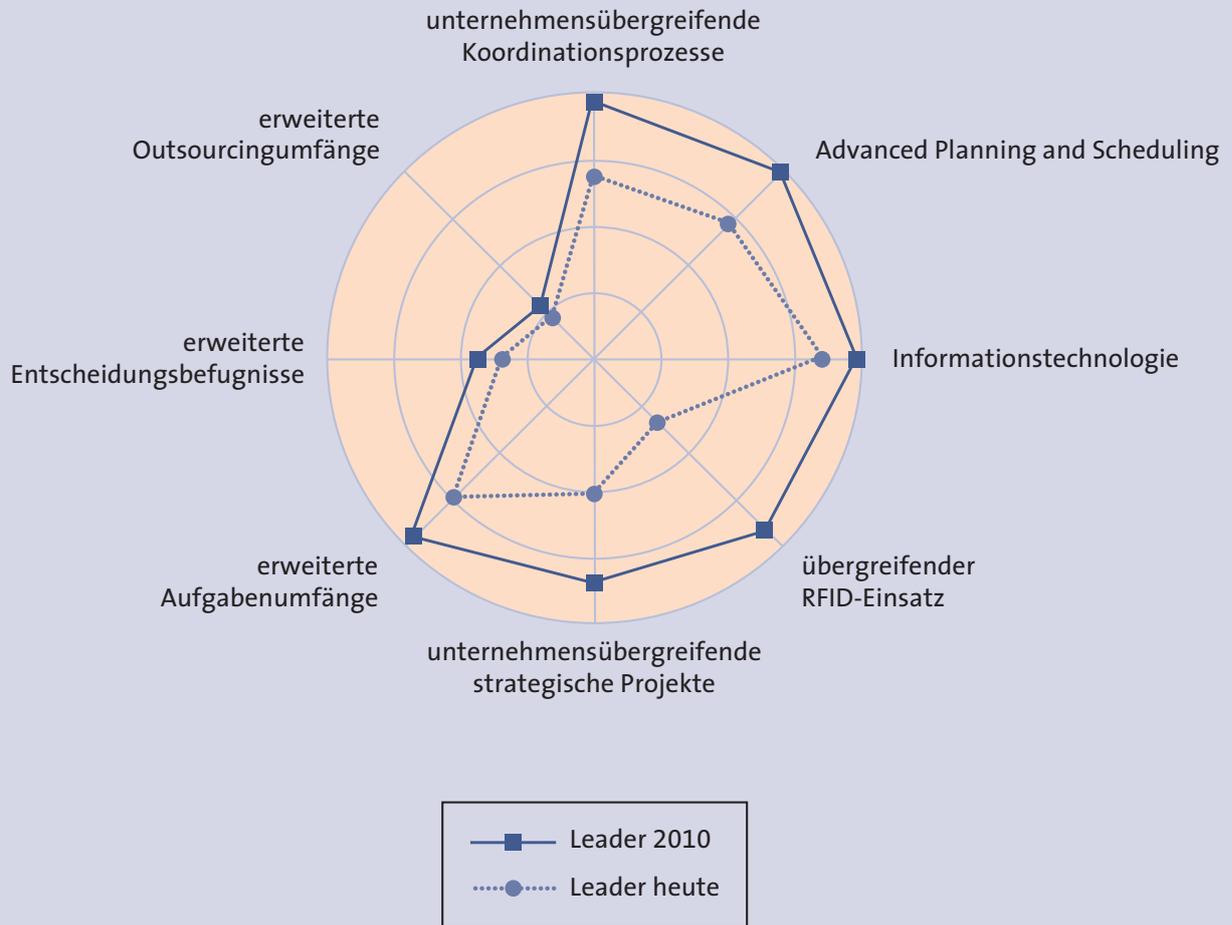
- Einsatz intern und extern vernetzter Informationstechnologien, insbesondere fortschrittlicher Planungssoftware und übergreifender RFID-Konzepte,
- Fokus auf unternehmensübergreifende Logistikprojekte,
- Erweiterter Umfang der Aufgaben in der Verantwortung der Logistik ,
- Entscheidungsbefugnis der Logistik bei strategischen und taktischen Themen,
- ein erweiterter Umfang von Outsourcing in der Logistik.

Diese Kriterien beziehungsweise Kompetenzen des Netzwerkreife-Modells von 2005 haben einen starken Fokus auf die Organisations-, Prozess- und IT-Ebene des Logistikmanagements. Diese Ebenen gehören zu den grundlegenden Gestaltungsbereichen von Netzwerken, begründet in Zeiten starker Prozess- und IT-Vernetzung aufgrund von Kundenanforderungen.

Getrieben wurde diese anhaltende Prozess- und IT-Vernetzung im Wesent-

lichen von der zunehmenden Fragmentierung globaler Logistiknetzwerke mit hohen Outsourcinggraden und -qualitäten. Doch in Zeiten globaler gesellschaftlicher Megatrends stehen solche Logistiknetzwerke stärker unter dem Einfluss exogener Faktoren, die ein Unternehmen nicht alleine über optimale Prozess- und IT-Vernetzung kontrollieren und steuern kann. Es geht vielmehr um Netzwerkkompetenzen, die einen ganzheitlichen Lösungsansatz erfordern. Dies macht es aus unserer Sicht erforderlich, die 2005 entwickelten Netzwerkreife-Kriterien zu erweitern.

Unser ganzheitlicher Ansatz basiert auf dem Prinzip der kontinuierlichen Anpassung der Netzwerkkompetenzen. Im Folgenden beschreiben wir diesen Anpassungsprozess und anschließend die einzelnen Basisstrategien und Netzwerkkompetenzen. Dann stellen wir die daran anknüpfende „Best Practice“-Untersuchungsmethodik dar, aus der sich einzelne Erfolgsstrategien ableiten lassen.



DIE LOGISTISCHE NETZWERKREIFE SOLLTE SICH KONTINUIERLICH UND GANZHEITLICH DEN TRENDANFORDERUNGEN ANPASSEN.

Die logistische Netzwerkreife besteht aus 13 Basisstrategien oder Kompetenzen, die ihrerseits auf insgesamt über 150 Konzepten oder Kriterien basieren (siehe Beispiele in der nebenstehenden Abbildung).

Die 13 Basisstrategien oder Kompetenzen lassen sich in vier Gestaltungsbereiche einordnen, die ein Unternehmen während des Anpassungsprozesses durchläuft:

- 1 Strategy
- 2 Operations
- 3 Measurement
- 4 Adaption

Die im Folgenden beschriebenen Basisstrategien oder Kompetenzen sind vielen Lesern relativ bekannt, und die Umsetzung erscheint relativ einfach. Doch die umfangreiche Analyse der Datenerhebungen von 2005 und 2008 zeigen: Dies ist nicht der Fall. Vor allem aus der aktuellen Erhebung ergibt sich, dass nur wenige Unternehmen über eine durchgängig gute Netzwerkkompetenz verfügen. Die Erfahrung zeigt: Es dauert Jahre, solche Kompetenzen aufzubauen. Und es ist schwierig, sie ausreichend zu instrumentalisieren, um sie in Zeiten großer Dynamik schnell und flexibel anzupassen. Letzteres betrifft vor allem Unternehmen, die informatorisch und prozessseitig eine starke Vernetzung geschaffen, aber dabei keine ausreichende Flexibilität hinterlegt haben. Der Vergleich zwischen Unternehmen mit hoher logistischer Netzwerkreife sowie Unternehmen mit niedrigen Logistikkosten und hoher Liefertreue zeigt sogar: Die meisten Unternehmen „verzetteln“ sich, und vor allem im Bereich der operativen Logistik mangelt es an einer gezielten und konsequenten Ausrichtung an der Strategie. Dazu später mehr. Hier zunächst in einem Überblick die Beschreibung der Netzwerkkompetenzen im Rahmen des Anpassungsprozesses von Unternehmen:

Strategy

Der kontinuierliche Anpassungsprozess der logistischen Netzwerkreife ist außer von den Kundenanforderungen stets getrieben von den Megatrends und den damit verbundenen Treibern, die das einzelne Unternehmen im Netzwerk direkt oder indirekt betreffen. Diese Betroffenheit muss ein Unternehmen für sich und das Netzwerk klar definieren können, um effektive unternehmensstrategische Handlungsmaßnahmen abzuleiten. Eine hohe logistische Netzwerkreife auf der Gestaltungsebene „Strategy“ liegt vor, wenn es Unternehmen auf Basis der unternehmensstrategischen Maßnahmen gelingt,

- aufgrund neuartiger und zukünftiger Megatrends effektive logistische Strategien und Ziele zu definieren und zu positionieren,
- abgeleitete Maßnahmen strategisch und organisatorisch im gesamten Logistiknetzwerk zu verankern,
- potenzielle Markt- und Wettbewerbschancen zu erschließen: durch eine schnelle (time to market) und innovative – häufig kundenindividuelle – Produkt- und Serviceentwicklung im Netzwerk,
- strategische Entscheidungen auf eine ganzheitlichen Bewertung der gesamten end-to-end Supply Chain zu stützen sowie
- Logistiknetzwerke und Partnerschaften flexibel und schnell zu konfigurieren.

