



Wachstum ohne Grenzen? Wettbewerbsvorteile durch intelligente Logistik

Prof. Dr. Franz Vallée

Grevener Logistiktage 2007
Wachstum ohne Grenzen, Prof. Dr. Franz Vallée

Fachhochschule
Münster University of
Applied Sciences

Kurze Vorstellung des Referenten



- Dipl.-Kaufmann, Dr. rer. pol. Universität Münster, Stiftungsprofessur Logistik
- **Erfahrung:**
 - 8 Jahre Projekterfahrung als Unternehmensberater in den Bereichen IT / Organisation / Controlling / Materialwirtschaft / Logistik
 - 10 Jahre Projekterfahrung in einem mittelständischen Konzern der Baustoffindustrie
 - Strategische Unternehmensplanung
 - Leiter Controlling
 - Leiter EDV/ Organisation
 - Leiter Materialwirtschaft und Logistik
 - Geschäftsführer von Beteiligungsunternehmen in der BRD und Osteuropa
 - Geschäftsführender Gesellschafter einer Unternehmensberatung
- **Arbeitsschwerpunkte:**
 - Informations- und Kommunikationstechnologien in der Logistik, Softwareauswahl in der Logistik, Geschäftsprozessmanagement, Logistik-Controlling





Deutschland, im Jahre 2032

Ein Schreckensszenario

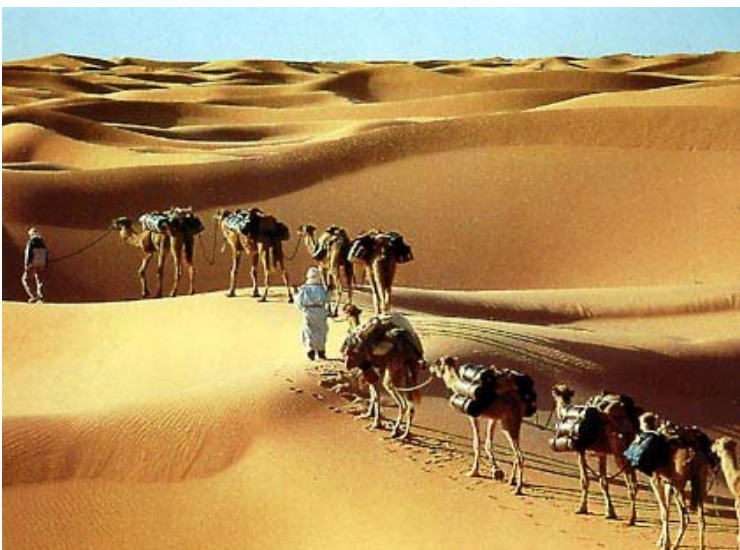


2



Rückblende

Die Supply Chain vor 3000 Jahren



`Lieferschein` in Form von
Ton-Tafeln

3



1. Logistik – eine Wachstumsbranche stellt sich vor!

Logistikmarkt ist schwer zu messen, aber...

- ist die Paradedisziplin und Wachstumsbranche in Deutschland
- hat sich nach der Automobilindustrie und dem Handel zur drittgrößten Branche entwickelt
- beschäftigt ca. 2,6 Mio. Personen in Deutschland
- erwirtschaftet einen Umsatz von ca. 170 Mrd. € pro Jahr (davon 50 % innerbetriebliche Logistik)
- unterliegt einem kontinuierlichem Wachstum von ca. 5 % auch in den kommenden Jahren
- gestattet Steigerungsraten in der Kontraktlogistik von bis zu 15 %
- ermöglicht durch die EU-Ost-Erweiterung und den Aufschwung Chinas zum Global-Player ungeahnte Betätigungsfelder

6



1. Logistik – eine Wachstumsbranche stellt sich vor!

Stillstand ohne Logistik?

- ➔ Logistik ist das Bindeglied zwischen Handel, Industrie und Dienstleister
- ➔ Sie ermöglicht länderübergreifende Produktionsverbände und Wertschöpfungsnetzwerke
- ➔ Entscheidende Wettbewerbsvorteile resultieren aus der Optimierung der eigenen Supply Chain
- ➔ Logistik darf nicht nur als Kostenfaktor gesehen werden



Logistik entwickelt sich zu einem kritischen Erfolgsfaktor!

7



1. Logistik – eine Wachstumsbranche stellt sich vor!

Was ist Logistik?



