

„2017 wollen wir unsere Erfolgsgeschichte fortschreiben.“

Kravag-Chef Edgar Martin  
NAHAUFNAHME SEITE 3



# DVZ

DEUTSCHE VERKEHRS-ZEITUNG

DIENSTAG, 27. JUNI 2017 • N° 51 • 71. Jahrgang

Zeitung für Verkehr und Logistik

C 2497



## Top-Themen

### In der Schweiz hat die Bahn die Nase vorn

Mit ihrer konsequenten Verlagerungspolitik und der hohen Investitionsbereitschaft ist die Schweiz Vorbild für viele andere. Doch auch sonst hat das Alpenland logistisch einiges zu bieten. **THEMENHEFT**

### Prozesssteuerung neu gedacht

Der Leitstand kann in Industrieunternehmen zur Kompetenzzentrale für die Prozesssteuerung werden. Darüber lässt sich alles planen, disponieren und überwachen, was sich zwischen Auftrag, Beschaffung und Zustellung abspielt. **SEITE 6**

### Sperrige Fracht nutzt den Wasserweg

Flugzeugteile für die Airbus-Produktion reisen seit kurzem per Ponton und Spezial-LKW von Stade über die Elbe nach Hamburg. **SEITE 9**

### Tipps für das richtige Zollmanagement

Im internationalen zollpflichtigen Warenverkehr lauern viele Fallen. Wer in sie hineintappt, muss mit hohen Kosten und Zeitverlusten rechnen. Die DVZ nennt fünf Fallstricke - und gibt Tipps, wie sie sich vermeiden lassen. **SEITE 10**

### Bahn verliert Stahltransporte an die Straße

**SCHIENE** Die Deutsche Bahn hat Probleme, der Nachfrage nach Stahltransporten nachzukommen. Es gingen in großem Umfang Aufträge an Konkurrenten auf der Straße verloren, bestätigte eine Bahnsprecherin einen Bericht der „Allgemeinen Zeitung“ aus Mainz. Die Zeitung beauftragte eine interne Notiz des Bahn-Managements. „Es werden in hohem Maße Verkehre auf den LKW verlagert, so dass wir aktuell Mengen verlieren, heißt es darin dem Bericht zufolge.“

Die Nachfrage nach Stahltransporten sei aufgrund der guten Konjunktur sprunghaft gestiegen, sagte die Sprecherin. DB Cargo fahre derzeit Sonderschichten an Sonn- und Feiertagen und miete zusätzliche Stahltransportwagen an. Dass das Unternehmen die Nachfrage trotzdem nicht bedienen könne, „ärgert uns selbst am meisten“.

Wie aus Unternehmenskreisen verlautete, hat DB Cargo nicht mit einem so starken Anstieg der Nachfrage gerechnet. Die Verkehrsleistung lag demnach im Mai 7 Prozent über dem Plan des Unternehmens. Die Verschiebung von ausreichend Waggons werde zudem durch viele Baustellen behindert. **(dpa/jpn)**

sein großer Wurf?

BESSER SPÄT ALS ~~NIE!~~

Kann

dieser Plan

den Bahnen helfen?

ALLES, WAS SIE WISSEN MÜSSEN

SEITEN 2+4

Dobrindts Masterplan Schienengüterverkehr - lange erwartet und in Detailarbeit mit den Verbänden, den Interessenvertretungen der Bahnen und Wagenhalter nun reif für die Präsentation. Die DVZ hat für Sie einen genaueren Blick in das Werk geworfen.

## Südafrikas Kartellwächter blockieren One

**SEESCHIFFFAHRT** NYK, MOL und „K“-Line haben bei der Zusammenlegung ihrer Containersparten weiterhin mit Gegenwind zu kämpfen. Die südafrikanische Kartellbehörde verbietet das geplante Joint Venture mit dem Namen One. Sie befürchtet eine verstärkte Abstimmung unter den Carriern in der Containerlinienfahrt. Zudem sei nicht auszuschließen, dass der Zusammenschluss negative Auswirkungen auf den Car-Carrier-Markt habe, in dem die drei Konzerne ebenfalls aktiv sind. Die zu erwartenden Effizienzgewinne der Fusion seien nicht geeignet, die negativen Wettbewerbseffekte auszugleichen. **(sr)**

## Geodis hat Übernahmehunger

China und die USA sind im Fokus, aber auch Deutschland

**LOGISTIK** Das französische Logistikunternehmen Geodis will nach der Übernahme des US-Anbieters Ozburn-Hessey Logistics (OHL) im November 2015 in den USA weiter wachsen. Im Gespräch mit der DVZ kündigte Geodis-Chefin Marie-Christine Lombard an, die Präsenz dort weiter verstärken zu wollen - sei es organisch oder über eine Akquisition. Der Fokus liege dabei auf Kontraktlogistik und Transportmanagement.

