



manage:preneur

Die Zukunft der Logistik heißt: dezentrale modulare Automation

Weil Online-Shopping für viele Menschen zur Normalität gehört, befindet sich die Logistik-Branche in einem tiefgreifenden Wandel. Waren vor 20 Jahren noch große Zentrallager wichtig, sind heute dezentrale Läger und kurze Lieferzeiten entscheidend. Wie Logistiker und Unternehmen die damit verbundenen Herausforderungen erfolgreich bewältigen können, schildert Rainer Buchmann exklusiv für manage:preneur. Der Logistik-Experte war viele Jahre im Top-Management von Dematic und SSI Schäfer tätig und arbeitet nun als selbstständiger Berater.

Herr Buchmann, welche Bereiche der Logistik sind derzeit vom Wandel besonders stark betroffen?

Buchmann: Der Wandel der Logistikbranche betrifft vor allem E-Commerce. Wir erleben seit 20 Jahren eine erhebliche Veränderung in unserem Kaufverhalten. Getrieben durch Komfort und Ladeschlusszeiten wird mittlerweile fast alles von der Brille bis zur Kleidung online bequem vom Sofa bestellt. Gleiches gilt für Musik: früher wühlte man in Plattenläden, kaufte später CDs und lud sich daraufhin Songs herunter – heute wird Musik gestreamed. Der Markt hat sich also komplett dematerialisiert und die dahinter stehende Logistik eliminiert.

Aber nicht alles lässt sich dematerialisieren...

Buchmann: Klar – bei manchen Produkten wie Nahrungsmitteln oder Kleidung geht das nicht. Aber auch dort zeichnen sich schon jetzt starke Veränderungen ab, zu denen ich nachher noch komme. Insgesamt hat die starke Verlagerung von Einkäufen ins Internet dazu geführt, dass etwa 40 bis 50 Prozent der Ware im Distanzhandel abgesetzt werden. Auf die Logistik hat sich das so ausgewirkt, dass sich die Sortierkapazitäten in den letzten fünf Jahren verdreifacht haben, auch wenn die Menge der Waren dabei nicht größer geworden ist. Früher wurde eine Palette als Nachschub in eine Filiale



gebracht – heute geht die gleiche Ware in Form von 100 Kartons an den Endverbraucher direkt. Das fordert andere Logistikstrukturen.

Wie ist denn das zu erklären?

Buchmann: Es gibt seit einigen Jahren einen Trend zur Kleinteiligkeit in der Logistik, weil die Verbraucher ihre individuelle Ware möglichst schnell haben wollen. Amazon Prime ist dafür ein Beispiel, der Pharmagroßhandel mit der Belieferung von Apo-

theken ein anderes. Um den Wunsch nach sofortiger Verfügbarkeit zu erfüllen, kommt die letzte

Meile ins Spiel. Die Ware muss also möglichst nah am Verbringungsort sein. Das Problem: die meisten Logistiker kommen historisch aus einer Struktur, in denen nur Zentrallager vorhanden sind.

Wie reagieren Logistiker darauf?

Buchmann: Indem sie die Zahl der Zentrallager deutlich abbauen und dafür dezentrale und modularisierte Lager einrichten. Waren, die selten nachgefragt und teurer sind, werden weiterhin im Zentrallager vorgehalten und dürfen dann auch ein paar Tage länger brauchen, bis sie zugestellt werden. Demgegenüber werden Schnellläufer dezentral vorgehalten. Auf diese Weise wird die

Kapitalbindung reduziert und die Geschwindigkeit erhöht. Ein gutes Beispiel, wie das erfolgreich umgesetzt werden kann, gibt es im französischen Pharmagroßhandel.

Wie funktioniert das dort und wie lässt sich das auf andere Bereiche anwenden?

Buchmann: Die drei führenden Pharmagroßhändler haben ihre großen Zentrallager mitten in Frankreich behalten, bündeln dort die selten nachgefragten

Langsamläufer und nehmen dafür in Kauf, dass diese Art der Medikamente erst in zwei Tagen in der Apotheke ist. Die Schnellläufer werden in dezentralen Läu-

gern in verschiedenen Regionen für tagessaktuelle Lieferungen vorgehalten. Das zugrunde liegende Prinzip lässt sich auf andere Produkte anwenden: im Buchhandel beispielsweise sollten Werke mit hoher Frequenz dezentral gelagert werden und schwach nachgefragte Titel zentral. Wenn man dies dann noch mit neuartigen Produktionsansätzen kombiniert, wird es richtig interessant.

Was meinen Sie konkret mit neuartigen Produktionsansätzen?

Buchmann: Im Buchvertrieb kennen wir schon seit einigen Jahren print on demand. Jedes Buch liegt in digitaler Form vor und lässt sich dezentral produzieren



und schnell ausliefern, wenn es bestellt wird. Gleiches sehen wir nun im Bekleidungsmarkt, wo sich Hemden oder Shirts maschinell und dezentral erstellen lassen. Es gibt beispielsweise Nähmaschinen, die ein Oberhemd in einer halben Stunde fertigen. Zudem lassen sich mit 3D-Druckern auch andere Produkte wie z.B. Turnschuhe vor Ort herstellen. Meine Prognose ist deshalb, dass viele deutsche Unternehmen ihre bisher ausgelagerte Produktion aus Asien zurückholen werden. Zum einen können die Kunden ihre Ware dann nach eigenen Wünschen konfigurieren und taggleich erhalten. Zum anderen können die Hersteller flexibler auf neue Trends reagieren und müssen die Vorlaufzeiten von derzeit etwa einem Jahr nicht mehr in Kauf nehmen.

Wie reagieren erfolgreiche Logistiker auf den Wandel?

Buchmann: Sie sollten dezentrale Standbeine rund um Ballungszentren schaffen und diese universell gestalten, d.h. nicht nur auf Paletten ausgerichtet, sondern auf kleinteilige Waren, in standardisierten Ladungsträgern. Zudem sollten sie konsequent in Automation investieren – und dies nicht in monolithischen Zentral-lägern, die schon in den vergangenen 15 Jahren aus Kostengründen automatisiert wurden, sondern vor allem in dezentralen Lägern. Flexibel hieß in der Logistik bisher meist manuell. Das muss sich ändern, denn heute macht der Schnelle das Rennen und nicht der Billigste.

Was kann ein Logistiker zur Transformation tun, wenn das nötige Geld fehlt?

Buchmann: Ein bewährter Ansatz aus Großbritannien ist es, auf Basis von ein oder zwei Kunden zur Sicherung der

Grundlast multi-client-fähige Warehouses zu schaffen und dann sukzessive auszubauen. Eine andere Lösung kann darin liegen, neue Geschäftsmodelle wie etwa 3D-Druck – der übrigens den Bedarf an großen Transporten künftig massiv reduzieren wird – durch strategische Partnerschaften zu entwickeln. Man kann sich zudem an Start-ups beteiligen oder sie gründen und neue Geschäftsmodelle mit ihnen ausprobieren und dann mit dem eigenen Team kontrovers darüber diskutieren, ob und wie sich die in der Pilotphase gesammelten Erfahrungen nutzen lassen. Letztlich gilt also: jeder Logistiker sollte versuchen, als Unternehmer vorne dabei zu sein.

