

Ingrid Göpfert (Hrsg.)

# **Logistik der Zukunft – Logistics for the Future**

4., aktualisierte und überarbeitete Auflage



# Logistik der Zukunft

## Logistics for the Future

Vorwort - Preface	V
<b>1 Zukunftsforschung</b>	<b>1</b>
von Ingrid Göpfert	
1.1 Zeit für Zukunftsforschung	2
1.2 Gegenstand, Ziele und Aufgaben der Zukunftsforschung	4
1.3 Zukunftsforschungsmethoden	13
1.3.1 Einführung	13
1.3.2 Quantitative Methoden (Zeitreihen- und Regressionsansätze, ökonometrische Modelle)	14
1.3.3 Qualitative Methoden (intuitive Methoden: Delphi-Technik, Brainstorming, intuitive Konfrontation, normatives Verfahren; diskursive (systematisch-analytische) Methoden: Szenario-Technik, morphologische Verfahren, historische Analogie, Technologiefolgenabschätzung, Zukunftseminar, Zukunftswerkstatt)	18
1.3.4 Zusammenfassung und Weiterentwicklungsbedarf	32
1.4 Theoretisch-konzeptionelle Grundlagen der Zukunftsforschung	34
1.5 Zusammenfassung	36
<b>Abstract: Futures research</b>	<b>36</b>
<b>2 Die Anwendung der Zukunftsforschung für die Logistik</b>	<b>39</b>
von Ingrid Göpfert	
2.1 Attraktivitätsbetrachtung	40
2.2 Entwicklung und Stand der betriebswirtschaftlichen Logistik	41
2.2.1 Bezugsrahmen für die Untersuchung	41
2.2.2 Analyse der Erklärungsansätze über den Logistikgegenstand (Empirisch-induktive Erklärungsansätze, logisch-deduktive Erklärungsansätze)	43
2.2.3 Synthese: Konsens- und Dissensfelder	51
2.2.4 Begründung des Logistikgegenstandes: Logistikdefinition	52
2.2.5 Supply Chain Management: eine qualitativ hohe Entwicklungsstufe der Logistik	61
2.3 Klassische Anwendungen der Zukunftsforschung in der Logistik	66
2.4 Neu: Zukunftsbilder über die Logistik	69

2.4.1	Modell zur Beschreibung und Erklärung von Logistiksystemen	70
2.4.2	Scenario writing - Logistikszenerarien	76
2.4.3	Implementierung der Logistikszenerarien	78
2.5	Zusammenfassung	85
<b>Abstract: <i>Futures research in the field of logistics</i></b>		<b>86</b>
<b>3</b>	<b>Zukunftsforschung und Visionsmanagement: Entwicklung und Umsetzung von Logistikvisionen</b>	<b>89</b>
	von Ingrid Göpfert	
3.1	Beziehung zwischen Zukunftsforschung und Visionsmanagement: Begründung für die Verknüpfung	90
3.2	Visionsmanagement	91
3.2.1	Bedeutung von Visionen - Erfolgsbeitrag von Visionen	91
3.2.2	Konzeptionelle Ansätze des Visionsmanagements (Visionsbegriff, Standort der Vision und des Visionsmanagements im Managementmodell, Funktionen von Visionen, Wege zur Vision, der Platz der Intuition bei der Visionsfindung)	92
3.2.3	Zusammenhang zwischen Unternehmensvision und Logistikvision	106
3.2.4	Qualitätsmerkmale von Visionen	107
3.3	Vorgehenskonzept „Sieben Schritte zur Logistikvision“	109
3.4	Umsetzung der Logistikvision und Visionskontrolle	112
3.5	Zusammenfassung	124
<b>Abstract: <i>Futures research and vision management: how to build, implement, and realize a logistics vision</i></b>		<b>125</b>
<b>4</b>	<b>Logistiknetze der Zukunft – Das neue Hersteller-Zulieferer-Verhältnis in der Automobilindustrie</b>	<b>127</b>
	von Ingrid Göpfert und Marc Grünert	
4.1	Die Bedeutung des Hersteller-Zulieferer-Verhältnisses in der Automobilindustrie	129
4.2	Ziele, Gegenstand und methodisches Vorgehen der empirischen Studie	132
4.3	Zukunftstrends für das neue Hersteller-Zulieferer-Verhältnis in der Automobilindustrie	135
4.3.1	Trend 1: Die Abnahme der Fertigungstiefe stößt zunehmend an ihre wirtschaftliche Grenze.	135
4.3.2	Trend 2: Die Anzahl der direkten Lieferanten nimmt weiter ab. Gleichzeitig steigt die Anzahl der Beschaffungspositionen.	140

