

GASTKOMMENTAR

Bullwhip-Effekt senkt Profitabilität um bis zu 30 Prozent

Schwankungen in der Nachfrage haben Auswirkungen auf Bestände

Schwankungen am „front end“ einer Lieferkette wachsen an der Schnittstelle zum Endverbraucher umso stärker an, je weiter man über die Einzel- und Großhändler zu den Herstellern bis hin zu deren Lieferanten und Sublieferanten zurückgeht. Es kommt zu einem „Aufschaukelungseffekt“: Die anfangs belanglos erscheinenden Schwankungen der Endverbrauchernachfrage führen „rückwärts“ in der Logistikkette zu immer gravie-



PRIVAT

.....
„Der Bullwhip-Effekt ist eine Konsequenz rationaler Optimierungsentscheidungen.“

wendenderen Ausschlägen bei Kapazitätsauslastung und Lagerbestand – dem Bullwhip-Effekt. Schätzungen zufolge könnte die betriebliche Profitabilität zwischen acht und dreißig Prozent erhöht werden, wenn es gelänge, diesen Effekt zu vermeiden.

Der Bullwhip-Effekt ist eine Konsequenz rationaler Optimierungsentscheidungen auf den einzelnen Stufen einer Logistikkette. Er lässt sich also nicht durch „vernünftige“ Planungen einzelner Akteure des Supply Chain Managements bekämpfen. Angesichts dieses Befunds besteht eine Herausforderung darin zu erkennen, durch welche Entscheidungsmechanismen es zu solchen Aufschaukelungseffekten kommt und mit welchen konkreten Handlungsempfehlungen für die betriebliche Praxis solchen Fehlsteuerungen wirksam begegnet werden kann.

Die Stinnes Stiftung hat eine betriebswirtschaftliche Forschungsarbeit mit dem Stinnes Logistics Award 2004 ausgezeichnet, die sich mit der Erklärung des Bullwhip-Effekts und mit praktisch umsetzbaren Empfehlungen zu seiner Überwindung intensiv auseinander gesetzt hat. Sie würdigte mit dieser Auszeichnung die Dissertation von Frau Dr. Susanne Keller zum Bullwhip-Effekt am Essener Institut für Produktion und Industrielles Informationsmanagement der Universität Duisburg-Essen. Frau Dr. Keller ist es zum ersten Mal gelungen, anhand eines komplexen produktionswirtschaftlichen Logistikketten-Modells mögliche Ursachen des Bullwhip-Effekts systematisch zu analysieren, dabei seine Auswirkungen exakt zu messen und eine breite Palette von Maßnahmen, die zur Reduzierung dieses Effekts von Theorie und Praxis vorgeschlagen werden, hinsichtlich ihrer wirtschaftlichen Effektivität präzise – d. h. quantitativ – zu bewerten. Ihre Forschungsarbeit zeichnet sich sowohl durch theoretisch fundierte Lösungen für ein herausforderndes Problem als auch durch konkrete Handlungsempfehlungen mit unmittelbarer Relevanz für die betriebliche Praxis aus.

Der Stinnes Stiftung gebührt Anerkennung für ihr Gespür, qualitativ exzellente, anwendungsorientierte Forschungsarbeiten an der Nahtstelle zwischen Wissenschaft und Praxis aufzuspüren und in den Blickpunkt der betriebswirtschaftlich interessierten Öffentlichkeit zu rücken. Angesichts des Rückzugs der öffentlichen Hand aus der Finanzierung deutscher Universitäten gewinnen Initiativen der deutschen Wirtschaft – wie sie von der Stinnes Stiftung vorgelebt werden – große Bedeutung, praxisnahe und zugleich wissenschaftlich hoch stehende Forschungsarbeiten zu fördern und hervorragend qualifizierte Nachwuchskräfte für eine Tätigkeit in der Wirtschaft zu begeistern.

Prof. Dr. Stephan Zelewski

Der Autor ist Professor am Institut für Produktion und Industrielles Informationsmanagement der Universität Essen und betreute die Arbeit von Dr. Susanne Keller, der Preisträgerin des Stinnes Award 2004.



**Perspektiven: Interview
mit Railion-Chef Seite 2**

**Ist Güterverkehr auf der
Schiene rentabel? Seite 9**

**Zielgerichtet: Ausbildung
bei Schenker Seite 10**



DEUTSCHLAND



Gute Perspektiven bei Müll

Die Neuregelung der Müllverordnung im Juni 2005 führt zu mehr Verkehren, da Hausmüll vor der Deponierung verbrannt werden muss. Stinnes rechnet mit einer Zunahme des Transportaufkommens.

