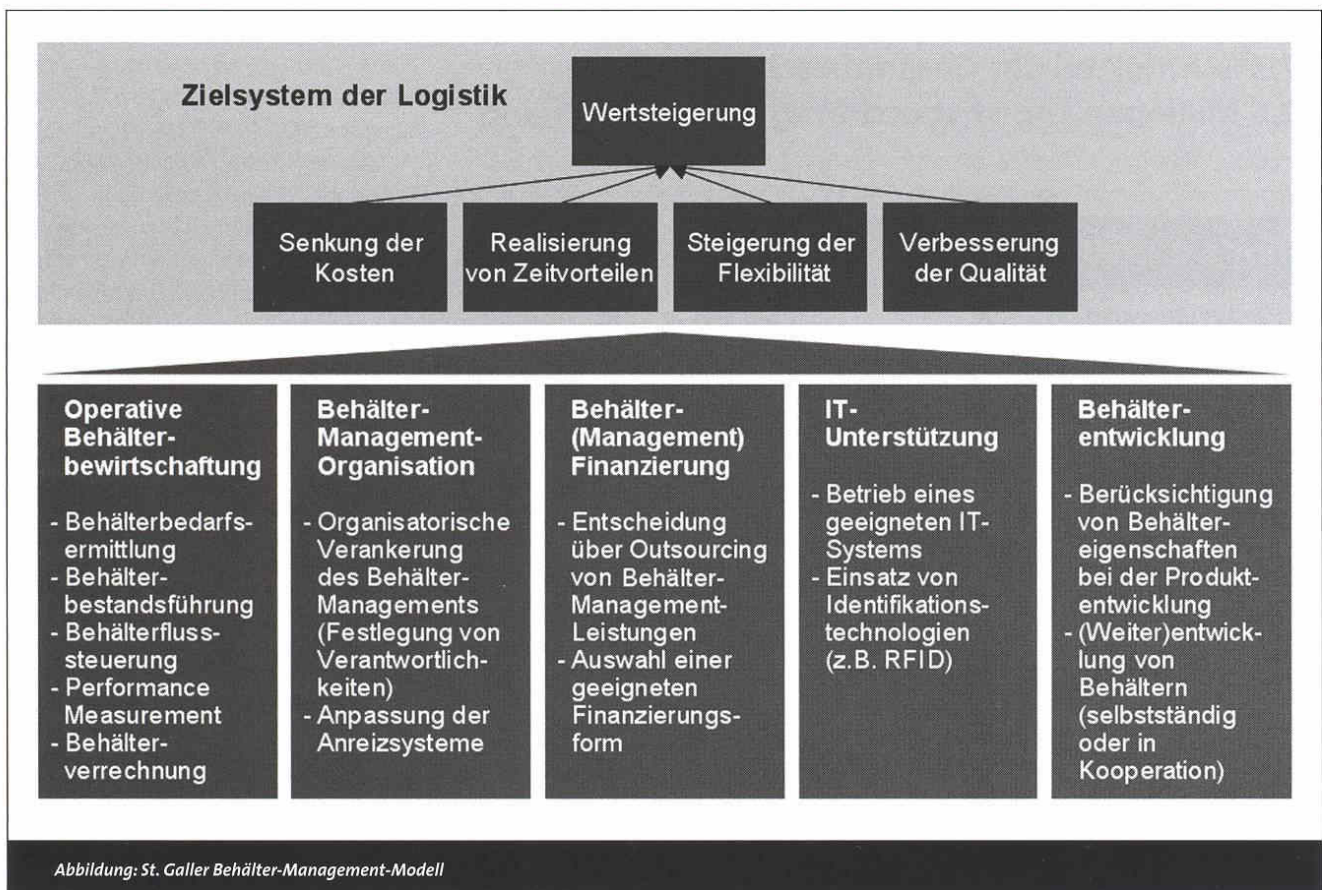


ST. GALLER BEHÄLTER-MANAGEMENT STUDIE

AKTUELLE BEFRAGUNG LIEFERT UMFASSENDE ERKENNTNISSE ZUR STEUERUNG VON LADUNGSTRÄGERKREISLÄUFEN



In den letzten Jahren wurde die Diskussion in der „Logistik Community“ maßgeblich durch Fragestellungen rund um das Thema Supply Chain Management dominiert. Da diese Auseinandersetzung häufig auf einem vergleichsweise hohen Abstraktionsniveau stattgefunden hat und der Ansatz unter zunehmenden Erwartungsdruck gerät, gilt es dieses Konzept künftig stärker mit anwendungsnahen Inhalten auszugestalten. In diesem Zusammenhang kann in jüngster Zeit wieder vermehrt eine Renaissance logistischer Kernthemen – wie z.B. Behälter-Management – festgestellt werden.

Gerade die (unternehmensübergreifende) Steuerung von Ladungsträgerkreisläufen wurde bislang oftmals eher stiefmütterlich behandelt, so dass hier noch relativ große Verbesserungspotenziale erwartet werden können. Um diese zu identifizieren und gleichzeitig die wissenschaftliche Aufarbeitung dieses Gegenstandsbereiches voranzutreiben, wurde vom Kühne-Institut für Logistik unter Leitung von Prof. Dr. Wolfgang Stölzle die so genannte „St. Galler Behälter-Management-Studie“ ins Leben gerufen. Behälter-Management wird dabei als ein umfassendes Konzept verstanden, das neben der operativen

Behälterbewirtschaftung auch Aspekte der Organisation, der IT-Unterstützung, der Finanzierung sowie der (Weiter-)Entwicklung berücksichtigt (siehe Abbildung). Die Ergebnisse dieser Untersuchung können voraussichtlich ab Mitte August 2006 über den Deutschen Verkehrs-Verlag bezogen werden.

Um ein besseres Verständnis für die Problematik zu erlangen, wurden in einem ersten Schritt zwischen September und Dezember 2005 für diese Studie 12 leitfadengestützte Interviews mit Entscheidern aus der Automobil-, Konsumgüter- und Logistikdienstleistungsbranche