Operations

Anknüpfend an den Anpassungsprozess muss ein Unternehmen zudem die operative Logistik anpassen an die strategische Logistik und an die damit verbundenen Netzwerk-Anforderungen. Eine hohe logistische Netzwerkreife auf der Gestaltungsebene „Operations“ liegt vor, wenn es Unternehmen auf Basis der Logistikstrategie gelingt,

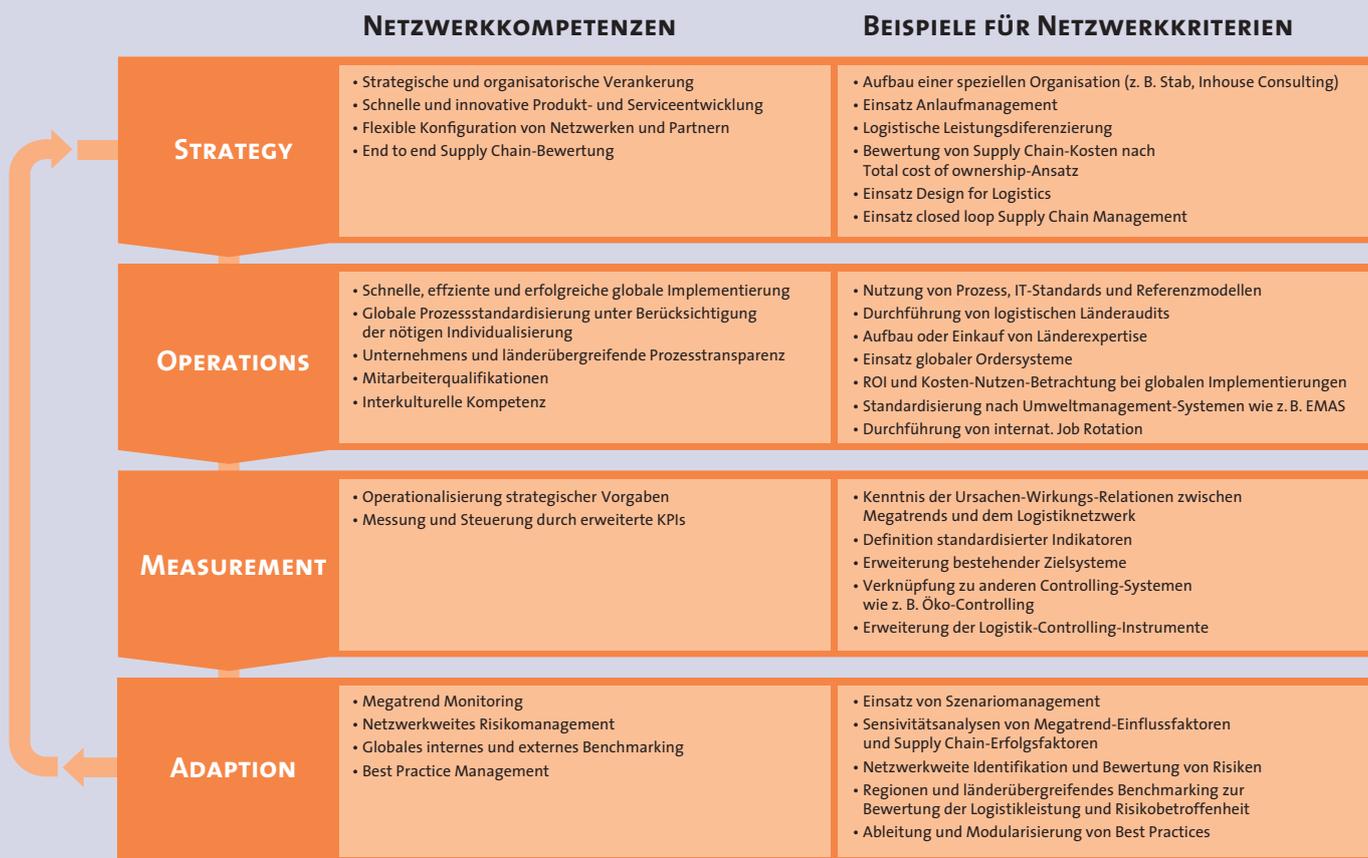
- sich im gesamten Netzwerk auf die logistischen Kernprozesse zu konzentrieren, die den höchsten Wertbeitrag zu den geänderten Unternehmens- und Logistikstrategien schaffen – zum Beispiel auf den Kundenauftragsprozess,
- Implementierungen neuer Konzepte und Standards auf globaler Ebene prozess- und IT-seitig schnell, erfolgreich und effizient umzusetzen,
- mittels unternehmens- oder branchenspezifischer Standards Prozesse im Logistiknetzwerk zu standardisieren – unter Berücksichtigung der erforderlichen Individualisierung,
- unter Berücksichtigung neuer Faktoren wie Umwelt und Sicherheit ausreichende unternehmens- und länderübergreifende Prozesstransparenz zu schaffen sowie
- netzwerkweit nachhaltig Mitarbeiterqualifikationen zu installieren – mit hoher interkultureller und Netzwerkmanagement-Kompetenz.

Die strategischen und operativen Basisstrategien oder Kompetenzen setzen tendenziell voraus, dass die Logistik erweiterte Entscheidungsbefugnisse hat und dass Outsourcing und Aufgabenbereiche ausgebaut sind (siehe logistische Netzwerkreife 2005).

Measurement

Vor dem Hintergrund der Megatrends müssen sich große und fragmentierte Netzwerke auf das Wesentliche konzentrieren. Eine grundlegende Netzwerkfähigkeit ist es dabei, die angepasste operative Logistik durch klar abgesteckte Ziele und Messinstrumente zu steuern und zu kontrollieren. Eine hohe logistische Netzwerkreife auf der Gestaltungsebene „Measurement“ liegt vor, wenn es Unternehmen auf Basis der Logistikstrategie gelingt,

- durch Kenntnis der Ursache-Wirkungs-Relationen zwischen Megatrends und ihren Netzwerken die strategischen Vorgaben zu operationalisieren,



- diese mit adäquaten, möglichst standardisierten Indikatoren zu messen,
- durch Wissen um die Wechselwirkungen zwischen neuen Indikatoren wie dem CO₂-Ausstoß und ihren „klassischen“ Logistikzielen wie Auslastung, Zuverlässigkeit oder Kosten ihre Zielsysteme zu erweitern,
- zugeordnete Logistik-Controlling-Instrumente um Megatrend-bezogene Dimensionen zu erweitern oder
- Logistik-Controlling-Instrumente zu verknüpfen mit Instrumenten wie Öko-Controlling.

Adaption

Wie eingangs beschrieben ist der kontinuierliche Anpassungsprozess der logistischen Netzwerkreife getrieben von übergeordneten Trends und den damit verbundenen Treibern, die das einzelne Unternehmen und das Netzwerk direkt oder indirekt betreffen. Doch die künftige Betroffenheit ist nicht wirklich vorherseh-

bar. Hier kommen Prognosen ins Spiel, auf deren Grundlage ein Unternehmen die Entwicklung netzwerkrelevanter Rahmenbedingungen und Einflussfaktoren verstehen und deren positive wie negative Wirkung bewerten kann. Damit kann es in der folgenden Strategiephase Handlungsoptionen für die Logistikstrategie ableiten. Ein Unternehmen kann allerdings nur dann sinnvoll Handlungsoptionen für das Netzwerk entwickeln, wenn dessen Status quo laufend bekannt ist und das Unternehmen daraufhin in der Strategiephase die entsprechenden Netzwerkbestandteile gezielt anpassen kann. Eine hohe logistische Netzwerkreife auf der Gestaltungsebene „Adaption“ liegt vor, wenn es Unternehmen gelingt:

- die Entwicklung von Megatrends und die damit verbundenen Einflussfaktoren systematisch zu beobachten und zu bewerten,
- netzwerkweite, möglicherweise unternehmensübergreifende Risiken zu

identifizieren und ganzheitlich zu bewerten,

- den Status quo im Netzwerk hinsichtlich Logistikleistung und Risikobetroffenheit zu bewerten: auf Basis der oben beschriebenen Measurement Phase durch regionen- und länderübergreifendes Benchmarking,
- hieraus Optimierungspotenziale – sowohl Schwachstellen als auch „Best Practices“ – zu definieren, die als Basis dienen für die folgende Strategiephase im nächsten Anpassungsprozess.

Das Netzwerkreifegrad-Modell versteht sich somit nicht als reines Bewertungsmodell, sondern als ein Führungskonzept modernen Logistikmanagements. Dieses Modell macht es für Unternehmen möglich, ihre Netzwerkkompetenzen laufend zu überprüfen und anschließend die Logistik ganzheitlich anzupassen. Dadurch können sie potenzielle Risiken in globalen Netzwerken frühzeitig meistern und Chancen nutzen.

NUR BEI WENIGEN UNTERNEHMEN BESITZT DIE LOGISTIK EINE HOHE NETZWERKREIFE.

MEGATRENDS: NETZWERK KONFIGURATION, OPERATIONALISIERUNG UND TRANSPARENZ VON ZIELGRÖSSEN SOWIE GLOBALE LÖSUNGSENTWICKLUNG STELLEN AUCH FÜR PROFESSIONALS GROSSE HERAUSFORDERUNGEN DAR.

KLARE DIFFERENZIERUNGSMERKMALE DER PROFESSIONALS SIND KOOPERATION, END-TO-END ANSATZ, MITARBEITERQUALIFIKATIONEN, INTERKULTURELLE KOMPETENZ UND GLOBALES BENCHMARKING.

DIE WEITERE STANDARDISIERUNG UND DIE ERHÖHUNG NETZWERKWEITER TRANSPARENZ STEHEN BIS 2015 WEIT OBEN AUF DER AGENDA DER PROFESSIONALS.

Auf der Basis des beschriebenen Netzwerkreifegrad-Modells und unter Zugrundelegung der Datenerhebung konzipierten wir ein Scoringmodell, das für jedes Unternehmen den individuellen Grad der logistischen Netzwerkreife bestimmt – sowohl für den Status quo als auch für die Zielausrichtung bezogen auf das Jahr 2015.

Die Unternehmen mit den höchsten Scoringwerten für 2015 repräsentieren dabei den Benchmark von 100 Prozent. Wir teilten die Unternehmen in Vergleichsgruppen ein, um Professionals als „Unternehmen mit der höchsten Netzwerkreife“ und Beginner einander gegenüberstellen zu können.