Auch in Deutschland und China wolle sich das Unternehmen weiterentwickeln. In Deutschland will die Unternehmenschefin vor allem die Kontraktlogistik und den Speditionsbereich ausweiten. Wach-

tumspotenzial in China gebe es für Bestandskunden bei Luft- und Seefracht nach Europa und in die USA, bei den Schienentransporten nach Europa und bei innerchinesischen Transporten.

Geodis wird von Branchenbeobachtern unverändert Interesse an einer Übernahme von Ceva Logistics nachgesagt - auch wenn Ceva-Chef Xavier Urbain noch vor kurzem gegenüber der DVZ betont hatte, dass das Unternehmen nicht zum Verkauf stehe (DVZ 11.4.2017, Seite 11). Als weitere Interessenten werden oder wurden auch asiatische Logistiker wie die koreanische CJ Korea Express oder auch die Japan Post gehandelt. Letztere

hat indes mit hohen Abschreibungen auf die erst 2015 gekaufte Toll Group zu kämpfen. Und jüngst hat sich auch XPO Logistics wieder als potenzieller Unternehmenskäufer ins Spiel gebracht.

Zu Geodis würde Ceva indes wohl recht gut passen. Der Logistiker mit Hauptsitz in den Niederlanden ist gemessen am Umsatz in der Kontraktlogistik und im Speditionsgeschäft beinahe gleich stark aufgestellt, wobei erste auf Ebitda-Basis deutlich mehr beisteuert. Außerdem ist Ceva in der Region Asien-Pazifik inklusive China breit aufgestellt und hat auch ein starkes US-Geschäft. **(kk/sr)**

**IM FOKUS** SEITE 11

FOTOS: R.V./KRAVAG.DSLR/MONTAGE: DVZ

## Präsenz in Korea mit Chapter Seoul

**BVL International** In der südkoreanischen Hauptstadt wurde Anfang Juni am Rande der 2. Koreanisch-Deutschen Logistikkonferenz das Chapter Seoul der BVL gegründet. Die Zahl der internationalen BVL-Chapter erhöht sich damit auf elf. Stephan Auer, der deutsche Botschafter in der Republik Korea, rief die 150 Teilnehmer aus Deutschland und Korea zu einem vertieften Austausch und einer noch stärkeren Zusammenarbeit auf. Bereits seit Oktober 2015 engagierten sich in Seoul zwei BVL-Repräsentanten für die Sache der Logistik: Won-Gyung Kook, CEO, und Young-il Han, Vice Chairperson des Unternehmens Media KN.



Die bisherigen Repräsentanten der BVL in Korea, Young-il Han und Won-Gyung Kook, mit BVL-International-Mitarbeiter Curtis Domberg und Prof. Thomas Wimmer bei der Chapter-Gründung.

Sie waren 2015 während des 32. Deutschen Logistikkongresses in Berlin offiziell berufen worden. BVL-Ehrenmitglied Detthold Aden hatte die Zusammenarbeit angebahnt und begleitet. „Korea ist ein faszinierendes Land und eine Wirtschaftsmacht mit höchst ehrgeizigen Logistikkaktivitäten“, sagte

er damals. Die Repräsentanten waren von Anfang an sehr aktiv. Durch ihr Engagement gab es sowohl 2016 als auch 2017 in Korea Veranstaltungen zum Tag der Logistik sowie 2016 die erste Koreanisch-Deutsche Logistikkonferenz. [www.bvl.de/international](http://www.bvl.de/international)

## Think Different – Act Digital

**34. Deutscher Logistik-Kongress** Die Vorbereitungen für den 34. Deutschen Logistik-Kongress vom 25. bis 27. Oktober 2017 laufen auf Hochtouren. Nach dem deutschen Programmheft ist nun auch das Programm in englischer Sprache erschienen und steht im Internet zum Download bereit. Die BVL erwartet beim diesjährigen Kongress unter dem Motto „Neues denken – Digitales leben“, also: „Think Different – Act Digital“ wieder Gäste aus aller Welt. Geben Sie den Link gern an englischsprachige Kollegen und Geschäftspartner weiter! [www.bvl.de/iscc](http://www.bvl.de/iscc)