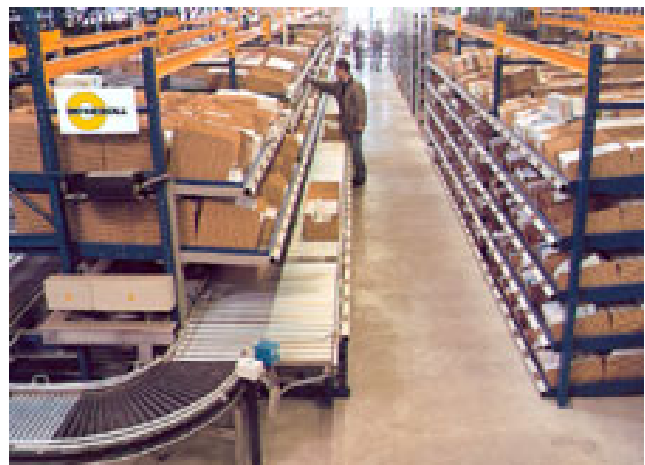
Nicht nur Transport!

8



1. Logistik – eine Wachstumsbranche stellt sich vor!

Was ist Logistik?



Lagerhaltung!

9



1. Logistik – eine Wachstumsbranche stellt sich vor!

Was ist Logistik?

Rolling Stones
Deutschlandtour
1350 t Bühnen
142 Trucks

Auch Umschlag!



692 Tonnen

Krawatten wurden 2006 von
Asien nach Deutschland
importiert

10



1. Logistik – eine Wachstumsbranche stellt sich vor!

Was ist Logistik?



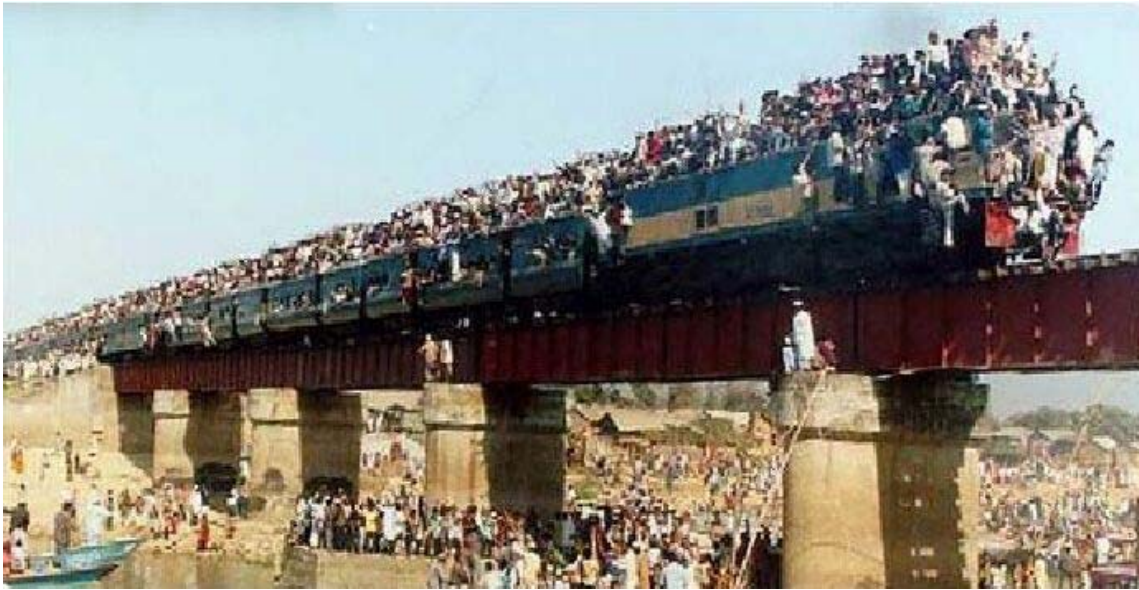
Auch Recycling und Entsorgung!

11



1. Logistik – eine Wachstumsbranche stellt sich vor!

Was ist Logistik?