In Bezug auf Basisstrategien und Kompetenzen gibt es große Differenzen zwischen den Bewertungen und Priorisierungen der Vergleichsgruppen. Dies deutet auf ein wichtiges Unterscheidungsmerkmal hin: Wenn ein Unternehmen eine hohe logistische Netzwerkreife anstrebt und den Wunsch hat, von „den

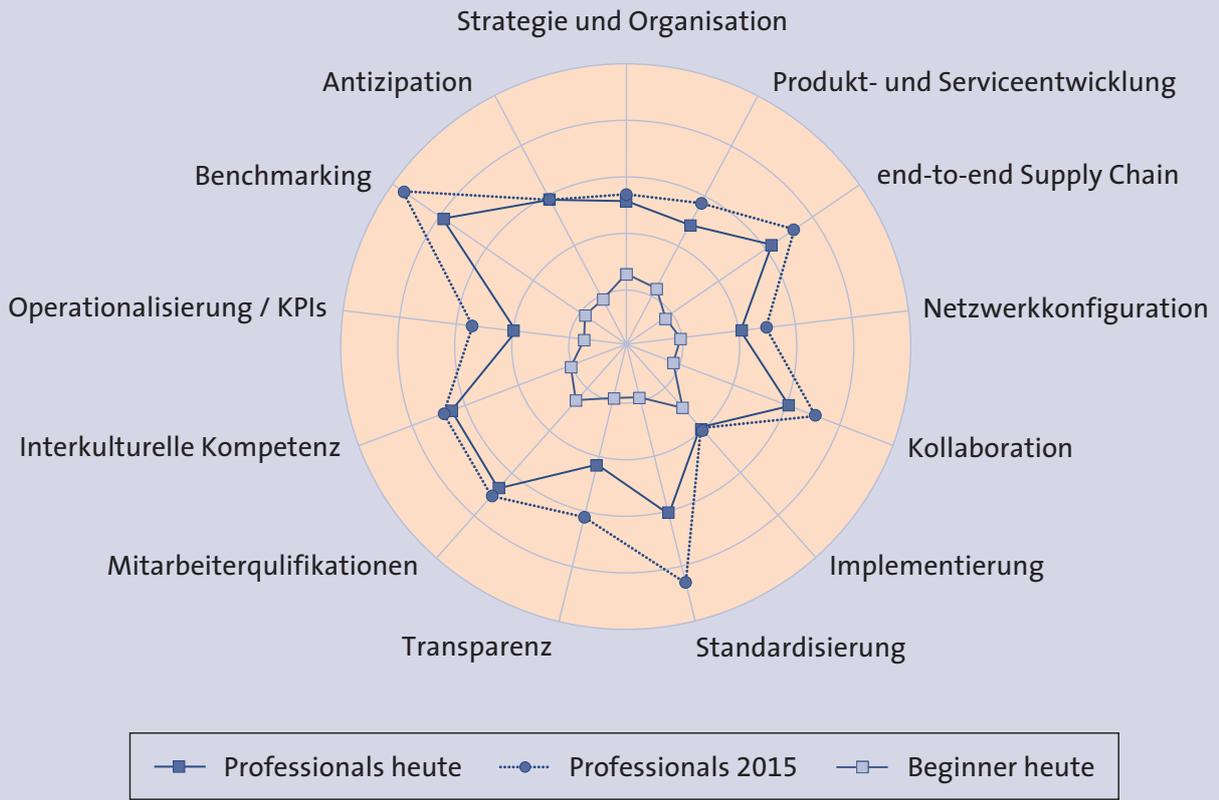
Besten zu lernen“, dann können die Unterscheidungsmerkmale durchaus als Erfolgsstrategien interpretiert werden. Unternehmen können somit den Erfolgsmustern von Unternehmen folgen, die bereits hoch integriert sind. Wir erinnern an dieser Stelle erneut an die Ausführungen in der Einleitung zum Aspekt Best Practice und betonen die Intention dieses Modells.

Die Untersuchungsergebnisse zeigen etwas Bemerkenswertes: Hinsichtlich einiger Netzwerkkompetenzen entsprechen auch die Professionals noch nicht dem erwarteten Niveau. Auch für Professionals ist es eine große Herausforderung, Logistiknetzwerke flexibel und schnell zu konfigurieren und anzupassen. Dies gilt etwa in der Standort- und Partnerauswahl beim Aufbau weltweiter Hubstrategien angesichts steigender Ölpreise – oder bei der Integration einer sicherheits- und umweltschutz-orientierten Standortplanung in das klassische Netzwerkdesign. Ebenso schaffen es auch die Professionals nicht immer, neue

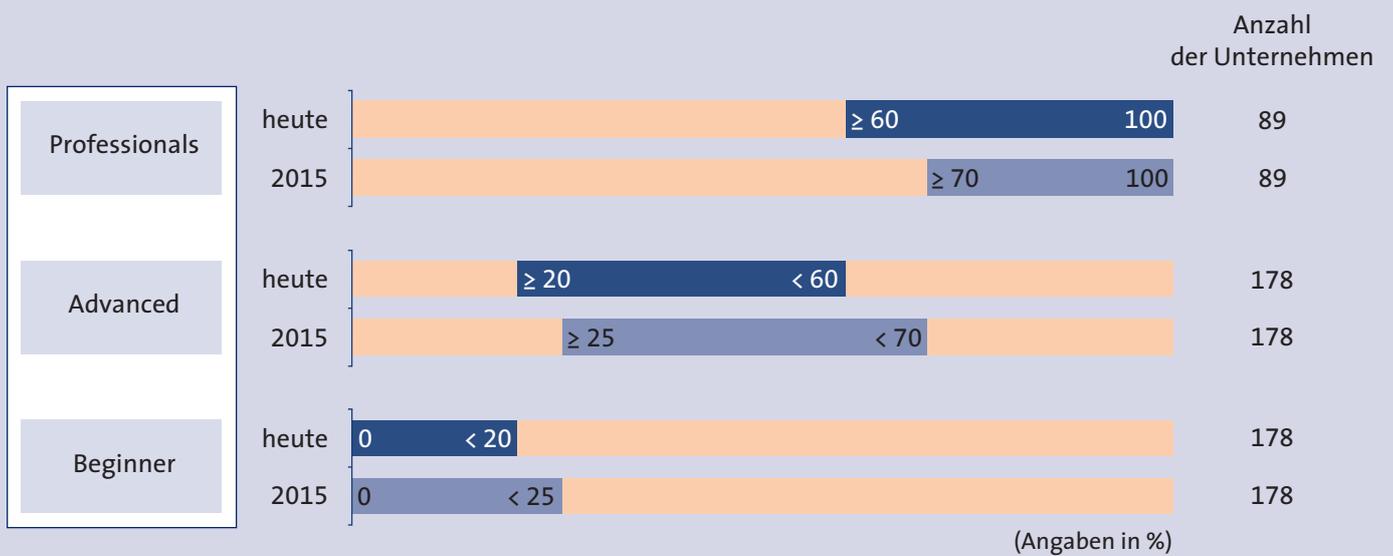
Konzepte auf globaler Ebene prozess- und IT-seitig schnell, erfolgreich und effizient in die Praxis umzusetzen. Es fehlen Tools, Konzepte und zum Teil Erfahrungen. Unter anderem aus diesem Grund fällt es selbst Professionals schwer, neuartige Zieldimensionen zu operationalisieren und in bestehende Zielsysteme zu integrieren.

Der Vergleich zeigt aber auch: Bei einigen Kompetenzen unterscheiden sich die Professionals stark von den Beginnern. So weisen die Professionals heute in ihren Netzwerken tendenziell eine bessere Kooperation auf, und ihre Mitarbeiter verfügen über eine hohe interkulturelle Kompetenz. Benchmarking zum globalen Leistungsvergleich – und damit verknüpft die Standardisierung globaler Prozesse sowie die Schaffung von Transparenz in Netzwerken – sind heute und vor allem künftig die Kompetenzen und Themen, die bei Professionals weit oben auf der Agenda stehen.

LOGISTISCHE NETZWERKREIFE – PROFESSIONALS VS. BEGINNER



EINTEILUNG DER UNTERNEHMEN IN VERGLEICHSGRUPPEN



KOSTEN- UND LEISTUNGSFÜHRER VERZETTeln SICH NICHT. IHRE SCHWERPUNKTE: FOKUSSIERTE STRATEGIE, END-TO-END-ANSATZ, HOHE STANDARDISIERUNG, KOOPERATION GESTÜTZT DURCH INTERKULTURELLE KOMPETENZ SOWIE KONTINUIERLICHE VERBESSERUNG DURCH BENCHMARKING.

In der weiteren Untersuchung gruppieren wir die Datenbasis außer nach Professionals nach weiteren Merkmalen: Wir bündelten die Schnittmenge aus den 20 Prozent Unternehmen mit dem niedrigsten Logistikkostenanteil an den Gesamtkosten *und* aus den 20 Prozent Unternehmen mit den höchsten Liefertreue-Kennzahlen zur Gruppe der „Leader“. Diese Gruppe verglichen wir mit den Professionals und mit den übrigen Unternehmen. Ohne einen wissenschaftlichen Anspruch zu erheben zielt dieser Vergleich darauf ab, Netzwerk Kompetenzen aufzudecken, die möglicherweise ein Grund sind für die guten Kosten- und Leistungswerte der „Leader“-Unternehmen.

