



Warum leicht,  
wenn es auch schwer geht?

**Logistik und SCM in der Stahlindustrie**


**Dr. Jürgen Harland**

27. Oktober 2011



- 1. Unternehmensvorstellung**
- 2. Herausforderungen des Marktes und strategische Positionierung der Salzgitter Flachstahl GmbH im Stahlmarkt**
- 3. Erfolgsfaktoren für ein strategisches Logistik/SCM-Management**
- 4. Sichtbare Erfolge im Unternehmen**
- 5. Logistik und SCM im Konzern – SLOT-Management**
- 6. Das Stahlwerk im Film**

# 1. Unternehmensvorstellung

 <p><b>SALZGITTERAG</b> Stahl und Technologie</p>	<b>Salzgitter AG Konzern</b>	
	Außenumsatz kons.: 8,3 Mrd. € Innenumsatz: 2,1 Mrd. €	Mitarbeiter: 23.190

Stahl	Röhren	Handel	Dienstleistungen	Technologie
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Gesamtumsatz</b> 3,2 Mrd. €</li> <li>• <b>Außenumsatz</b> 2,3 Mrd. €</li> <li>• <b>Mitarbeiter</b> 6.869</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Gesamtumsatz</b> 2,0 Mrd. €</li> <li>• <b>Außenumsatz</b> 1,7 Mrd. €</li> <li>• <b>Mitarbeiter</b> 5.528</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Gesamtumsatz</b> 3,1 Mrd. €</li> <li>• <b>Außenumsatz</b> 3,0 Mrd. €</li> <li>• <b>Mitarbeiter</b> 1.910</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Gesamtumsatz</b> 1,1 Mrd. €</li> <li>• <b>Außenumsatz</b> 0,4 Mrd. €</li> <li>• <b>Mitarbeiter</b> 4.067</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Gesamtumsatz</b> 0,9 Mrd. €</li> <li>• <b>Außenumsatz</b> 0,9 Mrd. €</li> <li>• <b>Mitarbeiter</b> 4.408</li> </ul> 

Logistik und SCM

## Salzgitter AG (Holding)

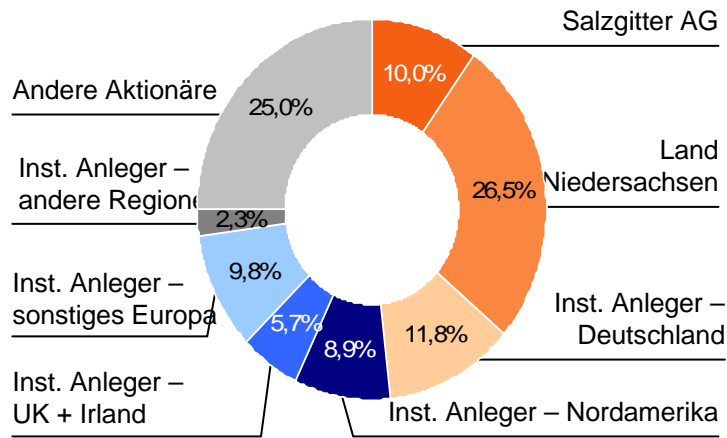
### Salzgitter Mannesmann GmbH – Zwischenholding

<u>Stahl</u> Salzgitter Stahl GmbH	<u>Röhren</u> Mannesmannröhren- Werke GmbH	<u>Handel</u>	<u>Dienst- leistungen</u>	<u>Technologie</u>
Salzgitter Flachstahl	EUROPIPE (50%)	Salzgitter Mannesmann Handel Gruppe	DEUMU	Klöckner-Werke AG
Ilseburger Grobblech	Salzgitter Mannesmann Grobblech	Universal	Salzgitter Service und Technik	KHS-Gruppe
Peiner Träger	Salzgitter Mannesmann Großrohr	Hövelmann&Lueg	Verkehrsbetriebe Peine-Salzgitter	Klöckner PET- Technologie Gruppe
HSP Hoesch Spundwand und Profil	Salzgitter Mannesmann Line Pipe		SIT telcat	Klöckner DESMA Elastomertechnik
Salzgitter Bauelemente	Salzgitter Mannesmann Precision		SIT GESIS	Klöckner DESMA Schuhmaschinen
Salzgitter Europlatten	Salzgitter Mannesmann Stainless Tubes		Hansaport (51%)	
	Hüttenwerke Krupp Mannesmann (30%)		Salzgitter Mannesmann Forschung	
			SalzgitterAutomotive Engineering	