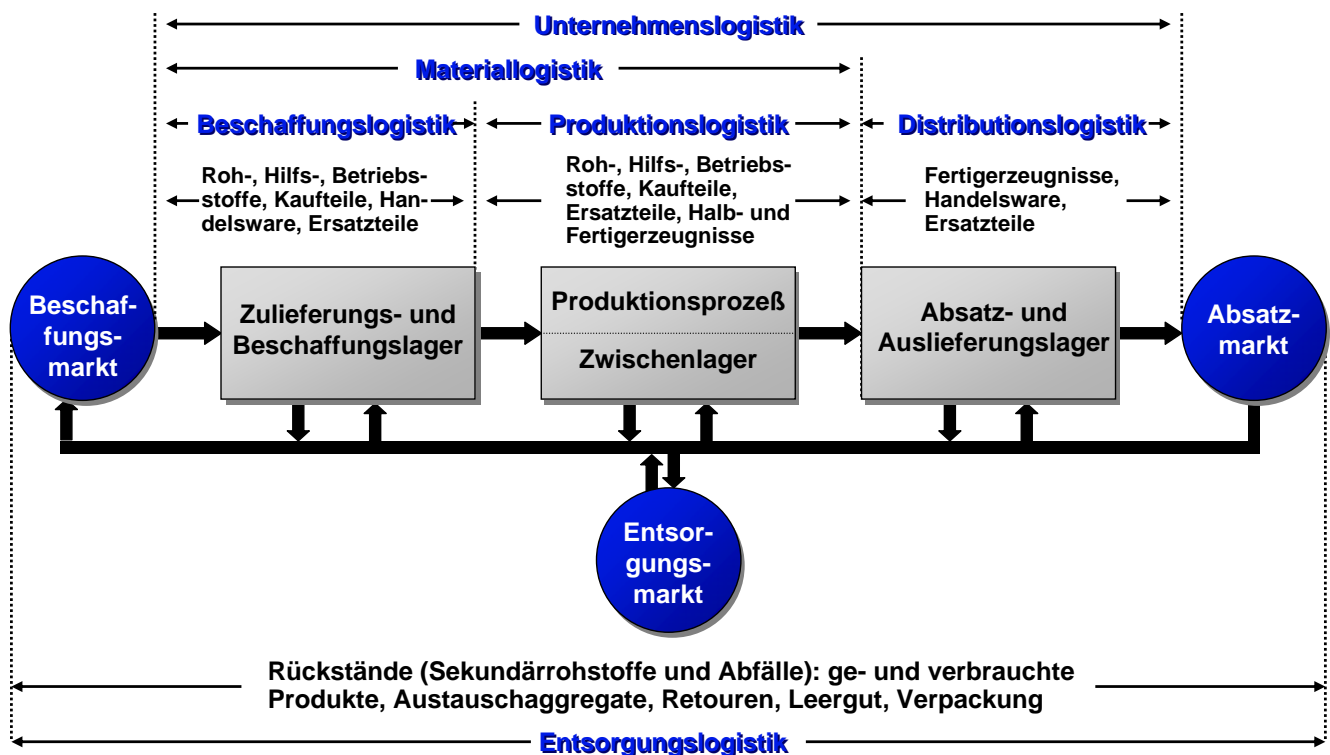


Auch Infrastruktur!



1. Logistik – eine Wachstumsbranche stellt sich vor!

Was ist Logistik?





1. Logistik – eine Wachstumsbranche stellt sich vor!

Logistik...

- ist ein Bestandteil in jedem Unternehmen (Querschnittsfunktion)
- verbirgt sich hinter vielen Prozessen und ist daher schwer abzugrenzen (vom Warenlager in der Backstube bis zum Vollautomatisierten HRL)
- besitzt einen sehr unterschiedlichen Stellenwert in Unternehmen
- ist keine Branche wie jede andere
 - besitzt keinen eindeutig definierten Leistungsumfang
 - ist schwer anzusprechen, aufgrund nicht eindeutig definierter Ansprechpartner
 - Finanzinvestoren kaufen sich in die Branche ein



Eine komplexe aber spannende Branche

14



Gliederung

1. Logistik – Eine Wachstumsbranche stellt sich vor
2. Gründe für das Wachstum
3. Folgen des Wachstums ohne Grenzen
4. 8 Thesen zur weiteren Entwicklung
5. Regionale Chancen durch Logistik
6. Fazit

15



2. Gründe für das Wachstum

neue Märkte...

- ... z.B. in Ost-Europa und Asien ermöglichen den Auf- und Ausbau der weltweiten Geschäftsbeziehungen
- ... erfordern leistungsfähige Verkehrswege und logistische Knotenpunkte
- ... verursachen eine Verschiebung der globalen Warenströme

neue Vertriebswege...