## Win-Win-Situation für Unternehmen und Studierende

**DAV-Netzwerkbörse** An der Deutschen Außenhandels- und Verkehrs-Akademie (DAV) in Bremen fand vor kurzem zum 30. Mal die Netzwerkbörse „USSV – Unternehmen stellen sich vor“ statt. 18 namhafte Unternehmen verschiedener Branchen präsentierten sich den DAV-Studierenden als potenzielle Arbeitgeber – eine Win-Win-Situation für beide Seiten. Das Format wird seit 1994 von den Studierenden organisiert. Das freiwillige Engagement bietet ihnen die Chance, unternehmerisches Denken in ein konkretes Projekt einzubringen. [www.dav-akademie.de](http://www.dav-akademie.de)

## Auswahl und Einsatz von Warehouse-Management-Systemen

**BVL Seminare** Supply Chain Execution ist das optimierte Zusammenspiel der betrieblichen Lagerprozesse, der überbetrieblichen Transportprozesse und des zugehörigen Auftragsmanagements. Gesteuert über ERP-Systeme, Transportsysteme und Lagerverwaltungssysteme gilt es hier Effizienz, Effektivität und Nachhaltigkeit in der Wertschöpfungskette zu etablieren. Entscheidend ist dabei die Integration der Systeme unter Berücksichtigung der spezifischen Prozessanforderungen des Unternehmens. Im Seminar vom 11. bis 12. Oktober in Würzburg wird aus neutraler Sicht am Beispiel des EWM-Systems von SAP aufgezeigt, wie aus Prozessbedarfen Systeme ausgewählt und eingesetzt werden können. [www.bvl-seminare.de/WMS](http://www.bvl-seminare.de/WMS)

### Termine/Veranstaltungen

**25. bis 27. Oktober 2017**

34. Deutscher Logistik-Kongress, Berlin

**31. Januar und 1. Februar 2018**

Forum Automobillogistik, Frankfurt

**1. März 2018**

Forum Ersatzteillistik, Nürnberg

**19. April 2018**

Tag der Logistik, deutschlandweit und international

Verantwortlich für den Inhalt: Bundesvereinigung Logistik, Bremen, Ulrike Grünrock-Kern. Tel.: 0421/173 84 21, [www.bvl.de](http://www.bvl.de)

# Alle in einen Leitstand

Industrieunternehmen restrukturieren interne Prozesse

Von John Eke

Immer mehr Industrieunternehmen gehen dazu über, ihr Absatz-, Material- und Produktionsmanagement einer zentralen Instanz unterzuordnen: dem Leitstand. Damit vollziehen sie einen Paradigmenwechsel. Es entsteht eine neue Kompetenzeinheit, die vornehmlich in Prozessen und Prozessketten denkt. Der SCM-Leitstand plant, disponiert und überwacht alles, was sich operativ zwischen Auftrag, Materialbeschaffung und Zustellung beim Kunden abspielt.

Der wesentliche Unterschied zwischen Leitstandsteuerung und herkömmlicher Absatz-, Material- und Produktionsplanung besteht darin, dass die Unternehmen nun alle drei Bereiche organisatorisch durch eine Prozessbrille betrachten. In althergebrachten Strukturen sagt der Vertrieb: Wir verkaufen, also geben wir den Takt vor. Die Produktion hält dagegen: Ohne uns stehen alle Räder still, da kann der Vertrieb noch so viel mit seinen Kunden vereinbaren. Und die Beschaffung fühlt sich ohnehin von allen Seiten gegängelt.

Der Leitstand löst diesen Konflikt geradezu salomonisch: Er führt alle operativen Instanzen in einer aufeinander abgestimmten Prozesssteuerung zusammen. Damit rücken die Prozesse ins Zentrum der unternehmerischen Planung. Immer mehr Manager erkennen, dass man Effizienzprobleme zu lange aus einer falschen Perspektive betrachtet hat.

Der Kerngedanke eines SCM-Leitstandes besteht darin, möglichst vieles aus der operativen Abwicklung unter eine Führung zu stellen. Dazu gehört der Vertriebsinnendienst, der die Aufträge des Kunden annimmt, um sie termin- und abrufgerecht durch die Produktion zu schleusen. Außerdem steuert der Leitstand die Produktionsdisposition unter Berücksichtigung von Kapazitäten, Ressourcen und Material. Schließlich gehören die Materialwirtschaft und die Beschaffung inklusive operativem Einkauf unter die Steuerung des Leitstandes. Und last but not least die Logistik.

