

# Global Logistics Trends 01/2009



Logistics Trends in the International Markets

## Finanzkrise und oszillierende Ölpreise – Das Ende der Globalisierung?

Ein stark oszillierender Dieselpreis brach Mitte des Jahres 2008 alle Rekorde. Das Barrel Öl war zu Spitzenzeiten bei fast 150 USD. Weltweit stiegen die Dieselpreise an Tankstellen auf neue Höchststände. Wenige Wochen darauf finden wir den Ölpreis auf dem Niveau guter alter Zeiten bei 40 USD, die nächste Preisspirale vor Augen: Zugleich zittert die Finanzwirtschaft angesichts einer Bankenkrise und die Börsenkurse spielen verrückt. Welche Auswirkungen hat diese Entwicklung auf Globalisierung, internationale Warenströme und Logistik? Dreht sich die Globalisierung zurück, wie Signale aus Harvard Glauben machen wollen? Dr. Joachim Miebach, Chairman des Advisory Boards der Miebach Consulting Gruppe, gibt eine anderslautende und differenzierte Antwort jenseits der gängigen Erklärungsmuster:

Globalisierte Verteilstrukturen, zentralisierte Distributionsnetzwerke sowie Produktionsverlagerungen nach Fernost werden wesentlich nicht durch einen steigenden Ölpreis bestimmt. Die Transportkosten werden nämlich eher von anderen Faktoren beeinflusst: Engpässe auf den Verkehrswegen, insbesondere Luft und Straße, bremsen die Globalisierung erheblich stärker als der Preisanstieg des Öls. In der Entwicklung und Verbesserung der Infrastruktur sowie in modernen und sparsamen Antrieben liegen die heilsamen Impulse für die Zukunft. Die Globalisierung bremsen kann eigentlich nur eine massive weltweite Rezession. Anhand einer in fünf Ländern weltweit durchgeführten Studie von Miebach Consulting ist festzustellen, dass die Treibstoffkosten auch im internationalen Vergleich jeweils ca. nur ein Viertel der gesamten LKW-Kosten je Kilometer ausmachen. Bei

einer Verdoppelung des Ölpreises auf 200 USD pro Barrel steigen die LKW-Transportkosten um 20 Prozent. Ähnlich verhalten sich die Seefrachtraten. Blickt man aber auf die Gesamtkosten eines Produktes, so haben steigende Treibstoffkosten in der Regel nur eine geringe Auswirkung auf die Total Cost of Ownership. Das bedeutet, bei einer Steigerung des Ölpreises erhöhen sich die Transportkosten „lediglich“ im Verhältnis 5:1. Ein Paradigmenwechsel findet daher wohl bis zu einem Barrelpreis von rund 200 USD nicht statt. Dies ist natürlich in Abhängigkeit von der jeweiligen Branche zu sehen. So sind Obstgroßhändler aufgrund eines geringen Warenwerts ihrer Produkte sowie Transporteure in deutlich höherem Maße betroffen als Elektronikhersteller. Daher führt eine Verdoppelung des heutigen Ölpreises in einigen Branchen nur zu Steigerungen der Produktkosten von unter einem Pro-

(Fortsetzung auf Seite 2)

(Fortsetzung von Seite 1)



Entscheidender als der Ölpreis sind ein effizientes Flottenmanagement, der nachhaltige Umgang mit Energie, verbesserte Infrastruktur und eine optimale Supply Chain.

zent, in anderen zu bis zu 40 Prozent. Blickt man auf die tatsächlichen Kostentreiber, so sind in Transportkosten deutlich stärker abhängig von Faktoren wie nationalen Steuern, Mautgebühren oder den Bedingungen, die die Infrastruktur schafft. Konsequenz für Unternehmen: Entscheidender als der Ölpreis steht ein effizientes Flottenmanagement sowie eine nachhaltige Energienutzung und eine Optimierung der Supply Chain im Fokus von Kostensenkungsprogrammen. Anders gesagt: Globalisierung wird im wesentlich höheren Umfang von einer guten Infrastruktur, leistungsfähigen Logistiksystemen sowie Zöllen und Gesetzen in den weltweiten Märkten bestimmt als vom Ölpreis. Aus jetziger Sicht müsste zur Verbesserung des Weltklimas der Ölpreis noch dramatischer ansteigen. Erst dann wird es vermutlich zu einer Reduzierung der Transporte und zu einer fundamenta-

len Änderung der Logistikstrukturen kommen. Eine mögliche Rezession würde hingegen das Volumen des Warenflusses durch die Distributionskanäle reduzieren und zu deutlich höheren Kosten pro Einheit führen, damit also die „economies of downscale“ bewirken. Nicht hohe Ölpreise, eher eine ungelöste Finanzkrise könnten die Globalisierung stoppen oder zumindest verlangsamen.  
> [krobisch@miebach.com](mailto:krobisch@miebach.com)