Seite 4

Kohlestaub für Heizkessel

Die Bahn fährt seit Oktober Braunkohlestaub für die Brennöfen der HeidelbergCement in Schelklingen in Schwaben. 2005 sollen es rund 7 000 Tonnen werden.

Seite 4

Kunden buchen mehr online

Bei der Transfracht International GmbH, die zur Hälfte der Stinnes AG gehört, buchen die Kunden verstärkt über das Online-Portal. Es ist seit fast einem Jahr in Betrieb.

Seite 5

Bahn fördert die WM 2006

Die Deutsche Bahn AG wird nationaler Förderer der FIFA Fußball-Weltmeisterschaft, die im Sommer 2006 in Deutschland stattfinden soll. Die Fans freuen sich.

Seite 11

Malmström verlässt Stinnes AG

Vertrag des Vorstandsvorsitzenden läuft einvernehmlich zum 30. Juni 2005 aus

Dr. Bernd Malmström, der Vorsitzende des Vorstandes der Stinnes AG und im Vorstand der Deutschen Bahn AG für den Unternehmensbereich Transport und Logistik verantwortlich, wird das Unternehmen verlassen. Der Pressemitteilung der DB AG zufolge, die im Anschluss an die turnusmäßige Sitzung des Aufsichtsrats vom 21. Dezember 2004 veröffentlicht wurde, wird sein Vorstandsvertrag einvernehmlich zum 30. Juni 2005 auslaufen. In einem Brief an alle Mitarbeiter der Stinnes AG teilte Malmström mit, dass er mit dem Aufsichtsrat der Deutschen Bahn AG vereinbart habe, seine Man-

date bei der DB AG und bei der Stinnes AG am 16. März 2005 aufzugeben. Ab dem 1. Juli werde er dann im Rahmen eines längerfristigen Beratervertrages dem Gesamtkonzern Deutsche Bahn verbunden bleiben. „Der Ausstieg im März 2005 fällt mir natürlich nicht leicht“, schrieb der Stinnes-Chef an die weltweit rund 65 000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, „viel Herzblut steckt in dem Bereich ‚Transport und Logistik‘ und mit einer großen Zahl von Mitarbeitern habe ich viele Jahre gemeinsam gearbeitet.“ Er sei überzeugt, so Malmström weiter, dass der Bereich Transport

und Logistik sich in den nächsten Jahren ganz hervorragend entwickeln könne.

1986 war Dr. Bernd Malmström zur Stinnes AG gekommen, zunächst als Generalbevollmächtigter, seit 1988 als Mitglied des Vorstandes verantwortlich für die Ressorts Personal, Recht, Führungskräfte und Öffentlichkeitsarbeit. Zwischen 1991 und 2000 hatte er zusätzlich die Verantwortung für den Verkehrsbereich Rhenus, später Schenker-Rhenus, wo er zugleich den Vorsitz des Vorstandes ausübte. Seit 2000 gehört Malmström dem Vorstand der Deutschen Bahn an und führt dort den Unter-

nehmensbereich Transport und Logistik.

Der Aufsichtsrat der Deutschen Bahn AG hat in seiner letzten Sitzung des Jahres 2004 die Vorlage des Budgets 2005 einstimmig genehmigt, den wesentlichen Investitionsprojekten zugestimmt und die mittelfristige Planung für die Folgejahre bis 2009 zur Kenntnis genommen. Dazu Dr. Michael Frenzel, Vorsitzender des Aufsichtsrates: „Die Bahn erzielt 2004 erstmals aus eigener Kraft ein positives Ergebnis. Das ist ein wichtiger Meilenstein.“ In den kommenden Planjahren soll sich die positive Entwicklung kontinuierlich fortsetzen.

Schenker organisiert Hilfe für Flutopfer

Die Mitarbeiter der St. Tochter Schenker haben mittelbar nach der Naturstrophe in Südasien eine angelegte Hilfsaktion gestartet. Kurz nach der Tragödie am 26. Dezember ging ein für interne Spendenaufrufe. Inzwischen haben die Mitarbeiterinnen und Kollegen in Zusammenarbeit mit anderen Hilfsorganisationen betroffenen Regionen. Die Bahn AG hat ihre 2004 Beschäftigten zu Spenden gefordert. Der Konzern hat den Betrag verdoppelt und stellt mindestens 50.000 Euro Soforthilfe bereitstellen.

Um weitere Hilfe in Asien zu mobilisieren, hat Schenker-Geschäftsführer Svenja Schenker-Niederlassung in Sverdlovsk alle Kunden in