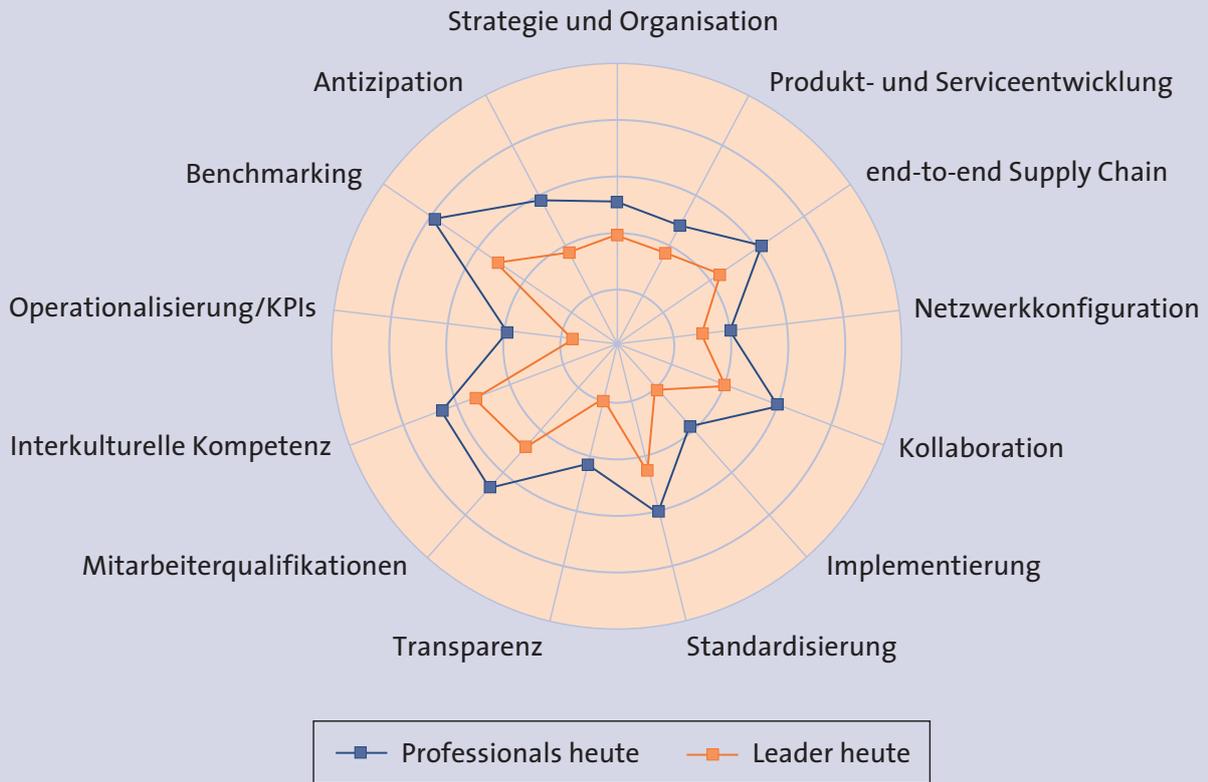
Der Vergleich mit den Professionals zeigt, dass diese Kosten- und Leistungsführer in einigen Kompetenzbereichen annähernd so gute Konzepte und Basisstrategien einsetzen wie die Professionals. Die einzelnen Netzwerkreife-Kriterien und Konzepte weisen darauf hin, dass Kosten- und Leistungsführer sich nicht verzetteln. Sie können ihre strategische Position und Betroffenheit in Netzwerken relativ gut definieren, strategisch veran-

kern und daraus effektive logistische Handlungsmaßnahmen ableiten. Die hohe Netzwerkkompetenz bei der globalen Leistungserstellung in Verbindung mit den hohen Werten bei der Standardisierung weist tendenziell auf eine Kostenführerstrategie hin. Die hohe Zuverlässigkeit in Sachen Liefertreue begründet sich aus der Fähigkeit, strategische und taktische Entscheidungen auf eine ganzheitliche Bewertung der end-to-end Supply Chain zu stützen. Beispiele hierfür sind Total-Cost-of-Ownership oder closed-loop Supply Chain Management. Der überraschend geringe Unterschied zu den Professionals bei der interkulturellen Kompetenz bestätigt diese Ergebnisse und zeigt: Erfolgreiche inter- und intra-organisatorische Kommunikation und Kooperation im internationalen Kontext sind ein wesentlicher Erfolgsfaktor für eine netzwerkweite Strategieentwicklung, für die Strategiekommunikation und für deren zielgerichtete Umsetzung.

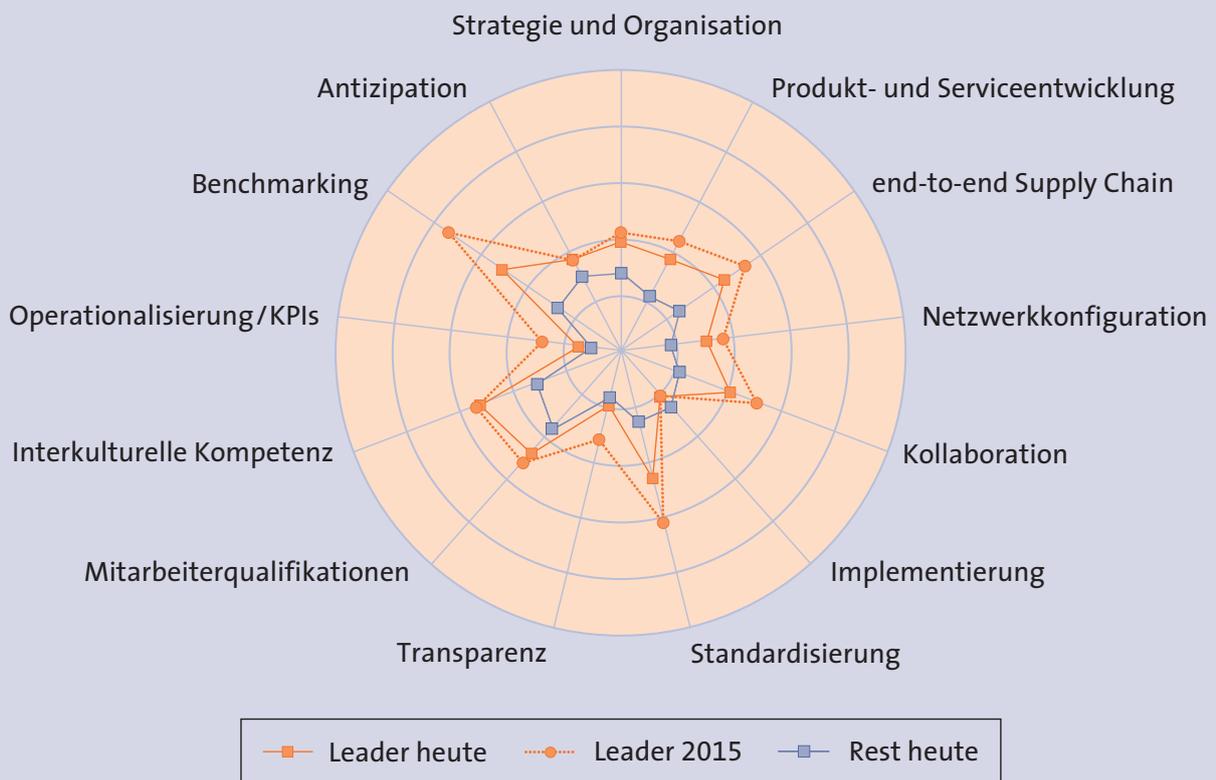
Der Vergleich der Kosten- und Leistungsführer mit den übrigen Unternehmen bestätigt erwartungsgemäß die eben beschriebenen Kompetenzen der

„Leader“. Doch der Vergleich weist auf zwei weitere Netzwerk Kompetenzen hin: Im Vergleich zu den übrigen Unternehmen besitzen Kosten- und Leistungsführer eine viel höhere Netzwerkkompetenz im Bereich Kooperation. Die detaillierteren Netzwerk Kriterien hierzu zeigen zum einen die häufigere Anwendung horizontaler Kooperation, vor allem mit dem Ziel, Kosten zu senken. Zum anderen arbeiten Kosten- und Leistungsführer verstärkt mit netzwerkweiten, standardisierten Bewertungsverfahren für ihre Lieferanten und Dienstleister. Dazu kommt: Kosten- und Leistungsführer setzen verstärkt auf ein regionen- und länderübergreifendes Benchmarking, das sie regelmäßig durchführen – in erster Linie zur Identifikation netzwerkweiter Optimierungspotenziale. Wir gehen von der Annahme aus, dass Benchmarking hier nicht nur als Vergleichsinstrument genutzt wird, sondern auch als Führungskonzept. Damit lässt sich behaupten: Kosten- und Leistungsführer prüfen und vergleichen ihre Logistikleistung und -fähigkeiten regelmäßig. Sie leiten daraus „Best Practices“ zur weiteren Optimierung und Adaption ab – und sie wenden diese global an.

LOGISTISCHE NETZWERKREIFE – LEADER VS. PROFESSIONALS



LOGISTISCHE NETZWERKREIFE – LEADER VS. REST



DIE LOGISTISCHE NETZWERKREIFE IST IN INDUSTRIEBRANCHEN UND AUF WERTSCHÖPFUNGSSTUFEN WEITERHIN UNTERSCHIEDLICH WEIT FORTGESCHRITTEN.

Im Rahmen der Untersuchung wurde die durchschnittliche logistische Netzwerkreife pro Branche ermittelt. Auch hier erfolgte die Bewertung relativ zum Benchmark.