Mergers & Acquisitions

## Nach dem Merger: Auf die Integration kommt es an!



Eine der Hauptursachen des Scheiterns von Mergers & Acquisitions (M&A) ist die fehlende Erschließung von Synergien in den Supply Chains: Demotivierte Mitarbeiter, unkoordinierte Prozesse und divergierende IT-Systeme sind wesentliche Gründe für ein Mislingen. Dennoch: Der Zusammenschluss von Unternehmen gilt aus guten Gründen weiterhin als erfolgversprechende Strategie. Bei den Überlegungen für und gegen einen Merger wird dessen Wirkung in der Supply Chain oft unterschätzt. Es kommt auf eine realistische Einschätzung der Potentiale logistischer Synergien und die kraftvolle Umsetzung der Merger-Strategien an. Nicht zuletzt die genaue Kenntnis konkreter Prozesse in der Supply Chain ist Bedingung für den Erfolg, meint Klaus Peter Jung, Partner bei Miebach Consulting. Er weiß, wo die Fallstricke der M&A, aber auch, wo die Chancen

einer Post Merger Integration (PMI) liegen: Potentiale Kosten zu sparen, ergeben sich nach dem Kauf eines Unternehmens zum Beispiel

- wenn eine gemeinsame Auslieferung Transporte besser auslastet oder die Neustrukturierung von Liefergebieten ermöglicht
- wenn logistische Investitionen vermieden werden (Lagerverwaltungssystem oder Lagergebäude)
- oder wenn durch intelligente Nutzung der bestehenden Infrastruktur, Neu- oder Erweiterungsinvestitionen vermieden werden können.

Die verfügbaren Studien und Fälle zeigen den enormen Hebel, den ein erfolgreiches PMI-Management haben kann. Es gilt, dieses professionell zu nutzen!  
> [jung@miebach.com](mailto:jung@miebach.com)

## Geberit erweitert mit Miebach als Generalplaner



### Neues Hochregallager

Investition: rund 27 Millionen Euro, Länge: 92 m, Breite: 42 m, Höhe: 35 m, 9 Gassen, 17 Ebenen

### Neues Versandgebäude

Länge: 162 m, Breite: 37 m, Höhe: 15 m, Nutzfläche der Erweiterung 16.000 m<sup>2</sup>, Elektro-  
hängebahn über 500 m, bis zu 400 transportierte Paletten pro Stunde

Im Juni 2008 fand der erste Spatenstich für die Erweiterung des größten Werks der Geberit Gruppe im baden-württembergischen Pfullendorf statt. Am 1.1.2010 wird die erweiterte Logistik ihren Betrieb aufnehmen. „Ständig weiterentwickelte logistische Leistungsfähigkeit ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für Geberit“, betont Dr. Michael Reinhard, Mitglied der Konzernleitung der Geberit Gruppe. Pfullendorf besitze bereits eine leistungsfähige Distributionslogistik, die zum zentralen Distributionsort ausgebaut und aufgrund des Ausbaus der Fertigungskapazität erweitert werde. Aus Pfullendorf beliefert Geberit heute Kunden in mehr als 70 Ländern, 2010 werden es 100 sein. Miebach Consulting war von Beginn an in das Projekt einbezogen. Anfang 2007 erhielt Miebach Consulting Deutschland den Auftrag für die Konzeptplanung, gefolgt von der Detailplanung und der

Ausschreibungsphase. Im Januar 2008 folgte der Auftrag für die Realisierung als Generalplaner. Dazu Ralf Braun, Leiter Logistik: „Eine Anlage in dieser Größe und Dynamik lässt nicht nur das Herz eines Logistiktechnikers höher schlagen, sondern wird viele Besucher, insbesondere unsere Kunden von einer zeitgemäßen Ingenieurleistung beeindrucken.“ Auch Miebach-Projektleiter Bernhard Stock betrachtet das ehrgeizige Projekt als zukunftsweisend für Miebach und Geberit, weil hier die volle Kompetenz als Generalplaner gefordert sei.

> [buehring@miebach.com](mailto:buehring@miebach.com)

Supply Chain Engineering – Service Trends

## Fabriken nach Osteuropa? Plädoyer gegen das Bauchgefühl



Typische Zulieferstruktur für einen Automobilhersteller in Deutschland: 75% der Zulieferung kommen aus Westeuropa, 25% aus Osteuropa. Der rechtzeitige Blick auf die künftige Zulieferstruktur kann eine große Bedeutung für Entscheidungen über Produktionsstandorte haben.

Die Verlagerung von Produktionsstandorten nach Osteuropa gilt bei Unternehmen als gebotene Strategie, um dem permanenten Kostendruck auf die sinkenden Margen zu begegnen und neue Absatzmärkte zu erschließen. Oftmals wird dabei eine schnelle Entscheidung auf Basis einer relativ oberflächlichen Analyse mit Fokus auf niedrige Personalkosten getroffen. Diese kann sich im Nachhinein jedoch als fehlerhaft herausstellen. Bei einer Standortwahl sind zahlreiche Einflussfaktoren zu berücksichtigen. Kritischer Erfolgsfaktor ist eine klare Setzung von Zielvorgaben zu Beginn der Analyse. Anschließend ist eine strukturierte Vorgehensweise der Standortanalyse auf Basis von tatsächlich verfügbaren Daten notwendig. *Empfehlung:* Klärt man wesentliche Projektprämissen hinsichtlich Produkten, Stückzahlen und Prozessen zu Beginn und orientiert sich im Anschluss an einer systematischen

Vorgehensweise, ist die Grundlage für fundierte Standortfestlegungen gegeben. Auch wenn es lästig erscheint, sollten die Entscheidungen für neue Werksgründungen in Ost-Europa unter bestmöglicher Nutzung der verfügbaren Daten und Informationen getroffen werden – auf Bauchgefühle kann man sich gerade bei Ansiedlungen in dieser Region selten verlassen.

