



Foto: Sebastian Gabisch

Wir sind Systemjongleure

Die Unberechenbarkeit der Online-Besteller, hohe Retouren und niedrige Margen im E-Commerce und der Sinn von Investitionen – das Round-Table-Gespräch mit Vertretern von Logistik-Dienstleistern kam nahezu ohne die Moderation der Materialfluss-Redaktion aus. Die Kontraktlogistiker warfen sich munter die Bälle zu und gaben spannende Einblicke darin, wie sie sich für ihre Kunden unentbehrlich machen.



Jetzt muss ich mal eine Lanze brechen für die Logistik – die Arbeit in der Logistik ist so spannend, man hat mit Technik zu tun, mit IT, mit Menschen, mit Betriebswirtschaft – wir müssen die jungen Leute in diese Branche bringen und ihnen Raum geben“ – so brach es aus Thomas Krüger von BLG Logistics mitten in der Diskussion heraus. Dass es beim Round Table mit Vertretern von Logistikdienstleistern zu einem Plädoyer für die Logistikbranche kommen würde, war nicht vorherzusehen. Oder vielleicht doch, bedenkt man den Rahmen, in dem der Round Table stattfand – der Deutsche Logistik-Kongress. Die Teilnehmer nahmen sich am Vormittag des ersten Tages des DLK eine Auszeit vom Kongress-Networking, um in feiner Runde über die

Herausforderungen zu diskutieren, denen sich Logistik-Dienstleister und im Besonderen die Kontrakt-Logistiker derzeit gegenübersehen. Mit Chefredakteur Martin Schröder und Redakteurin Susanne Frank trafen sich im Hotel Schweizerhof **Thomas Krüger**, Managing Director der BLG Handelslogistik GmbH & Co. KG, **Stefan Porcher**, Produktmanager Kontraktlogistik der Hellmann Worldwide Logistics GmbH & Co. KG und **Matthias Schadler**, Leiter Business Development und Mitglied der Geschäftsleitung der pfenning logistics GmbH.

Unplanbarkeit des E-Commerce
Dominantes Thema zu Beginn der Diskussionsrunde – die Auswirkungen des E-Commerce. Hier waren sich schon

die Lager- und Fördertechnik-Hersteller (siehe Round Table in Materialfluss 6/2015) einig, dass durch die Zunahme des Online-Handels die Intralogistiker auf die Probe gestellt werden. Dies erfahren auch die Logistik-Dienstleister tagtäglich. Gerade die Unvorhersehbarkeit der Bestellungen, wenn der Nachtarbeiter von seiner Schicht kommt und erst einmal online geht, so Krüger, überrasche einen täglich. Matthias Schadler von pfenning logistics bestätigt diese Erfahrung. Die Tatsache, dass Sendungen immer kleinteiliger werden, bedeute ein komplettes Umdenken im Management und mache eine Restrukturierung der Prozesse nötig. Was Schadler besonders beschäftigt und als große Herausforderung ansieht, ist die Abwicklung der Retouren.

Krüger sieht das genauso: „Der Kunde, der bestellt hat, will möglichst zeitnah seine Gutschrift, und unser Kunde möchte die Ware schnellstmöglich wieder eingesetzt haben. Und wenn Sie sehen, wie manche Retouren aussehen, ist das eine Herausforderung.“

Um die hohe Volatilität im E-Commerce in den Griff zu bekommen, hat Hellmann Worldwide Logistics schon vor sieben Jahren eine E-Commerce-Tochter gegründet, die Lösungen programmiert, und bietet ab Anfang kommenden Jahres seinen Kunden einen Abholservice an, erzählt Porcher.

Die Teilnehmer des Round Table sind sich darüber im Klaren, dass das E-Commerce-Geschäft davon lebt, dass ein hoher Prozentsatz der Ware wieder zurückkommt. „Und das Handling der Retouren muss möglichst schnell passieren, weil die Artikel nicht mehr ein halbes Jahr lang in derselben Ausprägung im Regal liegen,“ erläutert Krüger. „Der Lebenszyklus der Produkte wird kürzer, Produktionszyklen werden kürzer, die schnelle Verfügbarkeit der Ware und dass man sie einfach zurücksenden kann, gehört heutzutage zum Verkaufs- und Marketingprozess dazu,“ ist sich der Geschäftsführer von BLG Logistics bewusst.