Im direkten Vergleich der Industriebranchen zeigt sich, dass diese in Bezug auf die durchschnittliche logistische Netzwerkreife unterschiedliche Niveaus erreichen. Die Konsumgüterindustrie und, wie bereits in der Studie 2005 festgestellt, der Fahrzeugbau sowie die Druck- und Papierindustrie weisen im Branchenvergleich die höchsten Reifegrade auf – teilweise mit deutlichem Abstand. Die heutige Rangfolge der Branchen bleibt, gemessen am Zielwert für das Jahr 2015, insgesamt weitgehend erhalten – auffällig ist der geplante Reifezuwachs in der Konsumgüterindustrie. Die meisten

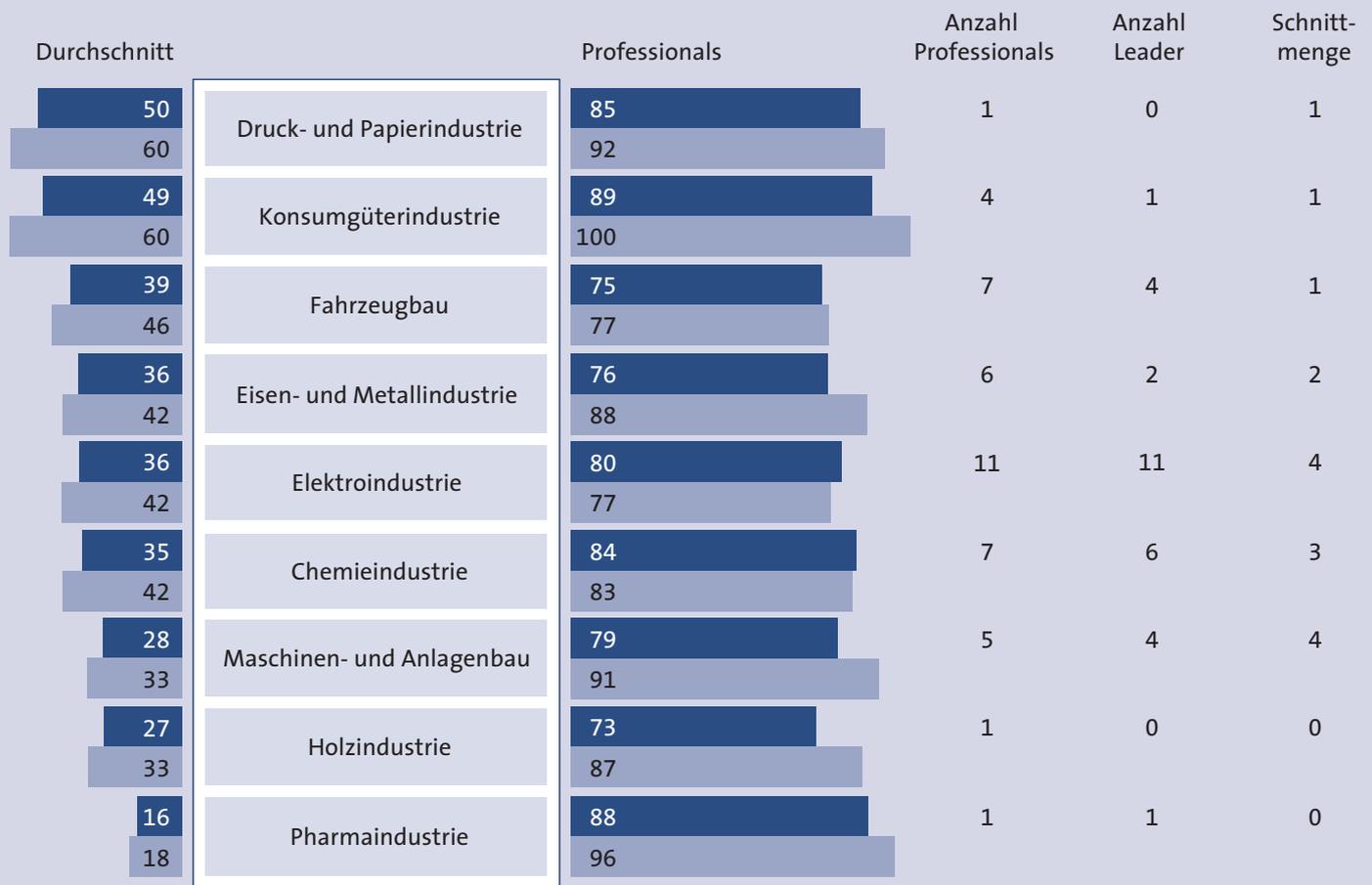
Branchen können Unternehmen vorweisen, die zu den „Leadern“ und „Professionals“ gehören. Daneben gibt es auch Branchen ohne derartig logistisch hoch entwickelte Unternehmen. Demnach wäre zu hinterfragen, ob in solchen Branchen generell geringere logistische Netzwerkanforderungen bestehen oder ob hier durchaus unerkannte Potenziale erschlossen werden können.

Bei der Untersuchung des logistischen Netzwerkreifegrades hinsichtlich einzelner Wertschöpfungsstufen zeigen sich Parallelen zur Studie in 2005: Die hohe Integration nach der zweiten Stufe fällt ab – 2nd-tier liegen im Schnitt weit zurück. Dagegen weisen 1st-tier im Mittel den höchsten Reifegrad auf, da sie möglicherweise an dieser Position im Netzwerk dem besonderen Zwang unter-

liegen, sich sowohl kunden- als auch lieferantenseitig hochgradig zu vernetzen.

Die Ergebnisse zeigen, dass sich die meisten Professionals in der Elektroindustrie, dem Fahrzeugbau und der Chemieindustrie finden. Erklären lässt sich dies mit den generell höheren logistischen Netzwerkanforderungen dieser Branchen. Interessanterweise sind im Maschinen- und Anlagenbau viele Professionals zugleich auch Kosten- und Leistungsführer. Die hohe Netzwerkkomplexität, getrieben von hochkomplexen Produkten und Produktionsprozessen, mit zunehmend globalen Kundeneinzelaufträgen erfordern eine hohe Netzwerkreife, die sich in Folge in exzellenten Leistungs- und Kostengrößen widerspiegeln.

LOGISTISCHER NETZWERKREIFEGRAD IM BRANCHENVERGLEICH



■ heute
 ■ 2015
 Angaben in %

Bisher ging es um die Frage: Was machen „die besten“ Unternehmen auf dem Gebiet der logistischen Netzwerkreife („Professionals“) und die Kosten-/Leistungsführer („Leader“) anders? Dazu verglichen wir diese Gruppen mit den Beginnern und mit den übrigen Unternehmen. Große Differenzen in der Bewertung der Netzwerkkompetenz deuten auf ein wichtiges Unterscheidungsmerkmal hin. Wir interpretierten dies als Erfolgsstrategie im Sinne des Wunsches, von „den Besten zu lernen“.

Im Folgenden geht es um zusätzliche Erkenntnisse aus der Einbeziehung weiterer Faktoren wie Megatrends, logistische Ziele, Investitionen und Outsourcing.

Megatrends. Leader zeigen sowohl gegenüber den Professionals als auch im Vergleich zu den übrigen Unternehmen eine gezieltere Strategie: Sie konzentrieren sich auf wenige globale Entwicklungen im Bereich Politik, Regulierung sowie Umwelt- und Ressourcenschutz. Möglicherweise ist die frühzeitige Berücksichtigung regulatorischer Maßnahmen und Gegenmaßnahmen eine Ursache für geringere Kosten und durchschnittlich höhere Logistikleistungen. Diese Hypothese soll hier nicht weiterverfolgt werden, da sie den Rahmen der Studie sprengen würde.

Für 2015 zeigen die Leader im Vergleich keine klare Ausrichtung auf bestimmte Megatrends. Dies deutet darauf hin, dass Leader verhaltener vorgehen und Megatrendentwicklungen eher im kurz- bis mittelfristigen Horizont anpacken.

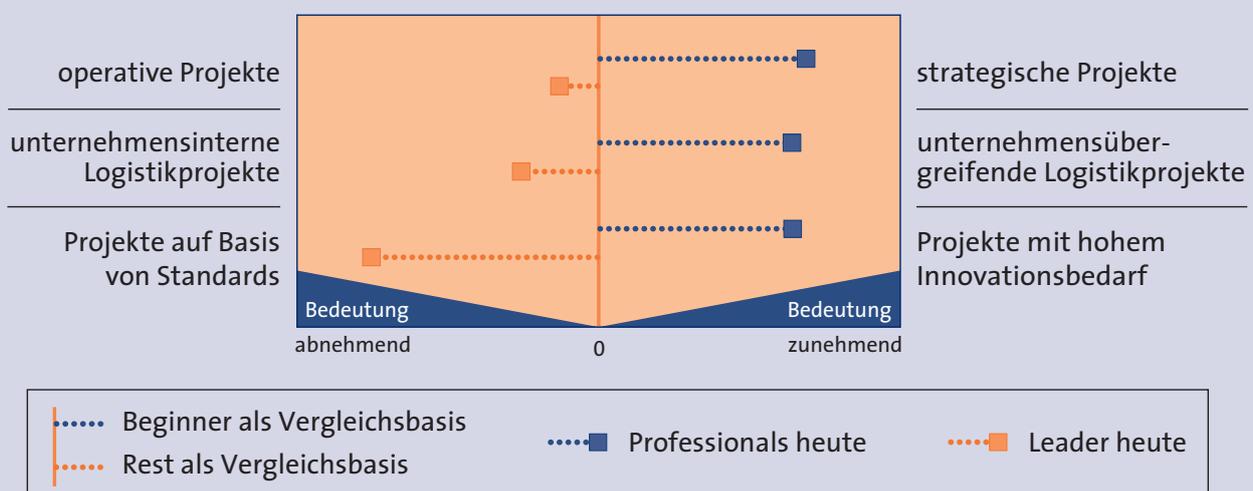
Im Gegensatz dazu konzentrieren sich Professionals auf eine Vielzahl von Megatrend-Entwicklungen. Aktuell ist keine große Priorisierung der Megatrends zu erkennen. Für 2015 zeigt sich dagegen die klare Relevanz der Megatrends Umwelt- und Ressourcenschutz, soziale Verantwortung und demografische Entwicklung. Im Vergleich zur Gruppe der Beginner und im Vergleich zu den anderen Megatrends verliert interessanterweise der Megatrend Globalisierung bis 2015 an Bedeutung als Erfolgs- oder Differenzierungsstrategie.

