

Markus Meyer
BVDM / City Polster

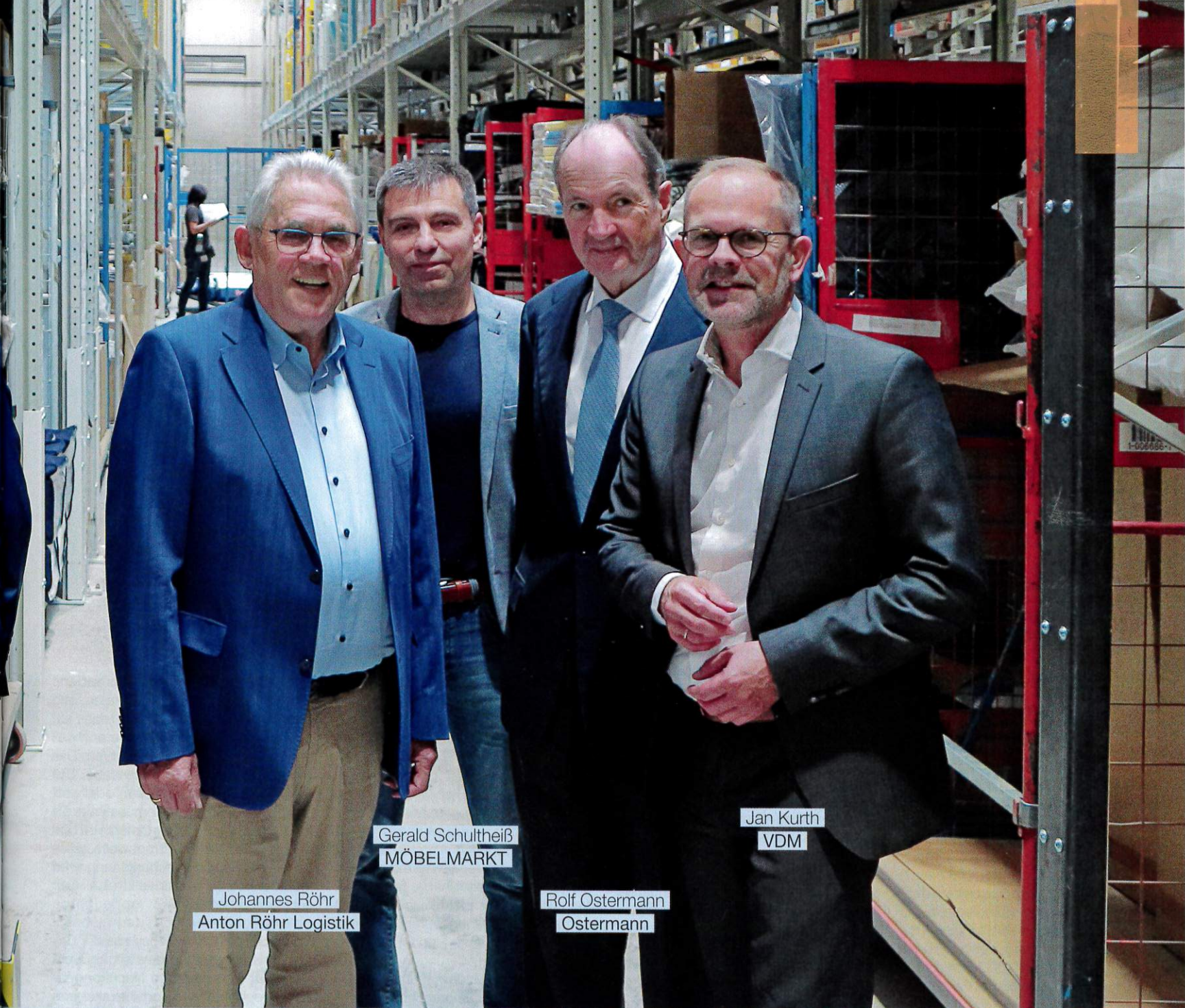
Marc Ostermann
Ostermann

Jörg Kopp
Ostermann

Ralph Bestgen
Himolla

ZimLog ist Chefsache:

Logistik groß und neu denken



Johannes Röhr
Anton Röhr Logistik

Gerald Schultheiß
MÖBELMARKT

Rolf Ostermann
Ostermann

Jan Kurth
VDM

Derzeit ist die Branche mit Herausforderungen konfrontiert, die auch die Situation in der Logistik weiter verschärfen. Für alle Prozessbeteiligten wäre es daher existenzieller denn je, gemeinsam an allen Optimierungsschrauben zu drehen, die die Branche selbst in der Hand hat. Daher initiierte der MÖBELMARKT gemeinsam mit Rolf Ostermann am 13. September einen Roundtable bei Möbel Ostermann in Witten. Dort diskutierten Rolf und Marc Ostermann, BVDM-Präsident Markus Meyer, VDM/VHK-Geschäftsführer Jan Kurth, Himollas CEO Ralph Bestgen und Johannes Röhr, Geschäftsführer von Anton Röhr Logistik, moderiert von MÖBELMARKT-Chefredakteur Gerald Schultheiß darüber, was jetzt getan werden muss, um diesen Brennpunkt zu entschärfen, die Effizienz über die gesamte Logistik-Kette nachhaltig zu steigern und so die Kosten zu senken. Ausgangspunkt war der ernüchternde Tenor der Runde, dass die Zukunftsinitiative Möbellogistik ZimLog bislang in der Breite nicht in der Branche angekommen ist. Weshalb auch der Pilot im Hause Ostermann bislang nichts gebracht hat – ist er doch letztlich nur eine weitere Insellösung mehr. Was schonungslos offenbart, dass Handel, Logistik und Industrie im gleichen Boot sitzen. Weshalb die Runde eindringlich an alle Prozessbeteiligten appellierte, aktiv an einer Branchenlösung mitzuwirken und dies auch zur Chefsache zu erklären.

MM: Wie haben denn die aktuellen Herausforderungen den Brennpunkt Logistik verändert bzw. verschärft?

Jan Kurth: Wir sind ja als Branche recht gut durch die Corona-Zeit gekommen. Jetzt kommen allerdings mit der Energie-Krise und dem sich dadurch verändernden Verbraucherverhalten noch einmal ganz andere Herausforderungen auf uns zu. Erstmals sinkt die Nachfrage und die Kosten erhöhen sich weiter. Und die steigenden Logistik-Kosten werden uns in besonderem Maße belasten. Wir werden reagieren müssen!

Markus Meyer: Völlig richtig – die aktuelle Situation ist in keiner Weise mit der Corona-Zeit vergleichbar. Und im Logistik-Bereich kommen noch Probleme hinzu. Wir können das Zweimann-Handling kaum noch umsetzen – aber eine Auslieferung von einem großen Polstermöbel mit Elektrofunktionen geht nicht allein, schon vom Gewicht her. Das führt auch zu mehr Transportschäden, zumal auch mit Fahrzeugen angeliefert wird, die für den Möbeltransport gar nicht geeignet sind. Grund für den Mangel ist sicher auch, dass viele Fahrer in Rente gehen und von der Bundeswehr keine neuen auf den Markt kommen, die einen Führerschein haben.

Johannes Röhr: Hinzu kommt, dass der Zugang zum Lkw-Führerschein derart schwierig geworden ist. Neben der langen Ausbildung kommen auch noch Kosten von bis zu 10.000 Euro hinzu. Auch die Lohnkosten für die Fahrer sind

überdurchschnittlich gestiegen, genau wie aktuell die Spritkosten.