durchgeführt. Vor dem Hintergrund der Zielsetzung der Untersuchung, ein umfassendes Bild vom „State-of-the-Art“ und den Entwicklungstendenzen im Bereich Behälter-Management zu liefern, wurde in einem zweiten Schritt darauf aufbauend eine quantitativ ausgerichtete, branchenübergreifende Querschnittsanalyse durchgeführt. Als Grundlage wurde hierzu aus den eher qualitativen Informationen der Experteninterviews ein Katalog mit insgesamt 36 Fragen abgeleitet. Dieser wurde den (potenziellen) Befragungsteilnehmern nicht mehr in Papierform, sondern ausschließlich „online“, d.h. auf einer entsprechenden Internetseite, zur Verfügung gestellt. Um dabei den Aufwand für Erstellung und Betrieb möglichst gering zu halten, wurde auf ein vorgefertigtes, weitgehend standardisiertes Application Service Provider (ASP)-Modell zurückgegriffen. Nach einigen erfolgreichen Testläufen wurden über die angemietete Internetplattform (Befragungscenter von Globalpark) zwischen Januar und März 2006 an insgesamt 967 Logistiker personalisierte E-Mails mit einer Einladung zu der Online-Befragung versandt. Bei Interesse konnte der Adressat über eine individuelle Verknüpfung (Hyperlink) zu seinem Onlinefragebogen gelangen. Dieser bot neben den standardisierten Antwortkategorien stets auch die Möglichkeit, Hinweise bzw. Anmerkungen in Textfeldern frei zu erfassen. Insgesamt wurden 188 Fragebögen ausgefüllt, was einem Rücklauf von rund 20% entspricht. Dies unterstreicht nicht nur die große praktische Relevanz des Themas, sondern zeigt auch, dass Onlinefragebögen – entgegen häufig anders lautender Aussagen – auf eine hohe Akzeptanz bei den Umfrageteilnehmern stoßen. Durch die Möglichkeit eines direkten Exports der Antwortwerte in eine SPSS-Datei konnten die Antworten ohne zusätzliche Nacherfassung direkt statistisch ausgewertet werden.