Logistikprojekte. Hier fielen die Auswertungen teilweise wie erwartet aus, und sie stehen im Einklang mit den bisherigen Ergebnissen. Im Vergleich zu den übrigen Unternehmen konzentrieren sich Leader hauptsächlich auf Logistikprojekte mit standardisierten Vorgehensweisen und zunächst auf ihre unternehmensinternen Prozesse und Strukturen. Professionals dagegen sind eher unterwegs im Bereich strategischer, unternehmensübergreifender Projekte, die eine hohe Innovation erfordern. Dies ist nicht zu verwechseln mit der Netzwerk-

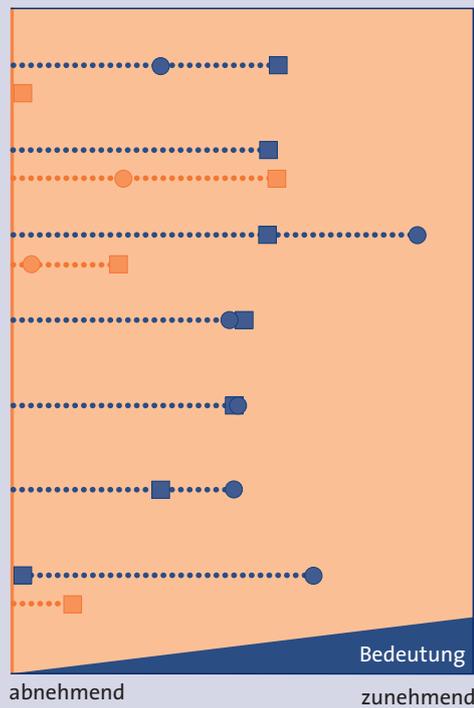
kompetenz „Standardisierung“. Vielmehr bestätigt es die Kostenführerstrategie der Leader und die vergleichsweise höhere Netzwerkkompetenz der Professionals, etwa bei der „globalen Prozesstransparenz“ durch Einsatz von Smart Items oder RFID.

Investitionen. In diesem Bereich zeigen die Untersuchungsergebnisse keine bedeutenden Unterschiede zwischen Leadern und übrigen Unternehmen. Überraschenderweise investieren Leader heute im Schnitt nicht wesentlich mehr in IT-Systeme, Technologien und Mobilien (Fuhrpark, Lager, Stapler) als die übrigen Unternehmen. Hier wäre eine vertiefende Detailuntersuchung von Interesse. Dagegen zeigen sich Unterschiede bei der Gruppe der Professionals. Im Vergleich zu den Beginnern investieren die Professionals heute mehr in Forschung, Entwicklung, Mobilien und Immobilien. Für 2015 dagegen planen sie geringere Investitionen in den Bereichen Immobilien und Mobilien als die Beginner. Begründen lässt sich diese Planung teilweise mit der steigenden Bedeutung der Logistikziele Flexibilität und Reaktionsfähigkeit, die sich eher über „asset-arme“ Logistiknetze erreichen lassen und über Outsourcing, vor allem durch Kontraktlogistik. Bemerkenswert ist bei den Professionals die zunehmende Bedeutung der Investitionen in Mitarbeiter und deren Qualifikation.

LOGISTIKPROJEKTE: DIFFERENZ PROFESSIONALS VS. BEGINNER UND LEADER VS. REST



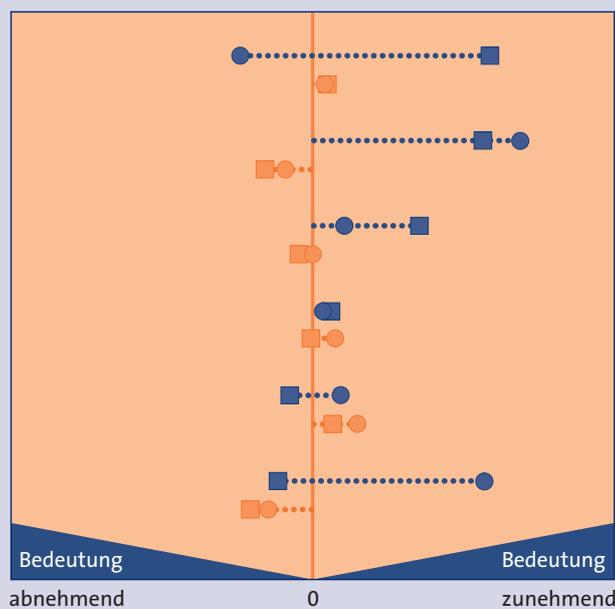
MEGATRENDS: DIFFERENZ PROFESSIONALS VS. BEGINNER UND LEADER VS. REST



- Globalisierung
- Politik, Regulierung, Compliance
- Umwelt- und Ressourcenschutz
- Technologieinnovationen
- Sicherheit
- Soziale Verantwortung
- Demographische Entwicklung



INVESTITIONEN: DIFFERENZ PROFESSIONALS VS. BEGINNER UND LEADER VS. REST



- Immobilien
- Forschung und Entwicklung
- Mobilien (Fuhrpark, Lager, Stapler, etc.)
- IT-Systeme
- Technologien
- Mitarbeiter / Qualifikation



KOSTEN- UND LEISTUNGSFÜHRER (»LEADER«) IN DER INDUSTRIE FOKUSSIEREN SICH STÄRKER AUF DIE KUNDEN- UND LIEFERANTENSEITIGEN PROZESSE WIE AUFTRAGSMANAGEMENT, BESCHAFFUNG UND LIEFERANTENMANAGEMENT.

»LEADER« IM HANDEL VERANTWORTEN KUNDENNAHE, OPERATIVE AUFGABEN WIE KOMMISSIONIERUNG UND DISTRIBUTIONSTRANSPORTE.

Die Vergleichsanalysen zu den Verantwortungsbereichen im Industriesektor zeigen eine eindeutige und bestätigende Aussage: „Leader“ und Professionals realisieren eine ganzheitliche und durchgängige Verantwortung des Kunde-zu-Kunde-Prozesses. Die überwiegende Verantwortung des Auftragsmanagements, der Produktionssteuerung, der Beschaffung und der Disposition erlaubt Professionals, ihre Leistungsnetzwerke kundenorientiert zu steuern. Kosten- und Leistungsführer („Leader“) fokussieren sich dabei stärker auf die kunden- und lieferantenseitigen Prozesse: Auftragsmanagement, Beschaffung und Lieferantenmanagement.

Die Verantwortung und Fremdvergabe von operativen Logistikaufgaben – beispielsweise Transport, Umschlag und

Lagerung – stellt im Vergleich zwischen den Vergleichsgruppen keine Erfolgsstrategie dar.

Die Fremdvergabe logistischer Planungsaufgaben, wie z. B. Supply Chain Netzwerkdesign oder Anlaufmanagement, stellen heute noch ein Differenzierungsmerkmal der Professionals dar. Dies wird bis 2015 als Differenzierungsmerkmal abnehmen, denn wie bereits im Kapitel 1.2 aufgezeigt, erwarten auch die Beginner hier im Durchschnitt steigenden Outsourcingraten.

Der Handel ist in der end-to-end Umsetzung in Form der Rückwärtsintegration generell sehr weit. Die Vergleichsanalysen zeigen einige Differenzen: „Leader“ verantworten kundennahe, operative Aufgaben, nämlich Kommissionierung

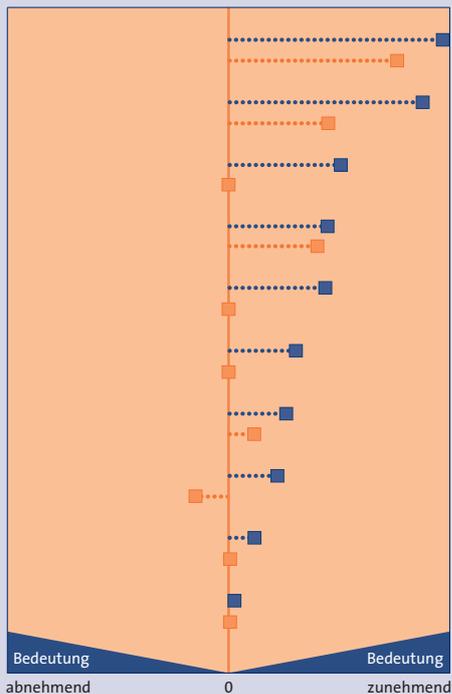
und Distributionstransporte. Die großen Potenziale in der Automatisierung, Bündelung und Standardisierung dieser Aktivitäten führt tendenziell zu geringeren Kosten. Vor allem die komplexen logistischen Outbound-Prozesse im Einzelhandel ermöglichen erst dann exzellente Leistungskennzahlen, z. B. hohe Liefertreue und Verfügbarkeit im Filialreplenishment.

Wie bei der Industrie zeigen die Vergleichsanalysen im Handel, dass die „Professionals“ heute für planerische Leistungen (z. B. strategische Netzwerkplanungen) auf externe Unterstützung setzen. Doch auch hier wird sich der Abstand zu den Beginnern zukünftig verringern.