Logistik und SCM

Kennzahl	Einheit	2008	2009	2010
<b>Konzernumsatz (kons.)</b>	<b>Mio. €</b>	<b>12.499</b>	<b>7.818</b>	<b>8.305</b>
<b>EBT</b>	<b>Mio. €</b>	<b>1.003</b>	<b>-496</b>	<b>49</b>
<b>Rohstahlproduktion</b>	<b>Tt</b>	<b>6.901</b>	<b>4.918</b>	<b>6.755</b>
<b>Stammbelegschaft (Jahresdurchschnitt)</b>		<b>23.866</b>	<b>23.769</b>	<b>23.190</b>

### Aktionärsstruktur



**Streubesitz: 63,5%**

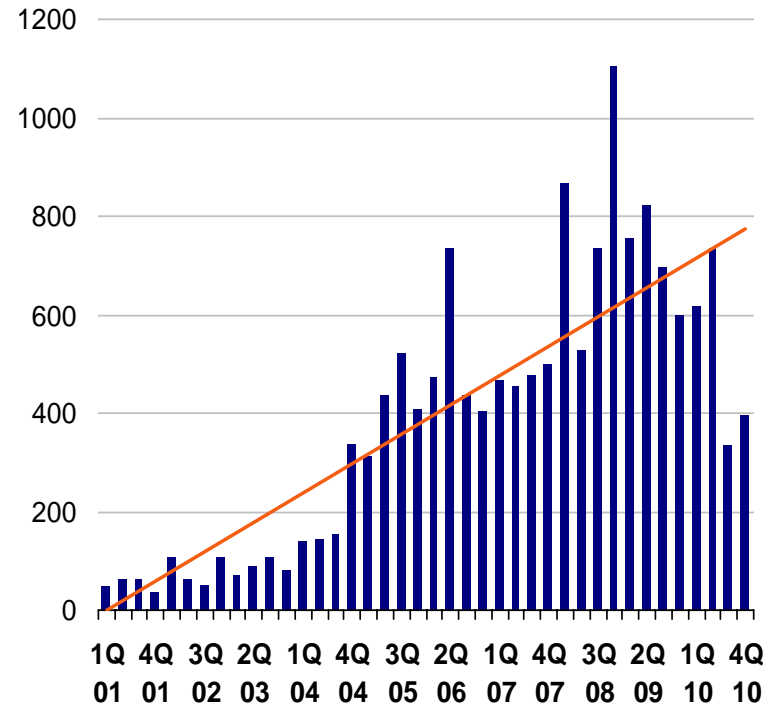
**Eigene Aktien: Stand 08.07.2010; alle anderen Angaben auf Basis der externen Aktionärsstrukturanalyse im Januar 2011**

**Ausgewogene  
Aktionärsstruktur**



**Hohe Börsenliquidität**

### Tägliche Umsätze in Tausend Aktien





**Unsere  
Aufgaben-  
schwerpunkte**



Schienengebundene Gütertransporte



Güterumschlag in öffentlichen Binnenhäfen



Logistikdienstleistungen



Wartung und Instandhaltung von  
Schienengebundenen Fahrzeugen



Kombinierter Ladungsverkehr

**Logistik und SCM**



## 2. Herausforderungen des Marktes und strategische Positionierung der Salzgitter Flachstahl GmbH im Stahlmarkt

## Die Bedeutung von Logistik und SCM für den unternehmerischen Erfolg ist hoch und wird weiter zunehmen.

- Zunehmende Produktvielfalt (besonders als Premium- und Nischenanbieter)
- Horizontale/Vertikale Kooperationen im Firmenverbund oder mit externen Partnern
- Aufbau vertikaler Netze
- Kundensegmente
- Abnehmerverhalten
- Zunehmende Transportintensitäten und – entfernungen
- Wachsender Integrationsbedarf
- Prozessorientierung in der Wertschöpfungskette
- Interne Informations-/Materialflüsse
- E-Business, Kundenintegration und Schnittstellenmanagement
- Einsatz spezialisierter Logistik-Dienstleister
- Differenzierung durch Logistik
- Schnelle Reaktion auf Kundenwünsche
- Hohe Kommunikations- und Abstimmungsbedarfe
- Kombination von Produkt- und Dienstleistungsangeboten
- Termintreue als Erfolgsfaktor (Wettbewerbsdifferenzierung über Prozesse)
- Wissensmanagement als Aufgabe der Logistik
- Etc.