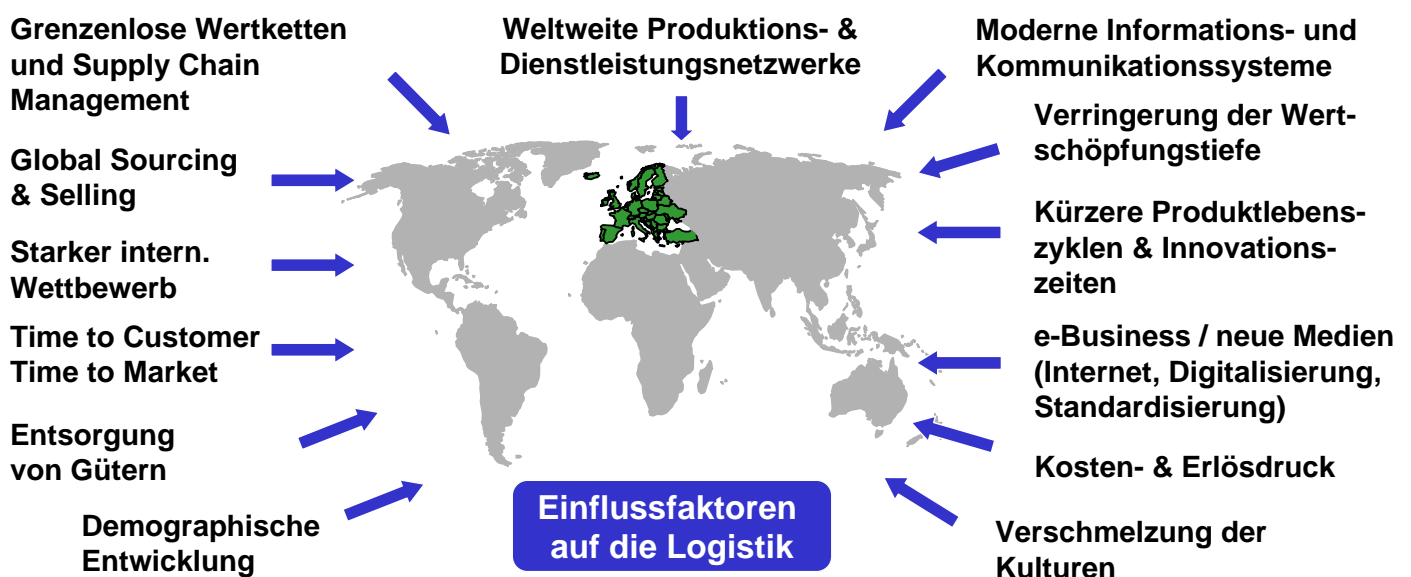
- ... Shopping rund um die Uhr an 365 Tagen im Jahr via TV oder Internet
- ... immer kürzere Belieferungsfrequenzen (24h Service)
- ... direkte Belieferung der Kunden bis zur Haustür

neue Informations- und Kommunikationstechnologien...

- ... wie z.B. RFID oder das mobile Internet eröffnen neue Geschäftsfelder und ermöglichen echtzeitgestützte Verfolgbarkeit der Waren
- ... leistungsfähige IT- und Softwaresysteme erhöhen die Prozesssicherheit und die Prozessqualität

