

Zwischen trivial und genial: Logistikketten für Lebensmittel



© Foto, Lagerhäuser Aarau

Die einzelnen Tätigkeiten in der Lebensmittellogistik mögen trivial sein: Ware aus dem Lager entnehmen, Palette packen, Palette in den LKW schieben, fertig. Der Rest geht mich nichts mehr an, könnte der Zulieferer denken. Aber dem ist nicht so. Wer Geld verdienen will, muss die Summe aller Einzeltätigkeiten optimieren, und zwar besser als die anderen. Und das geht.

RALF WÖLFLE

In kaum einer Branche hat die «Nebenleistung» Logistik einen so grossen Stellenwert wie bei den Lebensmitteln. Unzählige Einheiten müssen in ständig wiederholten Transaktionen an unzählige Verkaufsstellen verteilt werden, dabei immer frisch sein und auf Stufe des einzelnen Produkts einen lückenlosen Lebenslauf haben. Das Ganze in einem Markt, dessen Volumen seit vielen Jahren stagniert, in dem immer mehr Produkte auf immer mehr Verkaufsfläche angeboten werden. Für die Hersteller heisst das, dass

die Absatzmengen je Produkt im Durchschnitt sinken, für den Handel, dass der Umsatz je Quadratmeter Verkaufsfläche sinkt. Kein Wunder also, dass der Handel den Druck auf seine Zulieferer erhöht und dabei auch die Logistikkonditionen immer stärker ins Visier nimmt.

VOM GLIED ZUR KETTE

Die Erkenntnis ist nicht neu, dass für eine wirkungsvolle Optimierung die Logistik eine Sichtweise eingenommen werden muss, die über die einzelne Logistikstufe hinausgeht. Die Probleme, die aus den aufgeteilten Versorgungswegen erwachsen, liegen nicht nur in den kumulierten Handlingkosten. Von jeder Stufe zur nächsten entsteht einerseits eine Verzögerung durch das Handling und die einzukalkulierenden Pufferzeiten, andererseits Intransparenz über die Nachfrageentwicklung. Um immer lieferfähig zu sein, werden auf jeder Stufe Sicherheitsbestände geführt, was zu unnötiger Kapitalbindung und erhöhtem Produktverderb führt. Nachfrageschwankungen werden bei den Zulieferern erst verspätet registriert – und wenn sie reagieren, ist der Schwankungsauslöser längst vorbei (Peitscheneffekt). Es reift die Erkenntnis, dass für den Erfolg gegenüber dem Konsumenten letztendlich die Versorgungskette als Ganzes verantwortlich ist. Wettbewerb besteht nicht nur zwischen den einzelnen Unternehmen untereinander, sondern auch zwischen einer Wertschöpfungskette mit ihrer konkurrierenden. Verbesserungsmöglichkeiten werden deshalb heute in der stufenübergreifenden Logistiko Optimierung gesucht, dafür stehen Konzepte wie Efficient Consumer Response und Efficient Replenishment. Aber ein Konzept ist schnell entworfen, ein Konzept umzusetzen, das ist die Herausforderung.

ANFORDERUNGEN

Die Ziele der Optimierungen liegen auf der Hand: optimale Warenverfügbarkeit bei möglichst geringen Kosten. Die Warenverfügbarkeit oder das Out of Stock-Problem sollte nicht unterschätzt werden. Im internationalen Durchschnitt wird davon ausgegangen, dass dem Handel etwa 4% Umsatz entgeht, weil gesuchte Produkte gerade nicht verfügbar sind. Stimmt diese Zahl auch für die Schweiz, sprechen wir von einem Umsatzvolumen von über einer Milliarde Franken! Auf der anderen Seite stehen die Kosten. Allein beim Einzelhandel machen die Logistikkosten ein Viertel der Gesamtkosten aus. Das in den Beständen gebundene Kapital beträgt in der Regel deutlich über 10% des Umsatzvolumens. Bei jeder vorgelegten Stufe fallen wiederum Logistikkosten

an, genau so wie Kapitalbindung durch Warenbestände. Schliesslich gibt es noch Kosten, weil Produkte das Verfallsdatum erreichen, bevor sie verkauft worden sind. Die Herausforderung besteht also darin, die Versorgung trotz aller Nachfrageschwankungen sicherzustellen, eine möglichst kurze Nachlieferungsdauer mit möglichst wenigen Zwischenlagern sicherzustellen und trotzdem keine Überkapazitäten in der Produktion vorzuhalten. Die Herausforderung mag der Quadratur des Kreises ähneln, ist letztendlich aber vor allem eine Koordinationsaufgabe! Aus der optimalen Koordination von an und für sich trivialen Einzeltätigkeiten in einer Versorgungskette können Spitzenleistungen und zusätzliche Erträge entstehen.