Und wenn wir heute einen Lkw bestellen, beträgt die Lieferzeit schnell mal ein ganzes Jahr, wobei in dieser Zeit die Preise für das Fahrzeug noch mehrmals steigen. Wenn dann die Auslastung der Fahrzeuge und Fahrer nicht optimal ist, laufen uns die Kosten völlig aus dem Ruder – Kosten, die wir letztlich weitergeben müssen, was die Rendite für alle Beteiligten spürbar schwächt.

Gerade wegen der hohen Personalkosten ist aus meiner Sicht ein Zweimann-Handling bei kleineren Frachten einfach nicht mehr darstellbar, weil die Personalkosten einen so hohen Prozentsatz an den Frachtkosten ausmachen.

Natürlich hat uns in der ZimLog-Arbeit auch Corona ausgebremst, es ist daher höchste Zeit, dass wir hier wieder neu starten. Und da würde ich mir von den Branchen-Verbänden wünschen, dass das Thema hier einfach noch höher angesiedelt wird!

Es geht nämlich nicht nur um große EDV-Lösungen, sondern um viele kleine Dinge, bei denen wir zusammenarbeiten müssen. Das Annahme-Verhalten des Handels muss sich verbessern – wenn Händler z. B. am Freitag sowie am Montag zunehmend die Annahme verweigern, verlieren wir auf einer Tour mehrere Entladestellen. Weitere Probleme bei der Warenannahme entstehen, wenn die Verpflichtung besteht, die Uhrzeit einzuloggen. Dies führt ebenfalls zur Verweigerung der Warenannahme, wenn sich ein Transport ein wenig verspätet. Das schlägt natürlich massiv auf die Wirtschaftlichkeit. Wenn wir hier



Markus Meyer, BVDM / City Polster

gemeinsam bessere Strukturen hinbekämen, könnten wir die steigenden Kosten auch gemeinsam einfangen.

Wir müssen in Zukunft größer denken.

Markus Meyer

Meyer: Ich musste, als ich mich in das Thema eingearbeitet habe, feststellen, dass wir vom Handel hier bisher nicht immer präsent genug waren. Das liegt auch daran, dass der Handel aufgrund der starken Aufgliederung in Einkaufs-Verbände, BVDM usw. verschiedene Sprachrohre hat, die manchmal durchaus auch unterschiedliche Interessen vertreten.

Wir müssen hier in Zukunft einfach größer denken, uns an einen Tisch setzen und Branchenlösungen entwickeln. Dieser Weg dauert ein bisschen, aber wir vom BVDM sind gemeinsam mit dem VDM bemüht, hier eine Verhaltensänderung zu erreichen und sprechen sehr viel und konstruktiv miteinander. Wir sind auch beim Thema Logistik willens, uns einzubringen!

Rolf Ostermann: Ich kann mich Herrn Meyer nur anschließen: Eine Branchenlösung ist aus meiner Sicht alternativlos! Wir müssen alle Händler mit einbinden, egal in welchem Verband sie sind, und egal, in welcher Struktur sie arbeiten. Wir brauchen verlässliche Systeme, die für Discounter mit kleinen Verteilmengen pro Einheit genauso greifen wie für riesige Lager wie bei Lutz.

Wir haben gerade erlebt, dass wir erst wochenlang kaum Ware bekamen, und dann kam auf einmal so viel, dass wir nichts mehr annehmen konnten, weil unsere Lager physisch voll waren. Das war das erste Mal, seit ich dabei bin, dass wir Lkws wegschicken oder vereinbarte Avise absagen mussten – als Folge des Bruchs in der Lieferkette und der gleichzeitigen Auftragswelle. Alles andere als eine Branchenlösung wird nicht funktionieren. Da setzte ich mich auch voll dafür ein.

Ralph Bestgen: Wir haben aus der Corona-Krise gelernt, dass es künftig nicht mehr nur um die letzte Nachkommastelle bei Konditionen oder exakte Lieferfristen gehen kann – hier galt es, gemeinsam Probleme zu lösen, wie wir überhaupt produzieren und ausliefern konnten, wenn z. B. Teile fehlten.