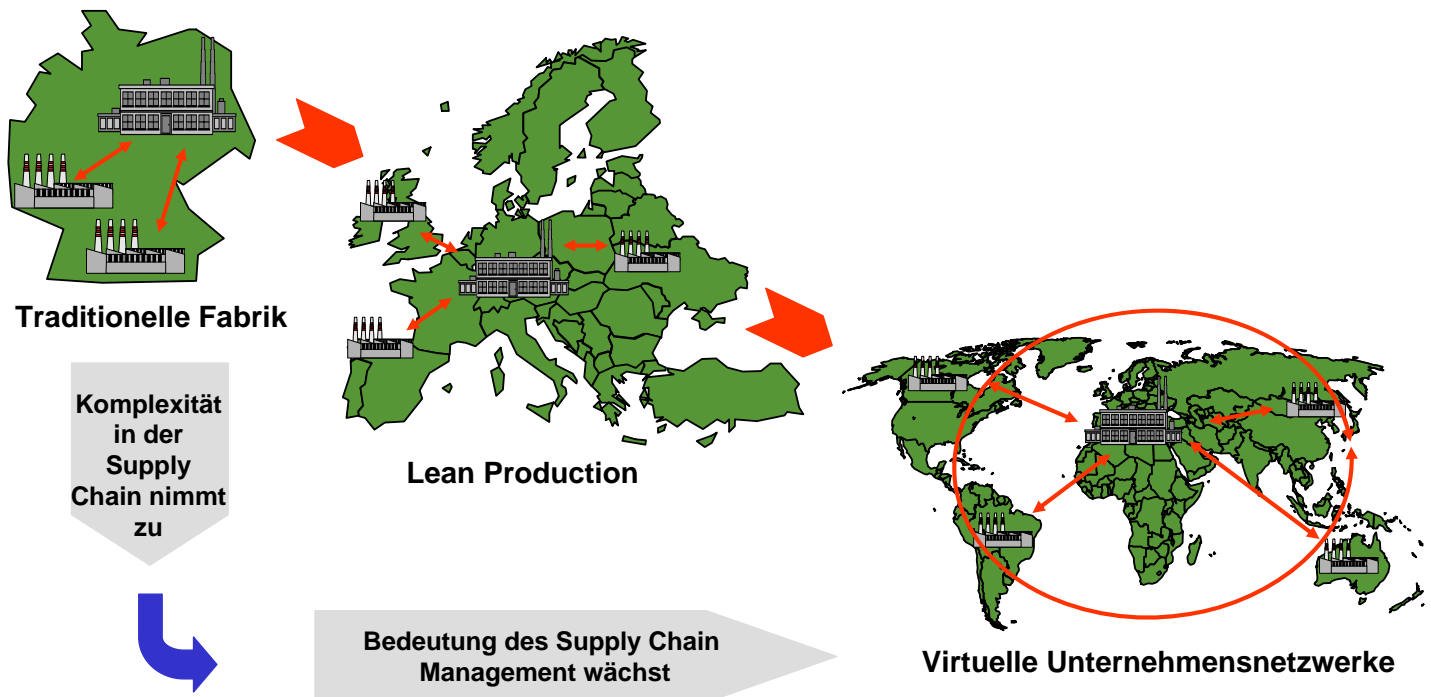


2. Gründe für das Wachstum



Gemeinsame europäische Logistikstrategien als Antwort auf globale Veränderungen und die Erschließung neuer Märkte in Asien und Indien

2. Gründe für das Wachstum



Quelle: in Anlehnung an Prof. Klug, FH-München

18

Gliederung



1. Logistik – Eine Wachstumsbranche stellt sich vor
2. Gründe für das Wachstum
3. Folgen des Wachstums ohne Grenzen
4. 8 Thesen zur weiteren Entwicklung
5. Regionale Chancen durch Logistik
6. Fazit

19



3. Folgen des Wachstums ohne Grenzen

- stetig steigendes Güter- und Verkehrsaufkommen
- höhere Belieferungsfrequenzen
- enge Zeitfenster aufgrund von JIT/JIS
- geringere Sendungsgrößen
- große saisonale Schwankungen
- hohe Serviceanforderungen z.B. Retourenmanagement
- Kostendruck (Energiepreise, Personalkosten, Ökosteuer, Maut, etc.)
- Zeitdruck (Lenkzeiten, Sea-Air-Transporte, etc.)



**Globalisierung führt zur Zunahme des
Transportaufkommens und des Wettbewerbs
Bedeutung der Logistik wird weiter wachsen!**

20



3. Folgen des Wachstums ohne Grenzen

- komplexe Steuerung der globaler Supply Chains
 - Planung, Steuerung und Kontrolle der Güterflüsse über große Entfernung
 - Bewältigung der Informationsflut → Erfassung und Verarbeitung Prozessdaten
- Chancen und Risiken weltweiter Partnerschaften
 - Unternehmenskooperationen, neue Geschäftsfelder und Märkte
 - Gefahr von wirtschaftlichen Abhängigkeiten, Kursschwankungen, etc.
- steigende Kundenansprüche bei sinkender Loyalität
 - hohe Variantenzahl bei kleiner werdenden Chargengrößen
 - komplexe Prozessabläufe und kurze Durchlaufzeiten
- Logistische Anforderungen erfordern ein modernes Personalmanagement
 - großes Interesse an Fachkräften mit logistischer Ausbildung
 - stark schwankender Personalbedarf und variable Arbeitszeiten



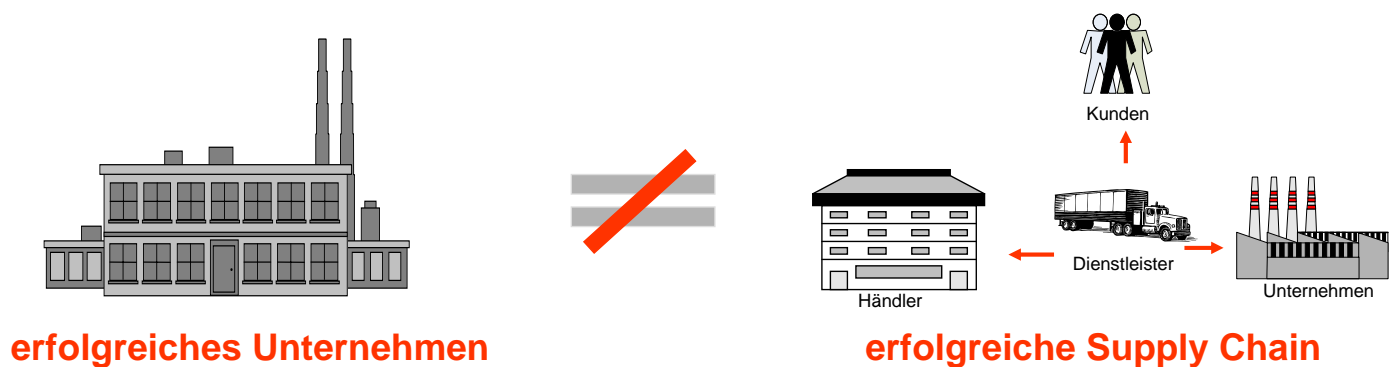
**Die Herausforderung liegt im Management virtueller
Unternehmens- und Logistiknetzwerke**