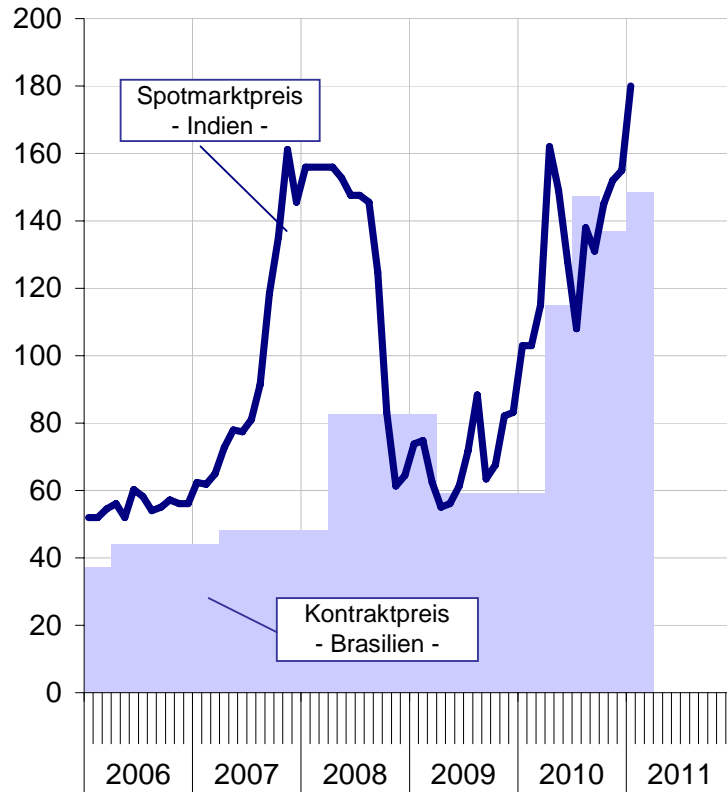
**Und das mit wirtschaftlichen Produktions- und Logistikkosten**

- **Erfolgreiche Unternehmen konzentrieren sich primär auf das Gestalten der internen Wachstumshebel**
  - Kundenorientierung
  - Wachstumsstrategie
  - Portfoliogestaltung
  - Führungsorganisation
  
- **Die Anforderungen an die Wertschöpfungskette der Stahlindustrie wachsen stetig**
  - Reaktionsvermögen
  - Flexibilität
  - Agilität
  - Zuverlässigkeit
  - Transparenz

**Es werden zunehmend nicht mehr nur Produkte verlangt sondern Gesamtleistungen, bei denen Logistik und SCM mehr und mehr an Stellenwert gewinnen**