Das Wichtigste ist, ganz eng zu kommunizieren.

Ralph Bestgen

Da hat sich gezeigt: Das Wichtigste ist, mit dem Handel ganz eng zu kommunizieren. Und heute sehen wir ganz klar, dass der Schlüssel zu mehr Profitabilität sowohl beim Handel als auch in der Industrie nicht nur in Konditionen, sondern im Service sowie in der Logistik und den logistischen Prozessen liegt. Da ist die Möbelindustrie noch weit entfernt von dem, was andere Branchen bereits erreicht haben. Schauen Sie sich doch einmal die E-Geräte-Industrie



Ralph Bestgen, Himolla



Jan Kurth, VDM

an. Dort ruft der Verbraucher bei einem Defekt gleich den Hersteller an, der das mit seinem Service behebt und so letztlich Kosten für alle Beteiligten spart.

MM: Sehen Sie noch weitere Hebel?

Bestgen: Wir entwickeln z. B. keine Garnituren mehr, die bestimmte Gewichte überschreiten. Ist es zu schwer, muss es zerlegbar sein, um die Auslieferung zu erleichtern. Das bedeutet eine Montage beim Endkunden und entsprechende Schulungen – jedes Handeln hat auch eine Konsequenz. Das Thema Logistik muss ganz oben in der Geschäftsleitung angesiedelt sein, wo nicht nur auf einzelne Budgets, sondern auf die Gesamtkosten geachtet wird.

Und wir müssen bereit sein, auch mal ganz anders zu denken. Wir verfolgen seit vielen Jahren das gleiche System: Die Industrie produziert, fährt zum Handel und der fährt zum Verbraucher. Gibt es nicht die Möglichkeit, mal nachzudenken, dass wir einen Weg sparen?

Beispielsweise über Dropshipment – das machen andere Branchen ja auch. Wir testen auch schon, mit ausgebildeten Monteuren direkt zum Verbraucher zu fahren. Solche Anforderungen werden von einigen Händlern schon proaktiv an uns herangetragen.

Wir müssen uns in eine ganz neue Gedankenwelt begeben, statt nur das alte zu perfektionieren. Es kann sein, dass manches auch nicht funktioniert, aber wir müssen über Dinge nachdenken, die noch nicht da waren, wenn wir die Probleme lösen wollen.

MM: Herr Kurth, Herr Meyer, die Etablierung von Branchen-Standards ist ein Kern von ZimLog. Was ist diesbezüglich der Stand?

Kurth: Wie bereits mehrfach gesagt wurde: Um den gesamten Prozess zu optimieren, sind Branchenlösungen in der Tat alternativlos. Weil wir diesen Kostendruck haben – und der wahrscheinlich auch in naher Zukunft zumindest noch zunehmen wird.

Wir müssen in diesem Prozess auf die Gesamtkosten schauen.

Jan Kurth

Das heißt, wir können uns nicht zurücklehnen und sagen, nächstes Jahr ist das vielleicht vorbei. Deswegen ist es so wichtig, in diesem Prozess tatsächlich auf die Gesamtkosten zu schauen und miteinander als gesamte Kette von Industrie über Logistik bis Handel auch Gesamtkosten zu sparen.

Wir haben das Thema ja auch beim DCC angesiedelt, weil wir in diesem Gremium Industrie, Handel und Logistik bereits an einem Tisch haben. Wir müssen alles, was wir dort entwickelt haben, nun auf die Fläche bringen.

Da sind wir als Industrie und Logistiker natürlich nur Beifahrer im Boot – der Handel muss das tatsächlich umsetzen. Neben digitalen Themen geht es darum, wie man an der Rampe miteinander umgeht, wie man die Rampen-Kapazitäten optimiert, wie man Transporte möglicherweise bündeln kann, wie man

Hub-Systeme einsetzt – das ist alles bereits ausgearbeitet worden.