21

3. Folgen des Wachstums ohne Grenzen



and the Winner is:



Nicht das beste Unternehmen sondern die beste Supply Chain
ist entscheidend für den zukünftigen Erfolg

22

Gliederung



1. Logistik – Eine Wachstumsbranche stellt sich vor
2. Gründe für das Wachstum
3. Folgen des Wachstums ohne Grenzen
4. 8 Thesen zur weiteren Entwicklung
5. Regionale Chancen durch Logistik
6. Fazit

23

4. 8 Thesen zur weiteren Entwicklung



1. Veränderung der Unternehmenszusammenarbeit infolge der Globalisierung
2. Wandel von der funktionalen zur prozessorientierten Organisation
3. Gemeinsames Supply Chain Management und Wettbewerb? Ein Umdenken in der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit
4. Branchenübergreifende Kooperationen – Nutzen der Potentiale
5. Outsourcing von Logistikleistungen – Mehr als nur ein Trend
6. Erfolgsfaktor IT – Komplexität beherrschbar machen
7. Mitarbeiter in der Logistik – Förderung des eigenen Kapitals
8. Standortentscheidungen – Nicht nur ein Bauplatz

24

4. 8 Thesen zur weiteren Entwicklung



1. Veränderung der Unternehmenszusammenarbeit infolge der Globalisierung
 - Viele Produkte sind kostengünstig verfügbar. Diese werden in fremden Ländern hergestellt und durch moderne Logistik zu uns gebracht.
 - Globalisierung ist da und wird weiter zunehmen!
 - Die Chancen der Globalisierung gilt es zu nutzen!
 - Zuverlässigkeit, Qualität, Flexibilität sind Erfolgsfaktoren in immer längeren Supply Chains.
 - Eine globale Unternehmensaufstellung erfordert starke Partner zur Steuerung und Kontrolle der komplexen Prozesse.
 - Die Zusammenarbeit endet nicht an den Branchengrenzen.
 - Die Identifikation gemeinsamer Stärken, das Ausnutzen von Synergieeffekten sowie das Teilen von Know-how ermöglicht klare Wettbewerbsvorteile.



25

4. 8 Thesen zur weiteren Entwicklung



2. Wandel von der funktionalen zur prozessorientierten Organisation

- Abteilungs- und Unternehmensübergreifende Zusammenarbeit – Denken in Prozessen
- Frühzeitige Einbindung aller Beteiligten im Unternehmen und der gesamten Wertschöpfungskette in den Leistungserbringungsprozess
- Förderung der Ausbildung im prozessorientierten Handeln und Denken
 - Schulung der Mitarbeiter im Unternehmen (z.B. in Workshops)
 - Unterstützung und Zusammenarbeit mit den Hochschulen (Seminare, Projekte)



26

4. 8 Thesen zur weiteren Entwicklung



3. Gemeinsames Supply Chain Management und Wettbewerb? Ein Umdenken in der zwischenbetrieblichen Kooperation

- Wandel vom Wettbewerb zwischen Unternehmen hinzu einem Wettbewerb der Supply Chains
- Grundlegende Änderung der Unternehmensstrategien – Grenzenlose Zusammenarbeit
 - Transport- und Tourenoptimierungen zur Reduzierung der Verkehrsströme
 - Gemeinsame Kundenbetreuung (CRM) und Lieferantenmanagement (SRM)
 - Gemeinsame Forschung und Entwicklung
 - Gemeinsame Fertigungs- und Bestandsplanung
- Folgen
 - Andere Art der Selbständigkeit und Unabhängigkeit
 - Preistransparenz wird zunehmen
 - Handel verliert in einigen Bereichen an Bedeutung (z.B. Direktvertrieb)
 - Neue Dienstleistungen entstehen
- Wichtigste Voraussetzungen
 - Gegenseitiges Vertrauen

27



4. 8 Thesen zur weiteren Entwicklung

4. Branchenübergreifende Kooperationen – Nutzen der Potentiale

- Unterschiedliche Branchen haben ähnliche Probleme unter teilweise unterschiedlichen Voraussetzungen zu bewältigen
- Kombination von Gemeinsamkeiten und Unterschieden birgt Potentiale (z.B. Nutzung gemeinsamer Ressourcen bei gegenläufigen saisonalen Schwankungen zur Glättung der Auslastung)
- Transfer von Know-how durch Orientierung am Best-Practice und aktuellen akademischen Erkenntnissen