Beim Retourenhandling sind die Logistik-Dienstleister gefragt

Wo liegen also die Lösungsansätze, die die Logistikdienstleister verfolgen? Der Produktmanager von Hellmann, Stefan Porcher, sieht die Krux im Prozessverständnis für diese neuen Geschäftsmodelle: „Um Multi-Channel zu managen und zu verstehen, muss das Verständnis in den Köpfen der Menschen vorhanden sein, wie man mit dieser Volatilität umgehen kann. Man braucht Referenzcases, wie man mit starken Schwankungen und speziell mit Tagesspitzen umzugehen hat.“

Der Leiter Business Development von pfenning logistics, Matthias Schadler, prognostiziert, dass Retouren weiterhin steigen werden, auch wenn es Ansätze gibt, sie zu senken. Er sieht die Notwendigkeit, ein gutes IT-System zu haben und sich um die Ausstattung der Lager zu kümmern. „Auch die Flexibilität des Personals ist das A und O. Wir wissen einfach nicht genau, wie hoch

die Retouren werden. Entweder verkauft sich der Artikel sehr gut oder sehr schlecht; der Einkäufer hat keine Glas-kugel, sondern greift zurück auf Erfahrungswerte, daher ist die Flexibilität extrem wichtig.“

Förderbänder können nicht überholen

Doch wie organisiert man genau diese Flexibilität? Diese Frage hat BLG beschäftigt und zeigt mit einem Projekt, das am Abend des Kongresses mit dem Deutschen Logistik-Preis ausgezeichnet wurde, ein Beispiel, wie eine solche Lösung aussehen kann. Krüger postuliert, dass man Lösungen finden müsse, die Förderbänder ersetzen. Mit einem neuen Pick-and-Store-System hat BLG für engelbert strauss ein System entwickelt, bei dem Roboter die Ware zum Mann bringen. Krüger meint, dies sei nur ein erster Schritt. Die Zukunft müsse so aussehen, dass die IT innerhalb einer Logistikanlage Aufträge intelligent und situativ steuert. Die Schwarmintelligenz sei eine neue Dimension, die auch ein komplettes Umdenken erfor-

sinnvoll ist. Er ist aber der Meinung, dass im Hauptprozess – in der Kommissionierung – nach wie vor manuelle Prozesse ihre Berechtigung haben – gerade auch im E-Commerce-Bereich. „Denn Menschen können hier immer noch flexibler auf Schwankungen und Spitzen reagieren.“

Mensch versus Roboter

Krüger entgegnet, dass es jedoch ein Ressourcenproblem gibt und Roboter durchaus dazu beitragen, dass Menschen nicht mehr kilometerlange Wege zurücklegen müssen. Er ist sich sicher, dass wir in fünf Jahren Materialflusssysteme haben werden, die ganz anders sein werden als heute, und sich die IT-Welt in Richtung Cloud verändern wird.

Beim Thema Cloud kommt natürlich die Datensicherheit ins Spiel. Schadler berichtet, dass der Umgang mit den Daten immer wieder Gesprächsthema mit den Kunden sei. Die Dienstleister stecken ja oft intensiver in den Auswer-



E-Commere und Retourenhandling gehören zusammen. Hier sind die Logistik-Dienstleister gefragt. Auch wenn es um Innovationen in die IT geht. Nicht immer ist man sich einig, wer die Kosten dafür trägt.

dert: „Eine Aufbauorganisation wird sich ändern müssen, sie muss mehr Teamcharakter bekommen, nur dann kann man Flexibilität realisieren.“

Porcher gibt zu, dass es wichtig sei, in Fördertechnik und Materialflusskomponenten zu investieren, wo es

tungen und Prozessen als die Kunden selbst. Er – als Vertreter des Dienstleisters – sieht sich selbst in der Pflicht, das Thema Datensicherheit im Griff zu haben, auch wenn das bedeutet, dass hier große Investitionen getätigt werden müssen.

Neben Secure Data ist natürlich auch Big Data ein Thema, das die Dienstleister umtreibt, wie Stefan Porcher weiß. Hellmann sei in Kooperation mit der Universität Osnabrück dabei, zu untersuchen, wie Business-Intelligence-Systeme aufgebaut sein müssen, um für Big Data gerüstet zu sein. Es gehe darum herauszufinden, wie mit der Masse an Daten umzugehen sei, um sie für das Reporting zu nutzen: „Die Themen Rückverfolgbarkeit und Forecasting werden für die Unternehmen immer wichtiger. Und je mehr Daten zur Verfügung stehen, desto besser ist es für unsere Kunden.“

Im „Geiz ist Geil“-Zeitalter: Wie kommt man mit niedrigen Margen im E-Commerce zurecht?