142	4.3.3	Trend 3: Der Modular Sourcing-Anteil steigt weiter an.
144	4.3.4	Trend 4: Single Sourcing setzt sich als dominierende Strategie für Module, aber auch für Komponenten und Einzelteile durch. Der Trend zu mehr Single Sourcing ist ungebrochen.
148	4.3.5	Trend 5: Der Global Sourcing-Anteil erreicht für Einzelteile und Komponenten Werte über 50 Prozent. Für Module pendeln sich die Inlandsanteile der weltweiten Produktionswerke bei um die 80 Prozent ein.
151	4.3.6	Trend 6: Der Anteil gemeinsamer Entwicklungsleistungen von Hersteller und Zulieferer geht zurück. Dafür erhöhen sich die alleinigen Entwicklungsleistungen sowohl bei den Zulieferern als auch beim Hersteller.
154	4.3.7	Trend 7: Die Hersteller verschärfen die Leistungsanforderungen bei der Lieferantenauswahl und Lieferantenbewertung.
155	4.3.8	Trend 8: Die Hersteller beabsichtigen, die Vertragslaufzeiten zu verlängern.
156	4.3.9	Trend 9: Der Just-in-Time- und Just-in-Sequence-Anteil steuert die 60-Prozent-Marke am Gesamtbewertungswert an.
159	4.3.10	Trend 10: Die informationstechnische Vernetzung basiert zukünftig zu 100 Prozent auf Electronic Data Interchange – kein Unterschied zwischen Einzelteilen, Komponenten und Modulen.
160	4.4	Synthetisierende Betrachtung der Trends
165	<b>Abstract: Logistics networks for the future – developments in the automotive manufacturer-supplier relation</b>	
167	5	<b>Management von Logistikinnovationen</b> Ein Beitrag der ABX LOGISTICS GmbH von Klaus Giesen und Thomas Hillbrand 5.1 Innovationsmanagement in der Logistik – eine vernachlässigte Disziplin
168	5.1.1	Logistik als kritischer Erfolgsfaktor im Wettbewerb
169	5.1.2	Nachholbedarf in der Wissenschaft
170	5.1.3	Nachholbedarf in der Unternehmenspraxis
171	5.2	Unternehmensentwicklung
171	5.2.1	Dynamik durch Vision und Innovation
172	5.2.2	Veränderungsprozesse: von der Spedition zur Logistik
174	5.3	Innovationspotentiale
174	5.3.1	Innovation im Markt: Nachfrage, Kunden, Wettbewerb
175	5.3.2	Innovation im Unternehmen: Performance
176	5.3.3	Innovation als strategisches Instrument