5. Outsourcing von Logistikleistungen – Mehr als nur ein Trend

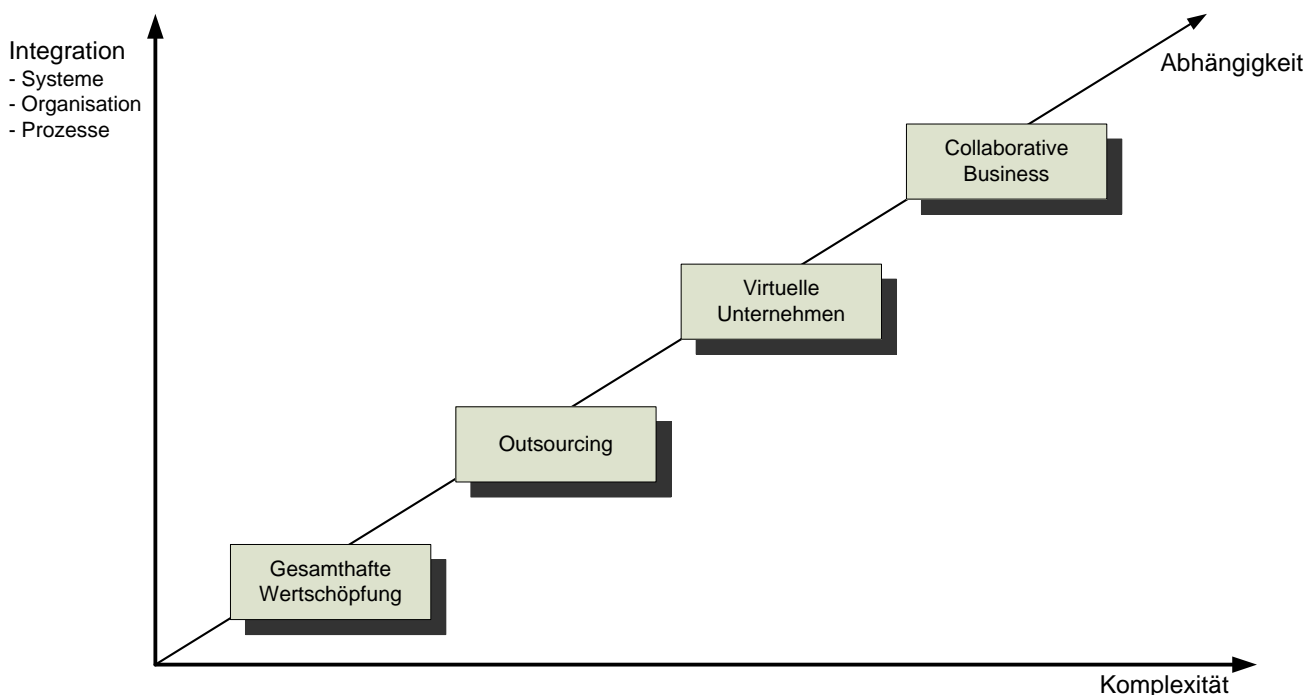
- Das Auslagern von Logistikleistungen wird weiter wachsen, Unternehmen konzentrieren sich auf ihre Kernkompetenzen und reduzieren ihre Wertschöpfungstiefe
- Outsourcing als Chance verstehen und Leistungen anbieten
- Outgrowing – eine moderne Wachstumsstrategie
 - Unternehmenswachstum mit den Kapazitäten anderer – eine Alternative zum organischen Wachstum oder Akquisitionen
 - Risikominimierung durch Ressourcenstreuung



28



4. 8 Thesen zur weiteren Entwicklung



29



4. 8 Thesen zur weiteren Entwicklung

6. Erfolgsfaktor IT – Komplexität beherrschbar machen



30



4. 8 Thesen zur weiteren Entwicklung

7. Mitarbeiter in der Logistik – Fördern des eigenen Kapitals

- Umgang mit Menschen in der Supply Chain wird zum entscheidenden Erfolgsfaktor
- Kontinuierlich verändernde Bedarfe erfordern stetige Anpassung der eigenen Fähigkeiten und somit lebenslanges Lernen
- Bedarf an gezielter Personalentwicklung in Unternehmen wird erst langsam erkannt
- Wiederentdeckung der Softskills
- Dezentralisation erfordert neue Lernformen (e-learning)



31

4. 8 Thesen zur weiteren Entwicklung

8. Standortentscheidungen – Nicht nur ein Bauplatz

- Sind Standortentscheidungen heute durch modernen Informations- und Kommunikationstechniken und offene Grenzen nicht völlig ortsunabhängig?
- Beachtung einer Vielzahl von Kriterien wie z.B.
 - Politische Stabilität und Rechtssicherheit, soziales Klima
 - Einbeziehung der Politik und Kommunen
 - Kundennähe und oder Lieferantennähe
 - Infrastruktur (Verkehrsanbindung, Verkehrsmittel) die Qualifikation
 - Personal (Qualifikation Arbeitnehmer, Arbeitsrecht, Flexibilität, Lohnniveau)
 - Qualität von Forschung und Lehre und regionale Kompetenzen
- Persönliche Kontakte und Nähe in Netzwerken sind zwingend notwendig!