### Light-Version bis Radikallösung

Die Idee ist so simpel wie faszinierend: Wissen bündeln, Funktionen nach Prozessen ausrichten, Planungsprognosen aufstellen, Teams richtig bilden und formen, Tools und Applikationen zur Steuerung der Prozesskette bestmöglich konfigurieren und nutzen. Natürlich unter Anwendung moderner Tracking-Tools. Dabei geht es nicht darum, Vertrieb und Produktion von steuernden Aufgaben freizustellen. Aber der Leitstand trägt maßgeblich dazu bei, dass die Verantwortlichen nicht aneinander vorbeiplanen.

Aktuell implementieren viele Unternehmen Leitstände in der Light-Version. Schon mit diesen Interimsvarianten vollziehen sie einen großen Schritt in die richtige Richtung. Es gibt kleine Leitstände für die Abwicklung der Kundenaufträge und welche für

die Beschaffungsprozesse. Sie tragen spürbar dazu bei, dass die Unternehmen die Effizienz ihrer Prozesse erhöhen.

In seiner radikalen Ausprägung fasst ein SCM-Leitstand jedoch sämtliche operativen Funktionen aus Rohwarenbeschaffung, Lagerverwaltung, Vertrieb, Produktion und Logistik zusammen. Wer diesen Schwenk mit letzter Konsequenz vollzieht, unterstellt alle operativen Prozesse einem einzigen Team. Das hat den Vorteil, dass der Leitstand bei jedem Kundenabruf eine vollständige Übersicht über die eingebundenen Instanzen besitzt und die Abstimmung inklusive Terminkoordination eigenverantwortlich vornimmt.

„Der Leitstand integriert unser gesamtes Wissen über unsere eigene Prozesslandschaft“, sagt Armin Seitz, Geschäftsführer von Moll Marzipan, einem Süßwarenhersteller in Berlin. „Durch die operative Bündelung sind wir nach außen dem Kunden gegenüber sofort auskunftsfähig, was den Status seines Auftrages betrifft. Nach innen können wir deutlich schneller agieren, weil ein einziges Team die Fäden in der Hand hält.“ Zudem kann der Rohstoffeinkauf je nach Weltmarktpreisen klug operieren. Denn er kennt die aktuelle Auftragslage genauso wie die Auslastung der Produktionskapazitäten.

Die Versuchs- und Lehranstalt für Brauerei in Berlin hat auf ihren letzten drei Tagungen dem Thema SCM-Leitstand einen besonderen Platz eingeräumt. Als Seitz dort das Moll-Konzept präsentierte, wurde schnell klar: Was in der Süßwarenindustrie klappt, das wird auch die Prozesse im Brauereiwesen revolutionieren. Einige Brauer haben bereits mit der Einrichtung von Logistikleitständen begonnen.

Gleiches gilt für den Sondermaschinenbau. In dieser Branche zielen Leitstände auf die zeitgenaue und effiziente Materialversorgung der Montage über mehrere Fertigungsstufen. Oft werden Lieferanten als verlängerte Werkbank eingesetzt. Die externen Dienstleister sind multilokal verteilt und die Materialgruppen heterogen. Hier wird oft mit zwei Leitstandsmodellen gearbeitet: einer für die Beschaffung, der den operativen Einkauf, die Materialdisposition und alle Inbound-Transporte zusammenfasst. Der zweite Leitstand ist auf die Kunden ausgerichtet und steuert die Lieferkette von der Fabrik zum Aufbauräum.

Der operative Leitstand gehört zu den wirksamsten Stellhebeln der Supply Chain Excellence. Noch hat er sich nicht flächendeckend durchgesetzt. Aber Industrieunternehmen jeder Größenordnung haben erkannt, dass eine stärkere Fokussierung auf Prozesse und Logistik unverzichtbar ist. Die zunehmende Digitalisierung liefert den Akteuren in der Wirtschaftswelt immer mehr Informationen, um Beschaffung, Produktion und Lieferung effizient zu steuern. Im Leitstand laufen diese Daten zusammen. Klar im Vorteil ist, wer sie richtig einsetzt.

John Albert Eke ist geschäftsführender Gesellschafter von Exxent Consulting, Eching



Mit einem Controller alles im Griff. Was in der Spielewelt einfach funktioniert, stellt sich im echten Industrieleben weitaus schwieriger dar.

FOTOS: BVL; ISTOCK (M)