



## Viessmann Werke GmbH & Co. KG Szenariobasierte Bewertung einer Distributionsstruktur

Bild: © Fotolia

- > *Mithilfe der methodischen Vorgehensweise war das FIR in der Lage, trotz der hohen Strukturkomplexität das Distributionsnetzwerk transparent abzubilden und umfassend zu bewerten.* <

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

- > *Das FIR hat uns durch eine umfassende Potenzialanalyse möglicher Zukunftsszenarien wesentliche Handlungsfelder in der Distributionslogistik aufgezeigt.* <

*Patrick O, Geschäftsführer Viessmann Belgien*

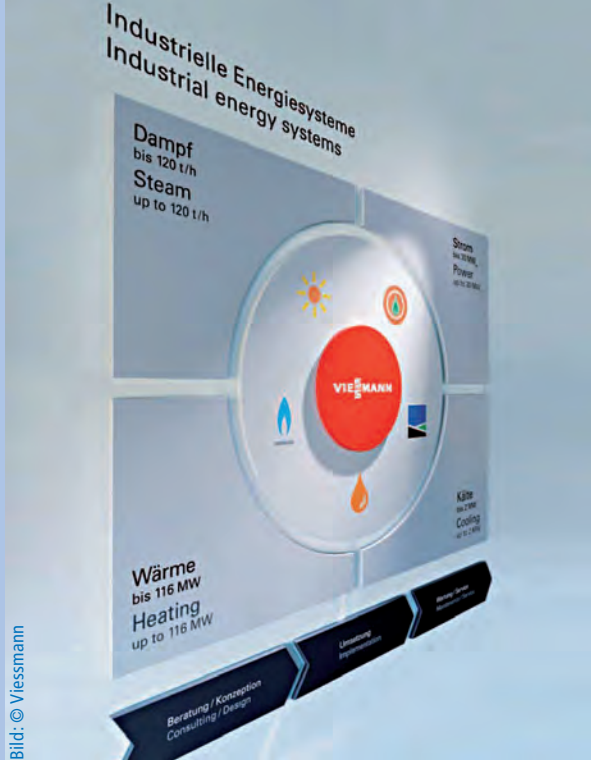
### Ausgangssituation

Die Viessmann Group ist einer der international führenden Hersteller von Heiztechnik-Systemen. Als Umweltpionier und technologischer Schrittmacher der Branche liefert Viessmann schon seit Jahrzehnten besonders schadstoffarme und energieeffiziente Heizsysteme für Öl und Gas sowie Solarsysteme, Holzfeuerungsanlagen und Wärmepumpen. Als Familienunternehmen legt Viessmann besonderen Wert auf verantwortungsvolles und langfristig angelegtes Handeln; die Nachhaltigkeit ist bereits in den Unternehmensgrundsätzen fest verankert. Diese Haltung wird von allen Mitarbeitern gelebt und ist somit auch Bestandteil der im Projekt analysierten Distributionsstruktur.

Durch die Vielzahl der Produkte und die geographisch stark gestreute Vertriebspräsenz der im

Projekt betrachteten Region stellen sich der Viessmann Group besondere logistische Herausforderungen. Dazu gehört zum einen, dass die Produkte überwiegend direkt an den Endkunden ausgeliefert werden, zum anderen sind die Viessmann-Kunden einen überaus kompetenten und serviceorientierten Kundendienst gewohnt, der durch eine mögliche Neuausrichtung der Distributionsstruktur nicht eingeschränkt werden darf.

Erste interne Untersuchungen der Viessmann Group ergaben, dass die aktuelle Distributionsstruktur in der Vertriebsregion nicht mehr den ökologischen und ökonomischen Anforderungen entspricht. Das Vertriebsnetzwerk besaß nicht nur Optimierungspotenziale hinsichtlich der Transportkosten; auch die eng mit den CO<sub>2</sub>-Emissionen korrelierenden Transportwege offenbarten Verbesserungspotenzial.