32

Gliederung

1. Logistik – Eine Wachstumsbranche stellt sich vor
2. Gründe für das Wachstum
3. Folgen des Wachstums ohne Grenzen
4. 8 Thesen zur weiteren Entwicklung
5. Regionale Chancen durch Logistik
6. Fazit

33



5. Regionale Chancen durch Logistik

Stand der Dinge – Logistikbranche im Münsterland ist gut aufgestellt

- Logistikbranche ist Kundennah!
- Besitzt klare Standortvorteile
 - zentrale Lage zwischen den Ballungsgebiet Rhein/Main, dem nördlichen Wirtschaftsraum sowie den Übersee-Häfen Hamburg und Rotterdam
 - ausgebaute und leistungsfähige Infrastruktur, ausgebaute Gewerbegebiete
 - flexible Logistiknetze (Megacenters, Zentrallager, Versandzentrum)
 - motivierte und qualifizierte Arbeitskräfte (niedriger Krankenstand, hohe Produktivität)
 - Zugang zu dem euregionaler Internetknotenpunkt der Datenautobahn NDIX
- Zählt zu den Top 3 der Logistikstandorte in NRW (Logistik ist der Arbeitgeber in Greven, über 3.000 Mitarbeiter; 30%)
- Zeichnet sich durch Überdurchschnittliches Wachstum und sehr hoher Spezialisierungsgrad aus
- Beheimatet eine Vielzahl lokal ansässiger Logistikdienstleister, die sich durch ihre hervorragende Kompetenz auszeichnen und international tätig sind
- Verfügt über starke wirtschaftliche und branchenübergreifende Netzwerke und Kooperationsverbände

34



5. Regionale Chancen durch Logistik

2032 – Gemeinsame Strategien für die Zukunft

- Ausbau des Standortes zu einem globalen Logistikknotenpunkt
- Intensivierung der Unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit und Entwicklung eines leistungsstarken und flexiblem Logistiknetzwerkes
- Grenzenlose Zusammenarbeit – Partnerschaftliches Handeln und gegenseitiges Vertrauen
- Teilen von Know-how und Informationen – Intelligente Steuerung der Supply Chain
- Konzentration auf die Kernkompetenzen und Kooperation mit Dienstleistern
- Intensivierung der Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft, Politik und Hochschulen
 - Investition in Forschung und Bildung, eine Investition in die eigene Zukunft
 - Fachkräftemangel – Frühzeitiges gegensteuern und nachhaltige Ausbildung
 - Gemeinsame Projekte – ein Gewinn für alle Beteiligten
 - Forschungsanstrengungen zur Ermittlung neuer Theorien

35



Gliederung

1. Logistik – Eine Wachstumsbranche stellt sich vor
2. Gründe für das Wachstum
3. Folgen des Wachstums ohne Grenzen
4. 8 Thesen zur weiteren Entwicklung (Megatrends)
5. Regionale Chancen durch Logistik
6. Fazit

36



6. Fazit

- Aussage 1:** Globalisierung führt zur Zunahme des Logistikvolumens!
Logistik bleibt mittelfristig ein wachsender Markt!
- Aussage 2:** Logistik entwickelt sich zu einem kritischen Erfolgsfaktor!
- Aussage 3:** Der Wettbewerb findet nicht zwischen einzelnen Unternehmen, sondern zwischen Netzwerken statt!
- Aussage 4:** Erfolgreiche virtueller Unternehmens- und Logistiknetzwerke benötigen:
- Gute Kapitalgeber!
 - Gute Mitarbeiter!
 - Gute IT-Systeme!
 - Gute „öffentliche“ Rahmenbedingungen!
- Aussage 5:** Region Münsterland ist für logistische Aufgaben hervorragend aufgestellt → diesen Vorteil gilt es zu nutzen!
- Aussage 6:** Nur im Zusammenspiel zwischen Politik, Wirtschaft und Wissenschaft kann die Logistikstärke der Region weiter entwickelt werden.

37

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Kontakt:



University of Applied Science Münster
Vorstand Institut für Logistik und Facility
Management

Leiter Masterstudiengang Logistik

Röntgenstr. 7, 48149 Münster

Tel.: +49(0)251/83-65 405 (-36)

Mobil +49(0)163/81 91 027

Fax: +49(0)251/83-65 473

Mail: vallee@fh-muenster.de

<http://www.fh-muenster.de/ilf/index.php>