5.4	Innovation als Führungsaufgabe	177
5.4.1	Ideenmanagement	177
5.4.2	Reale und virtuelle Welt	178
5.4.3	Umsetzung und Praxisschock	178
5.4.4	Erfahrungen nutzen	179
5.5	Grundregeln für den Umgang mit Innovationen	179
5.6	Strategischer Ausblick	181
<b>Abstract: <i>Management of Logistics Innovations</i></b>		181
<b>6</b>	<b>Das Produktionsnetzwerk des VW-Konzerns und die Versorgung der Überseewerke</b>	183
	Ein Beitrag des Volkswagen-Konzerns von Rudolf Schulz und Frank Hesse	
6.1	Produktionsnetzwerk	184
6.1.1	Überblick	184
6.1.2	Ziele und Vorgehen für den Ausbau des Produktionsnetzes	185
6.1.3	Zusammenspiel im Produktionsnetzwerk	192
6.1.4	Werkbelegungsplanung	194
6.2	Versorgung der Überseewerke	196
6.2.1	Abwicklungsformen	196
6.2.2	CKD-Verpackungsplanung	198
6.2.3	CKD-Prozess	200
6.2.4	Vermarktung der Produkte aus Übersee-Produktion	201
6.3	Zukünftige Entwicklung	201
<b>Abstract: <i>The production network of the VW-group and the supply of the overseas factories</i></b>		202
<b>7</b>	<b>Intelligente Logistik als Baustein kontinuierlichen Wachstums bei Tchibo</b>	205
	Ein Beitrag der Tchibo Logistik GmbH von Kay Middendorf und Jörg Priemer	
7.1	Das Geschäftsmodell Tchibo im aktuellen Wettbewerbsumfeld	206
7.1.1	Einzelhandel im Umbruch	206
7.1.2	Innovation als Wachstumsmotor	208
7.2	Bestandteile des Tchibo-Geschäftsmodells	209
7.2.1	Bedürfnisse wecken und Welten schaffen	209
7.2.2	Wünsche erfüllen: Strukturen gestalten und Prozesse beherrschen	210
7.2.3	Die Supply Chain von Tchibo: Agieren statt Reagieren	210

7.3	Logistikbausteine	212
7.3.1	Sortiments- und Lieferantenmanagement	212
7.3.2	Beschaffung und Konsolidierung	213
7.3.3	Distribution	215
7.3.4	Retourenmanagement	218
7.3.5	Integration von Logistik-Dienstleistern	218
7.3.6	IT-Struktur	219
7.4	Logistikerfolge	220

**Abstract:** *Tchibo's Logistics Intelligence* 221

**8 Erfolgreiche Unternehmensführung in sich verändernder Zeit** 223

Ein Beitrag der Adolf Würth GmbH & Co. KG  
von Reinhold Würth

8.1	Einleitung	224
8.2	Wer ist Würth?	224
8.3	Das gesellschaftliche Umfeld	225
8.4	Führungstechnik - Führungskultur	226
8.5	Visionen	227
8.6	Führungsstil	228
8.7	Dank und Anerkennung	229
8.8	Kommunikation und Information	230
8.9	Das Unternehmen im Wertewandel der Zeit	231
8.10	Das Unternehmen – Kommunikationsplatz der Zukunft	232
8.11	Trends zukünftiger Unternehmensführung	232
8.12	Ist Management erlernbar?	233

**Abstract:** *Successful management in changing times* 234

**9 Supply the Sky – Visionäre Logistikhösung erfolgreich realisiert** 237

Ein Beitrag der Kühne + Nagel International AG  
von Dirk Reich

9.1	Das Unternehmen Kühne + Nagel	238
9.2	Die Entwicklung einer neuen Unternehmensvision	239
9.3	Lebenszyklusorientierte Dienstleistungen	243
9.4	Von der Vision zur Realisierung	246
9.4.1	Aircraft Production Logistics	246
9.4.2	Supplier Management	248
9.4.3	Inflight Services	251
9.4.4	Spare Part Logistics	253

9.4.5	Incident Management	256
9.5	Erfolgsfaktoren der Umsetzung (Ground Power Unit)	257
9.6	Zusammenfassung und Ausblick	259

<b>Abstract:</b>	<i>Supply the Sky – Implementation of a new integrated logistics concept</i>	260
------------------	--	-----