# VIESSMANN

climate of innovation

## Viessmann Werke GmbH & Co. KG

- Branche:** Heiztechnik
- Produkte:** Heiztechnische Systeme für alle Energieträger und alle Anwendungsbereiche
- Umsatz:** ca. 1,89 Mrd. Euro (2012)
- Mitarbeiter:** ca. 10 600 (2012)
- Standorte:** weltweit, Hauptsitz: Allendorf (Eder)

### Schwerpunkte im Projekt

Das gemeinsam von der Viessmann Group und dem FIR durchgeführte Projekt hatte zum Ziel, die Distributionsstruktur in der Vertriebsregion umfassend zu analysieren. Die aktuelle Netzwerkstruktur sah ein Distributionslager, welches als zentrale Anlaufstelle diente, und einen nah gelegenen Cross-Docking-Point vor, von dem ausgehend die gesamte Feinverteilung durchgeführt wurde. Im Projekt galt es, diese Strukturentscheidung zu untersuchen.

Gegenstand der Untersuchung war es folglich, neben der Darstellung der aktuellen Distributionsstruktur, alternative Szenarien zu entwickeln, welche sinnvolle Standortüberlegungen enthalten und die vorgegebenen, qualitativen Rahmenbedingungen erfüllen. Zugleich wurden die aktuellen Tarifstrukturen der für die Viessmann Group im Einsatz befindlichen Logistikdienstleister in Frage gestellt.

Der Schwerpunkt des Projekts bestand darin, die entwickelten Szenarien hinsichtlich der relevanten Faktoren zu bewerten und vergleichbar zu machen. Die Bewertungsfaktoren bestanden zum einen aus den Kosten der Feindistribution und zusätzlichen Aufwendungen für die Beschaffungslogistik sowie aus weiteren Logistikkosten. Zum anderen wurde auf die Einhaltung der hohen Qualitätsstandards hinsichtlich der Logistikdienstleister, auf die Reduzierung der CO<sub>2</sub>-Emissionen und die Einhaltung der Cut-off-Zeiten Wert gelegt.

### Vorgehensweise und Ergebnisse

Die vom FIR eigens entwickelte Methodik zur Optimierung logistischer Netzwerkstrukturen sieht eingangs eine sukzessive Aufbereitung relevanter Bewegungsdaten vor. Diese wurden umfassend analysiert, sodass anschließend mithilfe einer speziellen Software zur Modellierung von Netzwerkstrukturen das Ist-Netzwerk abgebildet werden konnte. Der Vielfalt des Produktspektrums geschuldet, wurde eine nach relevanten Kriterien strukturierte Artikelklassifizierung vorgenommen und im Modell berücksichtigt. Das so entstandene Abbild der aktuellen Distributionsstruktur wurde durch den Vergleich mit Ist-Daten von Viessmann validiert, sodass auf Basis dieser Daten drei alternative Szenarien in strukturmodifizierten Modellen valide abgebildet werden konnten. Die Berücksichtigung alternativer Tarifstrukturen führte zu einer gesamtheitlichen finanziellen Darstellung der Szenarien. Die sich ergebenden Standortüberlegungen, die mit zusätzlichen Investitionen verbunden waren, machten es erforderlich, unter Zuhilfenahme einer Kapitalwertberechnung eine fundierte, neutrale Vergleichsbasis zu schaffen. Qualitative Faktoren (wie z. B. Lieferqualität, Cut-off-Zeiten und Kundennähe), wurden mittels einer Nutzwertanalyse bewertet.

Mithilfe dieses Vorgehens konnte eine differenzierte Entscheidungsvorlage für die Viessmann Group erarbeitet werden, die vorhandene Einspar- und Effizienzpotenziale objektiv darstellt und als Grundlage für die Neuausrichtung der Distributionsstruktur in Belgien genutzt werden kann.

www.fir.de