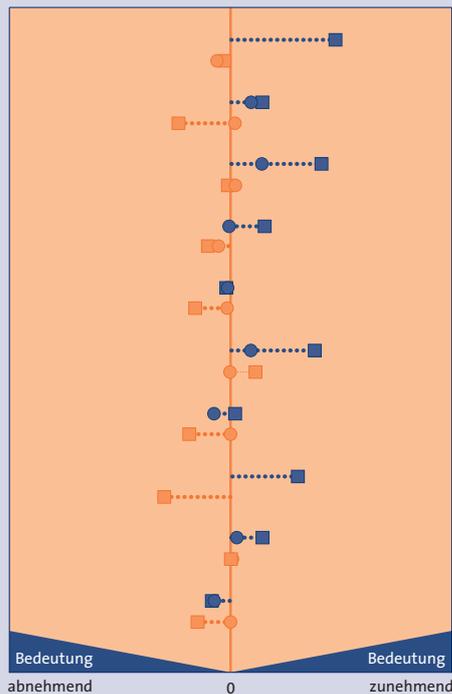
VERANTWORTUNGSBEREICHE UND OUTSOURCING – INDUSTRIE



Verantwortungsbereiche



- Behältermanagement
- Auftragsmanagement
- SC Netzwerk Design
- Beschaffung/Lieferantenmanagement
- Produktionssteuerung
- Anlaufmanagement
- Bestands-/Materialdisposition
- Innovationsgenerierung
- Transport/Umschlag/Lagerung
- Sales and Operations Planning (SOP)



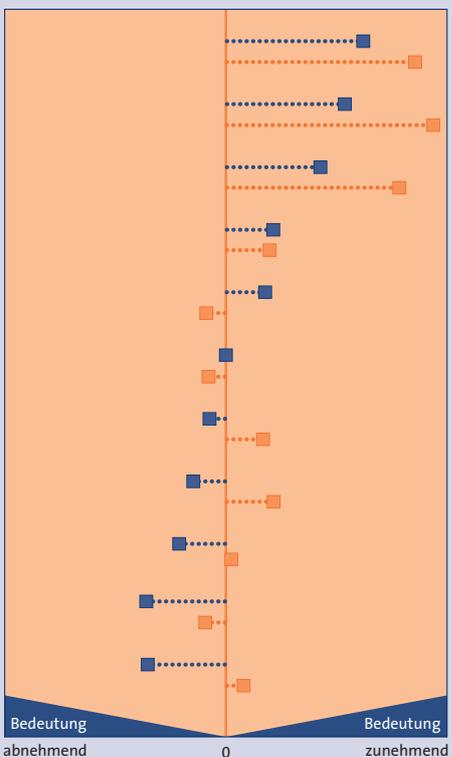
Outsourcing

..... Beginner als Vergleichsbasis
 Leader heute
 Professionals heute
..... Rest als Vergleichsbasis
 Leader 2015
 Professionals 2015

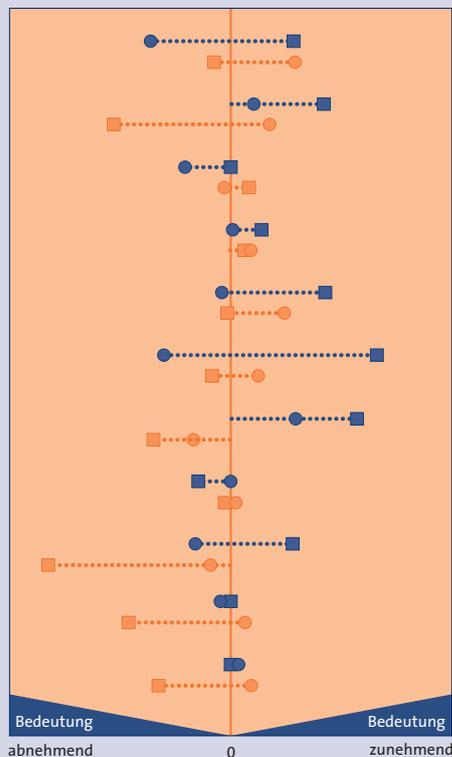
VERANTWORTUNGSBEREICHE UND OUTSOURCING – HANDEL



Verantwortungsbereiche



- Kommissionierung
- Lagerplanung
- Distributionstransporte
- Dispositionsplanung
- Lagerung
- Strategische Netzwerkgestaltung
- Qualitätskontrollen
- Beschaffungstransporte
- Retourenabwicklung
- Transportplanung
- Betrieb von Informationssystemen



Outsourcing

..... Beginner als Vergleichsbasis
 Leader heute
 Professionals heute
..... Rest als Vergleichsbasis
 Leader 2015
 Professionals 2015

Prof. Dr.-Ing. Raimund Klinkner
Vorsitzender des Vorstands



Kontakt:
Bundesvereinigung Logistik
Schlachte 31
D-28195 Bremen
Tel. 0421/17 38 40
Fax 0421/16 78 00
www.bvl.de

BUNDESVEREINIGUNG LOGISTIK

Die Bundesvereinigung Logistik (BVL) ist eine neutrale Plattform für Manager der Logistik mit rund 8500 Mitgliedern aus den Führungsebenen von Industrie, Handel, Dienstleistung und Wissenschaft. Sie gibt Anregungen und Impulse für branchenübergreifende und zukunftsweisende logistische Konzepte zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen im In- und Ausland.

Die BVL optimiert das logistische Bewusstsein dank ihrer vielfältigen Serviceleistungen. Vorstand und Beirat, Wissenschaftlicher Beirat und Förderbeirat repräsentieren einen weit gefächerten Querschnitt von Logistikfunk-

tionen aus Wirtschaft und Wissenschaft. Die 26 Regionalgruppen der BVL bilden mit ihrer Arbeit und ihrem Engagement das Fundament des Vereins. Auf jährlich über 140 Veranstaltungen werden logistische Strategien, Konzepte und Lösungen hautnah und praxisbezogen präsentiert. Diese Veranstaltungen sind eine exzellente Plattform, um Kontakte neu zu knüpfen oder zu vertiefen. Sowohl Mitglieder als auch interessierte Gäste können sich hier im persönlichen Gespräch über Angebot und Leistungen der BVL informieren.

Zusätzlich zu den Regionalgruppen ermöglichen zukunftsorientierte Arbeits-

kreise einen schnellen Wissenstransfer und die persönliche Kontaktaufnahme bei der Informationssuche. Die Veranstaltungen der BVL – Deutscher Logistik-Kongress, Logistics Forum Duisburg, Wissenschaftssymposium Logistik, Branchen- und Tagesforen – bieten ihren Teilnehmern die Möglichkeit, sich gezielt über aktuelle Themen der Logistik zu informieren und außerdem Geschäftskontakte zu knüpfen oder zu vertiefen.

Die Vergabe von Preisen für die Wirtschaft, die Wissenschaft und die Medien unterstützt das Ziel der BVL, das ganzheitliche Denken in logistischen Prozessen zu begleiten und zu fördern.

Prof. Dr.-Ing. F. Straube

Technische Universität Berlin
Institut für Technologie und Management
Bereich Logistik



Kontakt:

Technische Universität Berlin
Sekt. H 90
Straße des 17. Juni 135
D-10623 Berlin
Tel. 030/31 42 28 77
Fax 030/31 42 59 92
www.logistik.tu-berlin.de

TECHNISCHE UNIVERSITÄT BERLIN

Der Bereich Logistik an der Technischen Universität Berlin bietet ein umfassendes Angebot, das sich aus den vier Leistungsbereichen Lehre, Forschung, Weiterbildung und Services zusammensetzt:

Das Lehrangebot deckt das Spektrum der Logistik nahezu vollständig ab. Am Bereich Logistik können Studierende sowohl generalistisch als auch fachspezifisch ausgelegte Lehrveranstaltungsvarianten belegen – neuerdings auch die Vertiefungsrichtung Logistik im Master. Hauptnachfrager der Veranstaltungen sind Studierende des Wirtschaftsingenieurwesens. Nicht zuletzt wegen der prozessorientierten und anwendungsnahen Gestaltung der Lehre nutzen jedes Semester ca. 360 Studenten aus mehr als 20 Nationen im Hauptstudium das vielfältige Veranstaltungsangebot des Fachgebiets. Die enge Zusammenarbeit mit der Wirtschaft führt dabei zu einer effizienten und praxisorientierten Ausbildung und somit auch zu jährlich 120 Praxis-Diplomarbeiten. Für die Ausbildung stehen u. a. ein leistungsstarker PC-Pool, das Dokumentations-Center Logistik mit über 15.000 Literatur-Quellen und die materialflusstechnischen

Anlagen im Maschinenlabor des Bereichs Logistik zur Verfügung.

Darüber hinaus ist der Bereich Logistik mit 30 Wissenschaftlichen Mitarbeitern durch die ganzheitliche Betrachtungsweise sowie innovative Konzepte ein angesehener Forschungspartner renommierter Unternehmen in Industrie, Handel und Dienstleistungen sowie Institutionen. Die Kooperationen und Forschungsprojekte werden mit Unterstützung von nationalen und internationalen Institutionen wie dem Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF), Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi) und der Europäischen Kommission realisiert.

Die Vielfalt strategischer und operativer Themen sind am Bereich Logistik in den drei zentralen Forschungsclustern Supply Chain Management, globale Wertschöpfung und Verkehrslogistik gebündelt. Zusätzliche Forschungsfelder sind Trends und Strategien in der Logistik, die zur Identifikation und Übertragung von Best-Practice-Ansätzen dient sowie das junge Forschungsfeld Umwelt- und Ressourcenschutz in der Logistik.

Die Weiterbildung des Bereichs gliedert sich in mehrere Stufen. In der Logistik Beschäftigte und Interessierte erhalten einen umfassenden Überblick über das aktuelle Logistik-Know-how, Methoden und Instrumente in der Logistik.

Anhand aktueller Fallstudien lernen die Teilnehmer, praxisorientierte und übertragbare Konzepte zu entwickeln. Der Weiterbildungsbedarf von Unternehmen wird dadurch gezielt bedient. Darüber hinaus fungiert der Bereich Logistik als Veranstalter zahlreicher Fachtagungen, Seminare und Workshops in Zusammenarbeit mit Wirtschaft, Wissenschaft und Politik. Diese Veranstaltungen bieten eine ideale Plattform sowohl für Studierende als auch für interessierte Unternehmen.