AUS ERFAHRUNGEN ANDERER LERNEN

Dass es Lösungen für diese Herausforderungen gibt, zeigen drei neue Fallstudien des Competence Center E-Business Basel. Eine Fallstudie der Hero AG demonstriert, dass es tatsächlich möglich ist, Lagerstufen zu reduzieren. Für das innovative Frischprodukt Fruit2Day wird von einem Fertigungsstandort aus der gesamte europäische Markt versorgt. Trotz des grossen Absatzbereichs gibt es nur eine Lagerstufe zwischen Herstellung und Handel. Erfolgsentscheidend ist dabei das durch eine internetbasierte Plattform unterstützte Dispositionsverfahren, mit dem die Produktionskapazitäten auf die einzelnen Produkte und Länder verteilt werden. Eine Fallstudie zur Kontrakt-Logistik bei Lagerhäuser Aarau zeigt das Potenzial, das durch die Zusammenarbeit mit einem auf Lebensmittel spezialisierten Logistikdienstleister entsteht. Ein Erfolgsfaktor ist dabei dessen IT-Plattform, durch die Chargen- und Verfallsdatumsüberwachung, Bestandsführung und elektronischer Geschäftsverkehr mit dem Einzelhandel ermöglicht wird. Die beiden genannten Lösungen sind auch auf KMU übertragbar. Die dritte Fallstudie beleuchtet ohnehin ein Kleinunternehmen. Die auf Gourmet-Produkte spezialisierte MGM Group Corporation mit etwa fünf Mitarbeitenden spielt mit den grossen Anbietern auf einer Klaviatur, weil es eine vorkonfigurierte SAP-Lösung im ASP-Modus nutzt. Lösungsbetrieb und -unterhalt sind vollständig outgesourct und werden vom MGM via Internet genutzt.

Am eXperience Event 2006 am 19. September in Basel werden zwei der erwähnten Firmenbeispiele in der Session «Logistikketten für Lebensmittel» präsentiert, die dritte Fallstudie können die Eventbesucher in dem zum Event ausgehängten Buch nachlesen.



Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Wirtschaft



Der Schweizer Networking- und
Weiterbildungsevent in Basel zum Thema

Prozessexzellenz mit Business Software 19. September 2006 in Basel

09:30 Uhr Keynote «Prozessexzellenz mit Business Software»

Dr. Ing. Heinrich Klaus Zetlmayer, IBM Schweiz, Leader Commercial Sector Switzerland

10:15 Uhr Session 1

B2B-Integration im serviceorientierten Handel

Geschäftsprozesse unternehmensübergreifend verbinden

Einführungsreferat

Wyser AG/ABACUS Research AG

Als Servicepartner für Reparaturen und Gerätelieferungen kann Wyser AG über unterschiedliche Netzwerke mit einer Immobilienverwaltung automatisiert Dokumente austauschen.

MTF Micomp AG/io-market AG

Durch die Nutzung einer E-Commerce-Plattform kann MTF Micomp AG sowohl Lieferanten als auch Kunden effizient integrieren und viele Aufträge vollautomatisch abwickeln.

10:15 Uhr Session 2

Kundenbindung in der Maschinen- und Metallindustrie

Prozessexzellenz als Wettbewerbsvorteil

Einführungsreferat

Serto AG/SAP (Schweiz) AG

Durch IT-unterstütztes Kunden-Kanban kann der Hersteller von Hochdruckrohrleitungen Prozesse optimieren, Lagerbestände reduzieren und seine Kunden an sich binden.

Aebi & Co. AG/Actricity AG

Kunden, Händler und die Mitarbeitenden des international tätigen Herstellers von Spezialfahrzeugen verwenden in Pre- und Aftersales-Prozessen das gleiche webbasierte CRM-Portal.

12:00 Uhr Networking Lunch

13:15 Uhr Session 3

Auftragsabwicklung in der Sanitär- und Elektrobranche

Prozessoptimierung und niedrige Kosten

Einführungsreferat

Neoperl AG/Opacc Software AG

Die Auftragsabwicklungs- und Logistikprozesse zwischen den internationalen Standorten der Neoperl AG können über das ERP-System zentral oder dezentral gesteuert werden.

Otto Fischer AG/Polynorm Software AG

Das Rüsten von Elektroartikellieferungen an Installateure und die Lagerlogistik werden durch den Einsatz mobiler Datenerfassungsgeräte optimal unterstützt.

13:15 Uhr Session 4

Logistikketten für Lebensmittel

Nachweisbare Qualität ohne Verlust

Einführungsreferat

Hero AG/Ramco Systems Ltd.

Ein webbasierter Inter Company Supply Chain Hub erlaubt es Hero, ein Frischprodukt mit kurzer Haltbarkeit an einem Standort zu produzieren und von dort aus international zu verteilen.

Lagerhäuser Aarau/GUS Schweiz AG

Als Kontraktlogistik-Dienstleister für Lebensmittel erfüllt Lagerhäuser Aarau die Anforderungen von Herstellern und Handelsunternehmen mit durchgängiger Chargenrückverfolgung.

15:30 Uhr Podiumsdiskussion
«Does Business Software Matter?»

HASLERSTIFTUNG