Krüger gibt zu, dass dies tatsächlich sehr schwierig ist. Die Anforderung lautet: Die IT müsse am Puls der Zeit sein, aber mit kleinen Margen sollen auch noch Innovationen gemacht werden. „Das ist machbar. Das beweisen wir alle drei, die hier am Tisch sitzen,“ so Krüger. Aber in Zukunft müsse auch dem Auftraggeber klar sein, dass man nur leistungsfähig sein kann, wenn man auch in neue IT-Abläufe investiert.

Porcher bestätigt, dass sich die Investitionen in IT auszahlen, aber doch erst nach einem gewissen Zeitraum von sechs bis sieben Jahren. „Wir haben strategisch in IT-Systeme investiert. Dadurch sind wir wettbewerbsfähig, erwirtschaften Erträge und sind am Markt etabliert. Wenn es um Omni-Channel geht, kommt man als Kontraktlogistiker nicht daran vorbei, zu investieren und die Systeme weiterzuentwickeln. Wenn man diese Anfangshürde genommen hat und die Systeme stehen, kann man darauf aufbauen und neue Chancen generieren,“ erläutert der Hellmann-Produktmanager.

Schadler wirft ein, dass es im Interesse des Auftraggebers liege, in IT-Systeme zu investieren. Es mache ihn allerdings nervös, wenn keiner wirklich dafür bezahlen möchte. Schließlich brauche der Kunde ein System, mit dem er schlagkräftig gegenüber seinen Konkurrenten sein kann und es kann nicht sein, dass hierfür alle Kosten der Dienstleister trage.

Porcher sieht noch einen anderen Spagat, den der Markt von ihnen erwarte. Es gäbe ja nicht nur die großen etablierten Firmen, sondern auch kleine Start-Up-Unternehmen, die zum Teil



Foto: Sebastian Gebusch

„Förderbänder können nicht überholen. Wir müssen Lösungen finden, die Laufbänder ersetzen. Die IT der Zukunft muss Aufträge situativ steuern.“

Thomas Krüger, BLG Logistics



Foto: Sebastian Gebusch

„Um Multi-Channel zu managen, muss man ein Prozessverständnis für das Geschäftsmodell haben und wissen, wie man mit Volatilität umgeht.“

Stefan Porcher, Hellmann Worldwide Logistics

eine unglaubliche Entwicklung hinter sich und vor sich haben. Auch diese Firmen verlangen Lösungen, mit denen sie ihr Geschäft abwickeln können.

Krüger hält es für sehr wichtig, dass sich die Investitionen über die Kontraktlaufzeit rechnen. Er sieht auch eine Lösung darin, dass man Systeme entwickelt, die man wieder einpacken und woanders wieder einsetzen kann.

Ohr am Markt und Nachwuchs fördern

Gerade in der IT ist es wichtig, „state-of-the-art“ zu sein. Veraltete IT-Systeme sind ein Wettbewerbsnachteil. Auch hier verlassen sich Unternehmen darauf, dass ihre Dienstleister „up-to-date“ sind, was die IT angeht, aber auch insgesamt die technische Ausstattung. Daher die Nachfrage der Redaktion: „Wie halten Sie sich auf dem Laufenden was die Technik im Lager angeht?“

Schadler berichtet, dass man mit Spezialisten vom Fraunhofer Institut zusammenarbeite und sie zu Rate zieht,



wenn es um komplexe Ausschreibungen geht, und das Projekt diskutiert.

Porcher sieht es als seine ureigenste Aufgabe als Produktmanager an, Informationen auf unterschiedlichsten Wegen zu sammeln –

Hellmann Worldwide kooperiere mit Universitäten und Beratungsunternehmen. Er selbst hält es außerdem für wichtig, den Blick nach außen zu richten und sich auch im internationalen Umfeld auszutauschen: „Zum Beispiel sprechen wir mit Kollegen in den USA – von dort kommen häufig sehr innovative Ansätze.“

Krüger stimmt zu, dass Austausch wichtig ist. Aber auch die Personalentwicklung dürfe nicht zu kurz kommen. Hier folgt nun das anfangs angesprochene „Lanzebrechen“ für ein besseres Image der Logistikberufe. Man müsse „darstellen, dass es sexy ist, in der Logistik zu arbeiten.“ Das Image ändere sich zwar langsam, „aber es muss sich gewaltig ändern,“ so Krüger. Er plädiert dafür, den digital natives genügend Raum zu geben, denn eben diese brauche man als zukünftige Systemjongleure.