Es wäre sinnvoll, dass wir noch mal gemeinsam den Aufschlag wagen, in einer gemeinsamen Veranstaltung, wo man konkret anfängt, Dinge umzusetzen, z. B. über Pilot-Projekte. Wir brauchen nicht mehr zu überlegen, was wir tun sollten, sondern wir müssen eigentlich nur noch mit der Umsetzung anfangen.

MM: Warum hat das bisher zumindest in der Breite nicht funktioniert?

Meyer: Aus Handelssicht: Weil wir nicht für den Handel in Gänze sprechen können. Die Firma Ostermann sitzt hier mit am Tisch und übernimmt Verantwortung. Allerdings sitzt hier auch ein Inhaber mit am Tisch. Es gibt auch andere Strukturen, bei denen das Verständnis für die schwierige Situation nicht so ausgeprägt ist.

Uns fehlen manchmal auch die Unternehmer, die die komplette Wertkette im Blick haben und wissen, dass es ihnen nichts nutzt, wenn sie in der Lagerlogistik sparen, aber dafür hinterher mehr Reklamationen haben. Weil wir als Handel noch nicht geschlossen auftreten, tun wir uns damit schwer. Aber wir wollen mit aller Kraft daran mitarbeiten!

Wir müssen hier einige Verbandsstrukturen noch etwas mehr motivieren, dass es nur gemeinsam geht. Das Verständnis ist vielfach bereits da, Aber alle zur Zusammenarbeit zu bewegen, das ist schon deutlich komplexer.

Bestgen: Ich glaube, wir werden da künftig etwas andere Gesprächsinhalte haben, weil der Wohlfühlfaktor für den

Handel wie auch für die Industrie nicht mehr so hoch sein wird. Alle müssen Möglichkeiten suchen, irgendwo noch weiter zu optimieren. Wir müssen aber auch offener miteinander umgehen. Wir wissen alle, dass der gesamte logistische Prozess eine bestimmte Summe Geld kostet. Und da ist natürlich die spannende Frage: Wer bezahlt welchen Teil vom Gesamtkuchen?

Also beim Zweimann-Handling: Wo habe ich die zwei Leute: auf dem Lkw oder im Lager? Da muss man sich vielleicht gemeinsam die Frage stellen, wie man diese Kosten verteilt. Denn wenn alle kostendeckend arbeiten wollen, bezahlt es am Ende der Verbraucher. Und wenn wir den gesamten Prozess optimieren, können wir auch die Verbraucherpreise reduzieren.

Alle versuchen nur, bei sich selbst zu sparen.

Johannes Röhr

Röhr: Aktuell geht die Entwicklung leider in die genau andere Richtung. Alle versuchen bei sich selbst zu sparen – ohne Blick darauf, was das bei anderen wieder für Kosten verursacht. Das Problem wird sich übrigens durch die Energie-Wende noch verschärfen. Ein Wasserstoff-Lkw kostet rund 500.000 Euro im Vergleich zu 120.000 Euro für ein Diesel-Fahrzeug. Der darf nicht irgendwo an der Rampe stehen und warten, sondern muss auf der Straße rollen, sonst rechnet sich das nicht.

Meyer: Wir sehen hier klar, dass es zu-



Johannes Röhr, Anton Röhr Logistik



Marc Ostermann, Ostermann

erst nicht um digitale Daten oder Ähnliches geht, sondern um die Menschen. Um die müssen wir uns kümmern. Wenn zwei Mann ein 80 kg schweres Sofa die Treppe hochtragen, trägt nicht jeder 40 kg, sondern derjenige, der unten steht, 70 – wie soll das bis zur Treppe gehen? Wenn die Industrie Möbel zerlegbar macht, muss eben auch die Bereitschaft entstehen, den dafür nötigen höheren Preis zu zahlen – was vernünftig ist, da sich die Kosten in der Endkunden-Belieferung reduzieren.

