



Viessmann Logistik International GmbH Gestaltung einer nachhaltigen Distributionsstruktur

Abbildung: ©Viessmann Werke

- > *Mit dem FIR haben wir unsere Distributionsstruktur effizient und nachhaltig ausgerichtet. Besonders hilfreich waren die verlässlichen quantitativen Analysen sowie die strukturierte Aufbereitung der Entscheidungsvorlage.* <

Dr. Hans-Ullrich Förster, Geschäftsführer Viessmann Logistik International GmbH

Ausgangssituation

Die *Viessmann Group* ist einer der international führenden Hersteller von Heiztechniksystemen. Das Unternehmen liefert besonders effiziente und schadstoffarme bzw. -freie Heizsysteme für Öl, Gas und nachwachsende Rohstoffe sowie Solarsysteme und Wärmepumpen.

In der Unternehmensgruppe besitzt Nachhaltigkeit einen besonderen Stellenwert. Im Mittelpunkt des aktuellen Nachhaltigkeitsengagements steht dabei das Projekt „Effizienz Plus“, das auf einem ganzheitlichen Konzept für Klimaschutz, Ressourceneffizienz und Standortsicherung beruht. Dieses Projekt betrifft weltweit den gesamten Viessmann-Konzern und somit auch die im Projekt betrachtete Distributionsstruktur.

In der untersuchten Vertriebsregion werden Viessmann-Produkte überwiegend direkt an Baustellen geliefert. Herausforderungen bestehen u. a. darin, dass die Kundenstandorte geografisch weit verteilt

sind und dass in Baugebieten häufig nur eine unzureichende Infrastruktur gegeben ist. Das Artikelsortiment ist sehr heterogen hinsichtlich Volumen, Handhabbarkeit und Gewicht. Als einen besonderen Service empfinden Viessmann-Kunden innerhalb dieser Region, dass die Artikelbedarfe bei einer Auftragserteilung bis 17:00 Uhr im Next-Day-Service am nächsten Tag an beliebige Orte geliefert werden können.

Diese vielfältigen Anforderungen aus dem Bereich der Logistik werden im Zuge des Projekts „Effizienz Plus“ durch Erfordernisse wie z. B. reduzierte CO₂-Emissionen im Distributionsnetzwerk erweitert. Das Distributionsnetzwerk von Viessmann in der Vertriebsregion konnte den Rahmenbedingungen aus ökonomischer und ökologischer Sicht nicht mehr zufriedenstellend entsprechen. So besaß die etablierte Distributionsstruktur Potenziale hinsichtlich der Logistikkosten, der Länge der Transportwege und damit verbundenen CO₂-Emissionen sowie der Lieferqualität.

Viessmann Logistik International GmbH

| | |
|---------------------|---|
| Branche: | Heiztechnologie |
| Produkte: | Brennwertkessel, Wärmepumpen, Solarsysteme, Heizkörper |
| Umsatz: | ca. 1,7 Mrd. Euro |
| Mitarbeiter: | ca. 9 400 |
| Standorte: | 22 Gesellschaften für Produktion bzw. Anlagenbau in zehn Ländern, Vertriebsaktivitäten in 74 Ländern mit 32 eigenen Gesellschaften sowie weltweit 120 Verkaufsniederlassungen |



Abbildung: ©Viessmann Werke

Schwerpunkte im Projekt

Vor dem Hintergrund der geschilderten Ausgangssituation hatte das Projekt zum Ziel, die Distributionsstruktur in der Vertriebsregion, die bislang durch ein Regionallager versorgt wurde, nachhaltig und effizient zu gestalten. Genau diese Standortentscheidung war im Projekt zu untersuchen.

Als Diskussionsgrundlage wurden vier Alternativen für die Lokalisierung des Lagers definiert. Unter den spezifischen Alternativen befanden sich Szenarien mit regionalen sowie überregionalen Lösungen.

Der Schwerpunkt des Projekts bestand darin, diese definierten Szenarien hinsichtlich besonders relevanter Aspekte zu untersuchen. So wurde neben der Ermittlung der Logistikkosten auch besonderes Augenmerk auf die Einhaltung der Cut-off-Zeiten zur Bestellannahme sowie die Reduktion von CO₂-Emissionen gelegt.

Vorgehensweise und Ergebnisse

Um eine solche Bewertung vorzunehmen, fand die am FIR entwickelte Vorgehensweise zur Gestaltung von Netzwerkstrukturen Anwendung. Der erste Schritt bestand in einer umfassenden Analyse der Bewegungsdaten zwischen dem bestehenden Lager und den Kunden in der Vertriebsregion und führte zu einer Klassifikation der Artikel.

Auf Grundlage der Bewegungsdaten wurde mithilfe einer Software zur Modellierung von Unternehmensnetzwerken ein Ist-Modell der Vertriebsregion erstellt. Dieses Modell wurde im Vergleich mit Ist-Daten von Viessmann auf Validität geprüft. Auf Grundlage des validierten Ist-Modells wurden anschließend die vier definierten Szenarien in einzelnen modifizierten Modellen abgebildet. Dies ermöglichte eine durchgängige Bewertung von monetären Faktoren für die einzelnen Alternativen. Eine solche quantitative Betrachtung wurde darüber hinaus durch die Analyse und Bewertung von qualitativen Faktoren (wie z. B. Kommunikation und die Cut-off-Zeiten) mittels einer Nutzwertanalyse ergänzt.

Die Ergebnisse der quantitativen und qualitativen Betrachtungen wurden schließlich in einer Entscheidungsvorlage auf Grundlage folgender Kernergebnisse zusammengefasst:

- Artikelstrukturierung u. a. nach Versandart, Transportgewicht etc.
- Softwaregestütztes und quantitatives Modell der Distributionsstruktur
- Nutzwertanalyse über qualitative Faktoren

Unter Einbezug dieser Entscheidungsvorlage wurde die Neuausrichtung der Distributionsstruktur beschlossen und so eine zukunftsfähige und nachhaltige Lösung für Viessmann gefunden.