Foto: Sebastian Gabisch

„Retouren werden weiter steigen. Was man braucht, sind ein gutes IT-System, die richtige Ausstattung der Lager und die Flexibilität des Personals.“

Matthias Schadler, pfenning logistics

Schweißen, Etiketten drucken, OP-Besteck zusammenstellen

Logistik-Dienstleister übernehmen zunehmend Tätigkeiten außerhalb der reinen Lager-, Kommissionier- und Transportleistungen. Da werden Schlosser- und Schweißerarbeiten übernommen, BLG sägt und wäscht Aluminiumprofile. Ist der Bereich dieser Value-Added-Services ein Wachstumsbereich in der Kontraktlogistik?

Auf diese Frage der Redaktion kommt ein klares Ja aus der Runde. Aufgrund der zunehmenden Variantenvielfalt sieht Krüger die Dienstleister immer mehr in der Rolle der verlängerten Produktions-Werkbank. „Produktion und Logistik wachsen stärker zusammen. Bedienungshandbücher werden heute ganz individuell zum bestellten Auto ausgedruckt und beigelegt. Und wenn der Lieblingskaffee, der individuell zusammengestellt wird, mit dem Etikett ‚Tante Gretas Lieblingskaffee‘ versehen wird, braucht es dazu nicht das spezifische Know-how des Herstellers. Das kann auch der Dienstleister übernehmen.“

Schadler bestätigt den Trend, dass sich die Dienstleister zunehmend in die Produktionsprozesse einklinken. „Wir

schweißen zum Beispiel Profile für Bushersteller. Nicht dass wir von Haus aus Schweißer wären, aber der Kunde motiviert uns, diese Tätigkeit zu übernehmen. Hier liegen große Chancen für uns, Spezialwissen aufzubauen und natürlich machen wir uns damit ein Stück unentbehrlicher,“ räumt er ein.

Dienstleister sind die verlängerte Werkbank der Hersteller

Der Business-Development-Leiter von pfenning verdeutlicht, je mehr solcher Value-Added-Services der Dienstleister übernimmt, desto schwieriger werde es für den Kunden, zu wechseln.

Porcher bestätigt, dass gerade die Individualisierung die Kontraktlogistik auszeichne. Es gehe darum, individuell auf Bedürfnisse der Kunden einzugehen und sich nicht auf den Standard zu beschränken. Er berichtet von einem Beispiel, bei dem Hellmann für die Charité in Berlin die Operationsbestecke just-in-sequence zusammenstelle wie man es auch von der Automotive Industrie kenne. „Die richtigen OP-Bestecke liegen dann genau für die nächste Unterschenkeloperation parat.“

Beim 3D-Druck wartet man ab

Für die Kontraktlogistiker am runden Tisch sind es eher die handfesten, individuellen Tätigkeiten wie Schweißen oder Belabeln, denen sie Potenzial einräumen. Beim 3D-Druck sind die Vertreter der Kontraktlogistiker einig in

ihrer abwartenden Haltung. Schadler spricht als erstes den Knackpunkt an – die fehlende rechtliche Lage, was die Produkthaftung betrifft. Krüger glaubt, dass sich der 3D-Druck auf einfache Dinge wie Give-Aways fokussieren wird. Porcher stimmt zu, dass sich eher für die Dinge, die sich außerhalb des Massenmarktes personalisieren lassen, Geschäftsfelder ergeben. Die Hürden momentan seien allerdings noch zu hoch und die Aufgabe, den Druck zu erhöhen, damit die rechtlichen Dinge geklärt werden, läge eher bei den Herstellern als bei den Logistikern – so die einhellige Meinung am Tisch.

Unser Fazit: Der Boom des E-Commerce führt dazu, dass die Logistikdienstleister gefragt sind wie nie zuvor. Die Aussagen machen deutlich, dass die Anforderungen hoch sind, und es angesichts der geringen Margen im E-Commerce immer schwieriger wird, Investitionen zu tätigen. Auf der anderen Seite gelingt es den Kontraktlogistikern sich durch Spezialisierung unentbehrlich zu machen. Der Trend zu Value-Added-Services wird weiter gehen und es ist nicht mehr unvorstellbar, dass Logistiker bald auch Autos bauen.

Susanne Frank ◀

Die Round-Table-Reihe ist eines der Markenzeichen von „Materialfluss“. Zuletzt erschien in der Ausgabe 10/2015 ein Round Table zum Thema Logistiksoftware, zuvor sprach die Redaktion mit Branchenexperten über die Herausforderungen für Generalunternehmer (Ausgabe 8-9/2015).



Foto: Sebastian Gabisch

Dienstleister klinken sich zunehmend in Produktionsprozesse ein und machen sich so unentbehrlich.