<b>10</b>	<b>Electronic-Shopping - Wachstumshorizonte für den Distanzhandel in Deutschland</b>	263
	von Ingrid Göpfert und Jörn Herrmann	
10.1	Einleitung	264
10.2	Distanzhandel ist eine traditionelle Wachstumsbranche in Deutschland	265
10.2.1	Distanzhandelsmarkt in Deutschland	266
10.2.2	Käufer im Distanzhandel	267
10.2.3	Absatzkanäle im Distanzhandel	268
10.3	Electronic-Shopping führt zu weiterem Wachstum, verändert aber den Markt	270
10.3.1	Wachstumsbereiche des Electronic-Shoppings	270
10.3.2	Erfolgsfaktoren Electronic-Shopping	273
10.4	Logistik bleibt wichtiges Differenzierungskriterium im Wettbewerb	280
10.5	Zusammenfassung / Fazit	290

<b>Abstract:</b>	<i>Electronic Shopping – Growth horizons for German B2C-mail order</i>	291
------------------	--	-----

<b>11</b>	<b>Die Szenariotechnik am Beispiel des Projektes "Zukunft der Mobilität"</b>	293
	Ein Beitrag der Geschka & Partner Unternehmensberatung von Horst Geschka und Martina Schwarz-Geschka	
11.1	Die Szenariotechnik	295
11.2	Aufgabenstellung und Projektorganisation	297
11.2.1	Aufgabenstellung	297
11.2.2	Projektorganisation	297
11.3	Das Erarbeiten der Personenverkehrsszenarien	298
11.3.1	Strukturieren und Definieren des Themenfeldes	298
11.3.2	Identifizieren und Formulieren von Einflussfaktoren	299
11.3.3	Konsistenzanalyse und Szenarioauswahl	300
11.3.4	Das Ausformulieren der Szenarien	301
11.3.5	Veröffentlichung und Kommunikation der Ergebnisse	301

11.3.6 Die Fortschreibung der Personenverkehrsszenarien	302
11.4 Das Erarbeiten der Güterverkehrsszenarien und das Zusammenführen zu Gesamtverkehrsszenarien	303
11.4.1 Die Güterverkehrsszenarien	303
11.4.2 Das Zusammenführen zu Gesamtverkehrsszenarien	304
11.5 Die Analyse von Trendbrücheignissen	305
11.6 Einige ausgewählte Ergebnisse	306
11.7 Zusammenfassung und Fazit	309
<b>Abstract:</b> <i>“The future of mobility”- an example for the scenario-technique</i>	310
<b>12 Die Entwicklung der Logistik unter dem Einfluss von Visionen</b> Ein Beitrag der Adolf Würth GmbH & Co. KG von Jürgen Graf	313
12.1 Das Unternehmen Würth - Wachstum mit Vision	314
12.1.1 Würth - eine logistische Erfolgsstory	314
12.1.2 Die Ausrichtung des Unternehmens anhand von Visionen	316
12.2 Förderung des logistischen Wandels durch Visionen	317
12.3 Organisation und Expansionspfad der Würth-Logistik	318
12.3.1 Beschaffungsmanagement	319
12.3.2 Auftragsmanagement	321
12.3.3 Distributionslogistik	323
12.3.4 Servicelogistik	323
12.4 Entwicklung visionärer Vorstellungen über die logistischen Anforderungen der Zukunft aus Würth-spezifischer Perspektive	325
12.4.1 Entwurf von Zukunftsbildern über die industriellen Wertschöpfungs- und Logistiksysteme von morgen	325
12.4.2 Herausarbeitung logistischer Anforderungsprofile	328
12.4.3 Die Situation Würths im Kontext der neuen logistischen Herausforderungen	330
12.4.4 Bewertung der gewonnenen Erkenntnisse	333
12.5 Zusammenfassung und Fazit	333
<b>Abstract:</b> <i>The development of logistics under the influence of visions shown at the Adolf Würth GmbH &amp; Co. KG</i>	334
<b>Literaturverzeichnis</b>	335