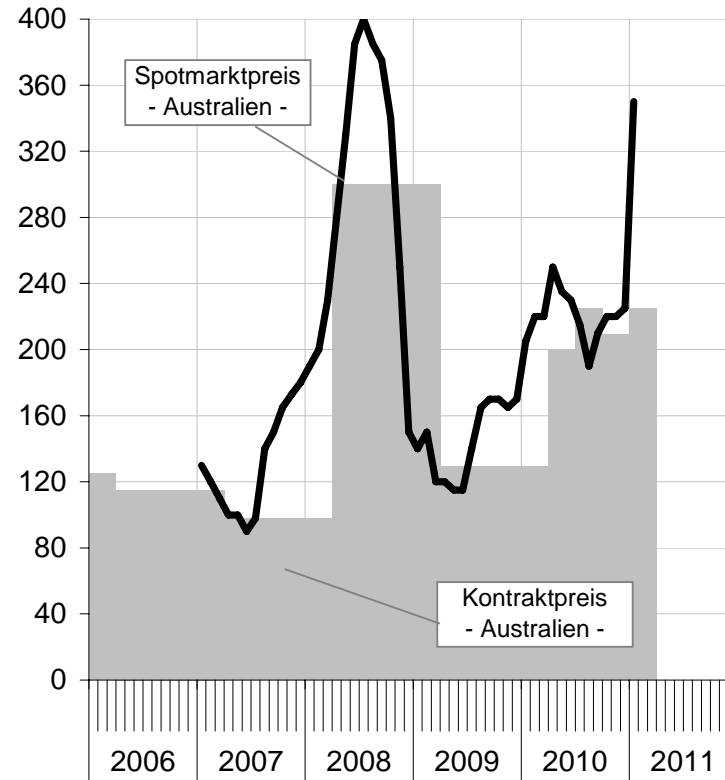
### Feinerz

[ in US-\$ / trocken-t; fob ]



### Kokskohle

[ in US-\$ / t; fob ]



— Letzter Spotmarkt-Wert: JAN 2011: 180 US-\$/trocken-t

Quelle: CRU Monitor (Spot) und SBB (Kontrakte)

— Letzter Spotmarkt-Wert: JAN 2011: 350 US-\$/t

Quelle: CRU Monitor

# Dow Jones Metals Stahl Monitor

MÄRKTE | PREISE | TRENDS

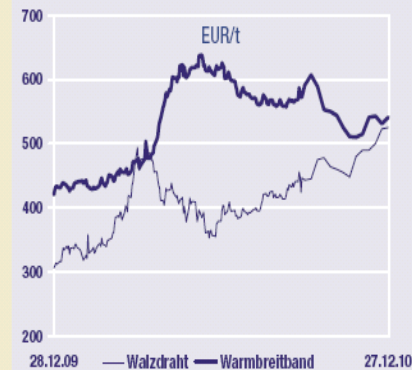
3. Januar 2011 | Nr. 1

Marktschwankungen sind die Herausforderung von morgen  
Größere Flexibilität in der Logistik ist für die  
Stahlkonzerne „wesentlicher Erfolgsfaktor“

BOCHUM (Dow Jones)--Die internationalen Stahlmärkte werden auf absehbare Zeit volatil bleiben und von kurz- bis mittelfristigen Mengenschwankungen geprägt sein. Dieser neue Trend erfordert von allen Marktteilnehmern entlang der Stahllieferkette eine immer größere Flexibilität im Bereich der Logistik. Vertreter der großen deutschen Stahlkonzerne haben die Logistik als Bereich identifiziert, in dem ihre Unternehmen vor großen Herausforderungen stehen, der aber auch ein hohes Einsparpotenzial bietet.

Seite 5

Dow Jones Stahlpreis-Benchmarks  
Warmbreitband vs. Walzdraht\*



Flachstahl (Spot, EUR/t)	27.12.	20.12.
Edelstahl X5CrNi18-10	1.503	1.447

### 3. Erfolgsfaktoren für ein strategisches Logistik/SCM-Management

## Professionelle Logistiklösungen und ein modernes SCM müssen methodisch und systematisch entwickelt und umgesetzt werden

- Architektur und Steuerung von Versorgungs- und Wertschöpfungsketten (Supply Chains)
- Komplexitätsreduzierung und gezieltes Outsourcing
- Kybernetisches Unternehmensverständnis
- Information und Kommunikation

Dabei wird idealerweise ein Top-down-Ansatz verfolgt



**Structure follows strategy**

## 4. Sichtbare Erfolge im Unternehmen



## 5. Logistik und SCM im Konzern – SLOT-Management

## Die Bahn hat auch in Zukunft hohe Priorität für die Logistik im Salzgitter Konzern

**Zusätzliche Mengen könnten auf die Bahn verlagert werden**



- Heute nicht mit der Bahn transportierte Mengen werden zum Teil aufgrund der Bedingungen an den Quell- und Zielorten und der bahntypischen Abwicklungssystematik mit anderen Verkehrsträgern transportiert
- Vorhandene Potenziale können nicht ohne gesellschaftsübergreifende Ansätze ausgeschöpft werden
- Theoretisch verfügbarer Waggonraum kann nicht bestmöglich ausgenutzt werden (kein zeit-, raum- und wegeoptimaler Einsatz)

**Die Salzgitter AG arbeitet an Konzepten, den Schienengüterverkehr weiter zu stärken**

## 6. Das Stahlwerk im Film



**Vielen**



**Dank**



**Logistik und SCM**