> [rinza@miebach.com](mailto:rinza@miebach.com)

# New Services ... New Trends ... New Clients



SABMiller, einer der führenden Brauereikonzerne weltweit, beauftragte die kolumbianische Tochtergesellschaft von Miebach Consulting mit der Planung der MRO (maintenance, repair and operations) und Leergutlager für 11 Brauereistandorte und Malzfabriken in Kolumbien. Das internationale Kundengeschäft der Miebach Gruppe löst damit einmal mehr sein großes Synergieversprechen ein: Die Zusammenarbeit zwischen SABMiller und Miebach begann 2006/2007 über die Station Polen; hier ging es um ein Projekt mit dem Titel Supply Chain Audit, dem folgte ein Netzwerkaudit in Spanien, das zu einer umfassenden Netzwerkstudie ausgebaut wurde. Über Aufträge in Ungarn, wo es galt ein europäisches Logistik-Trainingkonzept auszuarbeiten, und der Schweiz reichte nun die Expertise bis nach Bogota! „In allen Projekten wurde Wert darauf gelegt, von Anfang an gemischte Teams zu bilden. Das erleichtert den Know-how-Transfer und hilft die Qualität zu sichern“, so Klaus Peter Jung, zentraler Projektkoordinator für SABMiller bei Miebach in Frankfurt.

*Newsticker+++++++  
Das Büro Sao Paulo hat zwei bedeutende Handelsunternehmen als Neukunden gewinnen können ... Miebach in Bangalore plant eine große Anlage für Asian Paints ... das Büro Katowice in Polen realisiert ein Distributionszentrum für den deutschen Drogeriegrohandler Rossmann ... das Büro in Guatemala reorganisiert das Distributionszentrum eines Großhändlers in Panama (300.000m<sup>2</sup>) ... Miebach USA erhielt den Auftrag zur Planung mehrerer Briefzentren zur Modernisierung der Kanadischen Post ... etc.*

# Planung mit Simulation

Dem Logistikplan zum Leben erwecken – das könnte die Kurzbeschreibung des neuen Service-Offerings „Virtual Logistics Engineering“ bei Miebach Consulting sein. Im Kompetenzfeld IT-Beratung wurde ein Team von Simulationsexperten gebildet, das bereits mit einer Reihe von großen Projekten Prozesse noch in der Planungsphase sichtbar macht, Engpässe an Schnittstellen offenbart und Alternativen aufzeigt. „Basierend auf dem kreativen Prozess eines klassisch erarbeiteten Entwurfes können die Planungsqualität und Verlässlichkeit eines Konzeptes deutlich gesteigert werden“, so Jan-Hinrich Fischer, Geschäftsführer bei Miebach Consulting Deutschland. Die wachsende Integration der Planung und auch der Planungs- und Simulationsteams seien zukunftsweisend für die Planungsarbeit bei der Miebach-Gruppe. Virtual Logistics Engineering setzt

typischerweise in der Schnittfläche von Planung und Realisierung an. Es setzt das Layout und die geplanten Prozesse in ein ablauffähiges Computermodell um. Mit dem Modell können dann Versuche zur Untersuchung kritischer Fragestellungen der Planung durchgeführt werden. Dabei werden, je nach Projektanforderung, sowohl der Normalablauf als auch entsprechende Storszenarien durchgespielt, um die Auswirkungen einer Störung auf das Gesamtsystem untersuchen zu können. „Das logistische System erwacht zum Leben, indem die statischen und die logisch-zeitlichen Komponenten erstmals zusammenwirken und das Ergebnis dieser Kombination mit bewegten Bildern, also „virtuell“, demonstriert werden kann“, so Dr. Jens König, Simulationsexperte bei Miebach Consulting.  
> koenig@miebach.com

*Editorial +++++  
Was eigentlich ist „Supply Chain Engineering“?  
Sie halten die Erstausgabe der neuen Miebach Kundenzeitschrift „Global Logistics Trends“ in den Händen. Wie der Name sagt, will sie als Informations- und Kommunikationsinstrument Kunden der Miebach Gruppe und andere Interessierte über internationale Trends und globale Entwicklungen in der Logistik und Supply Chain informieren sowie Positionen und Services der Miebach Consulting Group vermitteln. Und: Global Logistics Trends will erzählen, was eigentlich „Supply Chain Engineering“ im globalen Kontext bedeutet.  
Haben wir unser Ziel erreicht? Über Ihr Feedback würden wir uns freuen: krobisch@miebach.com  
Dr. Volker Krobisch,  
Director Corporate Communication*