Bei dem Wunsch, zusammenzuarbeiten, müssen wir viel Offenheit auf allen Ebenen schaffen.

Marc Ostermann

Marc Ostermann: Wir beteiligen uns bereits an Konzepten wie Dropshipment, Crossdocking und vielem mehr. Auch um die Logistik-Kosten insgesamt zu senken. Bei dem Wunsch, dass wir alle zusammenarbeiten, müssen wir auch viel Offenheit auf allen Ebenen schaffen, denn die grundsätzlichen Ansprüche von Handel und Industrie sind ja diametral unterschiedlich: Der eine möchte möglichst günstig einkaufen und die Ware möglichst perfekt angeliefert bekommen, der andere möchte mit möglichst wenig Aufwand ausliefern. Hier zusammenzuarbeiten ist ein sehr intensiver Gedankensprung und man muss dabei über alle Möglichkeiten nachdenken – z. B. auch darüber, dass man bei den Lieferungen differenziert und manches über Drop-

shipment ausliefert und manches eben selbst – je nachdem, wie es am besten passt. Das muss insgesamt ein sehr großes Paket werden, das auch berücksichtigt, dass der Handel Grundkosten für den Betrieb seines Lagers hat. Es reicht nicht, die hypothetischen Kosten zu senken, sondern man muss an die Gesamtkosten rangehen.

MM: Herr Ostermann, was ist Ihre Bilanz des Pilot-Projektes bei Ihnen im Haus – hat es was gebracht?

Rolf Ostermann: Fazit: Wenig! Wir haben zwar viele gute Ideen entwickelt, diese aber nicht auf die Straße gebracht. Es wurden viele Standards und Prozesse definiert, die wir gerade auch in unsere neue Warenwirtschaft einprogrammieren. Aber in der Praxis ist von dem, was entwickelt wurde, noch nicht viel angekommen.

Wir haben gute Ideen entwickelt, diese aber nicht auf die Straße gebracht.

Rolf Ostermann

Aber ich erkenne im Gespräch heute recht deutlich, dass es ein vielleicht auch politisches Grundproblem gibt: Nämlich, dass bei einigen Handelsstrukturen noch die Erkenntnis oder Bereitschaft fehlt, aktiv an dem Thema mitzuarbeiten. Ich biete mich daher an, aktiv das Gespräch mit Kollegen zu suchen, quasi als „Pate“, und sie einzuladen, diesen Prozess mit uns gemeinsam anzustoßen, weil er uns allen hilft.



Rolf Ostermann, Ostermann

Und ich denke, es gibt noch andere Händler-Kollegen, die ebenfalls solche „Patenschaften“ bei wichtigen Entscheidungsträgern übernehmen würden. Ich würde hier gerne helfen, denn für mich ist auch klar, dass die Firma Ostermann nur mit einer guten Branchenlösung weiterkommen wird. Das ist meine feste Grundüberzeugung!

Kurth: Solche „Patenschaften“ wären ganz sicher ein sehr guter Ansatz, der uns weiterhelfen würde. Das ließe sich auch sehr gut mit einer Veranstaltung als Initialzündung kombinieren, bei der wir dieses wichtige Thema nochmal an die Branche adressieren.

Meyer: Das unterstütze ich absolut! Und wir sollten das auch wirklich me-

dienwirksam in die Branche treiben. Wir können da nicht länger warten.

Ich biete mich an, aktiv das Gespräch mit Kollegen zu suchen.

Rolf Ostermann

MM: In der momentanen Situation ist es wichtiger denn je, völlig neue Wege zu gehen, um die Probleme zu lösen. Auch wir als MÖBELMARKT werden dieses Thema in diesem Sinne weiter aktiv begleiten. Ihnen ganz herzlichen Dank für diese Runde!

Gerald Schultheiß & Arnd Schwarze



Gerald Schultheiß vom MÖBELMARKT moderierte den Roundtable.