Aktuell wird der Bereich Logistik um zwei weitere Logistik-Lehrstühle erweitert:

- Lehrstuhl Internationale Logistiknetze, Stifter: Kühne-Stiftung, Schweiz;
- Lehrstuhl und An-Institut Logistikdienstleistungen und Transport, Stifter: Deutsche Bahn AG, Berlin

Prof. Dr. Dr. h. c. H.-Chr. Pfohl

Technische Universität Darmstadt
Institut für Betriebswirtschaftslehre
Fachgebiet Unternehmensführung
und Logistik



Kontakt:

Technische Universität Darmstadt
Hochschulstraße 1
D-64289 Darmstadt
Tel. 061 51/16 54 23
Fax 061 51/16 65 03
www.fgul.de

TECHNISCHE UNIVERSITÄT DARMSTADT

Seit seiner Gründung betreibt das Fachgebiet Unternehmensführung und Logistik nicht nur Grundlagenforschung, sondern unterstützt mit den Ergebnissen der angewandten Forschung Problemlösungsprozesse in der Unternehmenspraxis. Damit stellt sich das Fachgebiet bewusst in das Spannungsfeld von Forschung und Praxis und vermittelt dies auch in der Lehre.

Das Fachgebiet Unternehmensführung und Logistik sieht sich als Plattform für theoriegeleitete und anwendungsorientierte Forschung zu Problemen der Unternehmensführung und der Logistik.

Mit seinen Forschungsaktivitäten verfolgt das Fachgebiet Unternehmensführung und Logistik die Zielsetzung, international anerkannte Forschungsergebnisse auf den Gebieten der Unternehmensführung und Logistik zu erbringen. Dazu werden Forschungsprojekte im nationalen, im europäischen wie auch im globalen Kontext durchgeführt.

Die Forschungsschwerpunkte im Bereich der Unternehmensführung sind insbesondere strategisches und wertorientiertes Management, internationales Management, Unternehmensnetzwerke und Kooperationen.

Im Bereich Logistik beschäftigt sich das Fachgebiet mit den Themenschwerpunkten Supply Chain Management, Supply Chain Finance, Supply Chain Risikomanagement, Service-Innovationen, Qualitätsmanagement im städtischen Wirtschaftsverkehr, kombinierter Verkehr sowie mit Fragen der Implementierung der Logistikkonzeption.

Die wissenschaftliche Arbeit dient der Untersuchung neuer Entwicklungen sowie der Ableitung und der Kommunikation wissenschaftlicher Erkenntnisse. Projekte der Grundlagenforschung und der angewandten Forschung werden im Rahmen öffentlicher Trägerschaft, z. B. für die Deutsche Forschungsgemeinschaft (DfG), Europäische Kommission,

das Bundesministerium für Verkehr, Bau- und Stadtentwicklung (BMVBS) und das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) sowie im Auftrag von Unternehmen durchgeführt.

Die Durchführung von Forschungsprojekten ist geprägt durch die interdisziplinäre Zusammenarbeit mit anderen Forschungseinrichtungen und der Kooperation mit Industrie-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen. Durch eine enge Kooperation mit der Praxis sollen sowohl die Forschungsaktivitäten stimuliert als auch der Transfer der Forschungsergebnisse in die Unternehmen unterstützt werden. Die Kompetenz des Fachgebiets Unternehmensführung und Logistik basiert dabei auf der Verknüpfung der Erfahrungen in Forschung, Lehre und Praxis auf dauerhaft exzellentem Niveau.

Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP)



Das Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP) gehört zu den weltweit größten Organisationen der Logistikbranche (mehr als 8.500 Mitglieder) zur Weiterbildung, zum Wissensaustausch, zur Forschung und zur Karriereentwicklung.

1963 gegründet bietet die Vereinigung seinen Mitgliedern und deren Unternehmen professionelle Unterstützung in Form von Online- und Präsenzmaßnahmen zur Weiterbildung, u.a. Best Practi-

ces Fallstudien, online und gedruckte Quellen zur Gestaltung effektiver und effizienter Logistikketten sowie deren lokalen, nationalen und globalen Einsatz. Dies wird zum Teil durch eine intensive Zusammenarbeit mit führenden Unternehmen, Experten, Beratern, Wissenschaftler und Führungskräften erreicht.

Das CSCMP veranstaltet jährlich mehrere hundert Tagungen, um die Zusammenarbeit der Mitglieder mit lokalen Partnern zu erleichtern. Über 25.000 Logistiker

haben im letzten Jahr CSCMP Veranstaltungen besucht. An der Jahrestagung nehmen über 3.500 Logistiker weltweit teil, die sich in Städten wie Chicago, Denver, Philadelphia, San Antonio und San Francisco zur beruflichen Weiterbildung sowie zum Wissensaustausch treffen.

Weitere Informationen finden Sie unter www.cscmp.org

School of Economics and Management (SEM)



Die School of Economics and Management (SEM) an der Tongji Universität wurde 1984 gegründet. Mit der Einrichtung des Studienganges Wirtschaft und Management im Jahre 1956 gehörte die Tongji Universität zu den ersten Universitäten in China, die wirtschaftliche Studiengänge angeboten haben. Das Studienangebot der SEM umfasst heute alle wirtschaftlichen und verwaltungswissenschaftlichen Studienrichtungen. Die SEM besteht aus den Fakultäten Verwaltungswissenschaften, Betriebswirtschaftslehre, Rechnungswesen, öffentli-

che Verwaltung, Baumanagement und Real Estate.

An der SEM lehren derzeit 225 Wissenschaftler, darunter 50 Professoren und 60 Lehrbeauftragte. Die SEM bietet heute 10 Bachelor-, 14 Master- und 5 Promotionsprogramme an. Außerdem werden weitere Programme wie z. B. MBA, MPA, EMBA sowie Anschlussprogramme nach der Promotion angeboten. An der SEM studieren jährlich ca. 2.000 Bachelor- und 3.000 Masterstudenten (inklusive Promotionsstudenten).

Die SEM bietet viele internationale Austauschprogramme für Bachelor- und Masterstudierende an. Beispiele dafür sind ESCP-EAP, ESSEC und Audencia in Frankreich, das EMBA-Programm mit der UC Berkeley und UTA in den USA. Umfangreiche wissenschaftliche Kooperationsbeziehungen bestehen weltweit insbesondere mit Deutschland, Frankreich, Großbritannien, den USA, Kanada, Australien und Japan.

Weitere Informationen finden Sie unter <http://sem.tongji.edu.cn/>

Chinesisch-Deutsches Hochschulkolleg (CDHK)

Stiftungslehrstuhl für International Logistics Networks and Services (Kühne-Stiftung)



Gegründet im Jahr 1998 als Gemeinschaftseinrichtung des DAAD und der Tongji-Universität ist das CDHK seit mehreren Jahren eines der erfolgreichsten Projekte im Wissenschaftsaustausch beider Länder.

Über einen Zeitraum von drei Jahren werden Masterstudenten aus ganz China am CDHK in den Fakultäten Elektrotechnik, Maschinenwesen, Wirtschaftswissenschaften und Wirtschaftsrecht

ausgebildet. Zur Lehre tragen neben den chinesischen Wissenschaftlern, welche sämtlich in Deutschland studiert oder promoviert haben auch mehr als zwei Dutzend deutsche Gastprofessoren mit ihren Blockvorlesungen bei. In zunehmendem Maße kommen auch deutsche Studenten an das Hochschulkolleg.

Rund zwanzig namhafte große Firmen finanzieren mittlerweile 27 Lehrstühle und sorgen mit der Ausstattung von

Vorlesungssälen und Labors für hervorragende Studien- und Forschungsbedingungen am CDHK. Über die reine Lehr- und Forschungstätigkeit hinaus hat das CDHK das Ziel, auch im kulturellen Dialog zwischen Deutschland und China Impulse zu geben.

Weitere Informationen finden Sie unter <http://cdhk.tongji.edu.cn/>

Georgia Southern University (USA)



Die Georgia Southern University bietet ein wachsendes, national anerkanntes Logistikprogramm in Statesboro, Georgia an. Die Universität ist ein anerkanntes Lehr- und Forschungsinstitut mit mehre-

ren Forschungsschwerpunkten und zählt in einigen Disziplinen zu den Besten weltweit. Das Southern Center for Intermodal Transportation bietet ein breites Spektrum an Forschungsaktivitäten.

Weitere Informationen finden Sie unter www.GeorgiaSouthern.edu

European Logistics Association (ELA)



Die European Logistics Association (ELA) ist der europäische Dachverband von 30 nationalen Logistikverbänden. Durch die internationale Zusammenarbeit vertreten die nationalen Verbände die Interessen der europäischen Logistikbranche.

Die ELA wurde im Jahr 1984 gegründet, um die Aktivitäten der nationalen Verbände zu koordinieren. Der Schwerpunkt dabei liegt auf der Ausbildung und Zertifizierung.

Als eine europäische Institution präsentiert die ELA die europäische Logistikbranche auf internationaler Ebene. Durch ihre Mitgliedsverbände steht die ELA in regelmäßigem Kontakt mit 50.000 Logistikern in Europa. Die ELA erreicht dies, in dem sie

- ein europäischer „focal point“ von Logistikern darstellt,
- die Interessen der Logistiker bei der Europäischen Union, Industrie und Handel sowie den nationalen Regierungen und Hochschulen repräsentiert,

- eine einheitlich europäische Wissensgrundlage entsprechend der weltweiten Entwicklung erstellt,
- Forschung in Logistik anstößt und fördert und
- durch neue Maßstäbe die Kommunikation zwischen den Mitgliedsstaaten der Europäischen Kommission verbessert und damit ihre Akzeptanz erhöht.

Weitere Informationen finden Sie unter www.elalog.org