Aus dem Datenmaterial konnten einige interessante Erkenntnisse zu Entwicklungsstadium und -trends des Behälter-Managements gewonnen werden. Diese lassen sich zu den nachfolgend beschriebenen Kernaussagen verdichten:

– Behälter-Management wird in erster Linie von den Materialwirtschafts-/

Logistikabteilungen der Unternehmen wahrgenommen; mehrheitlich sind dafür 1 bis 5 Vollzeit-Stellen vorgesehen, wobei die Anzahl der Mitarbeiter hauptsächlich von der Prozesskritizität und damit von der Branche abhängt.

- Die Erreichung der Ziele des Behälter-Managements wird durch entsprechende Kennzahlen gemessen. Dabei stehen insbesondere Messgrößen für Kosten- und Qualitätsziele im Vordergrund. Flexibilität gewinnt als Ziel an Bedeutung, wird jedoch (noch?) selten systematisch überwacht und gesteuert.
- Der Behälterbedarf wird in den meisten Unternehmen regelmäßig geplant. Diese Unternehmen haben gegenüber denen, die unregelmäßig planen, deutlich niedrigere Behälterbestandsreichweiten und damit weniger gebundenes Kapital.
- Anders als die Planung wird die Steuerung und Überwachung der Behälterkreisläufe in den Unternehmen meistens manuell durchgeführt.
- Neben einer intensiven Planung kann die Verrechnung von Behältermieten einen wichtigen Hebel zur Reduzierung der Bestandsreichweiten (und damit zur Senkung von Bestandskosten) darstellen.
- Wenn Behälter in kritischen Prozessen eingesetzt werden, nutzen die Unternehmen mehrheitlich IT-Tools zur Unterstützung des Behälter-Managements. Einsatzschwerpunkte stellen dabei die Bestandsführung und die Ermittlung des Behälterbedarfs dar.
- Unternehmen, die IT-Tools für das Behälter-Management einsetzen, haben darüber hinaus eine deutlich höhere Kostentransparenz. Direkte Kosten (z.B. für Instandhaltung) werden relativ häufig, indirekte Kosten (z.B. für IT-Infrastruktur) demgegenüber eher selten erfasst.
- Mehr als ein Drittel der befragten Unternehmen nutzt noch kein IT-Tool zur Unterstützung des Behälter-Managements. Die häufigste Form der IT-Unterstützung stellt die Abbildung in einem ERP-System dar.
- Wenn Transportprozesse IT-gestützt gesteuert werden, findet auch vergleichsweise häufig RFID als Identifikationstechnologie im Behälter-Management ihren Einsatz. Obwohl die Unternehmen klare

Vorteile in dieser Technologie sehen, wird RFID bisher nur in geringem Maße eingesetzt.

- Im Zusammenhang mit der Erfassung von behälterbezogenen Informationen erlangen Standortdaten die größte Bedeutung. Diese werden bei den meisten Unternehmen auf Werks- oder Lagerortebene erfasst.
- Das Behälter-Management oder einzelne Teilprozesse davon können an externe Dienstleister vergeben werden. Am häufigsten betrifft dies derzeit Instandhaltungs- und Transportaufgaben. Die größten Wachstumsraten werden hingegen beim IT-Outsourcing erwartet.
- Die meisten Unternehmen orientieren sich bei Beschaffung bzw. Entwicklung neuer Produkte an den Eigenschaften der bereits vorhandenen Behälter. Ein großer Teil der Unternehmen beteiligt sich ebenfalls aktiv an der (Weiter-)Entwicklung von Behältern.

Darüber hinaus konnte anhand der branchenspezifischen Rücklaufquote und dem persönlichen Feedback von angeschriebenen Logistikentscheidern festgestellt werden, dass in der Automobilbranche offensichtlich der höchste „Leidensdruck“ besteht. Vor dem Hintergrund der zunehmenden Internationalisierung von Automotive-Wertschöpfungsnetzwerken kann erwartet werden, dass diese Situation sogar noch eine Verschärfung erfahren wird. Es erscheint daher fruchtbar, künftige Forschungsaktivitäten im Bereich Behälter-Management auf diesen Sektor zu fokussieren.

*Harald Bachmann
Universität St. Gallen
Kühne-Institut für Logistik*