

Mehr als nur Hilfsfunktion

Logistik verbessert Wettbewerbsfähigkeit in der Ernährungsindustrie



Fotos: NEW.S

Anne Böing, Carmen Schwarz

Für die Ernährungsindustrie spielt die Logistik eine zentrale Rolle, schließlich müssen Lebensmittel richtig temperiert, pünktlich und nach Kundenwunsch ausgeliefert werden. Gerade für kleine und mittlere Unternehmen der Branche ist die Logistik eine Chance zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit. NEW.S, das Sozialpartnerprojekt der nordrhein-westfälischen Ernährungswirtschaft hat den akuten Informationsbedarf in der überwiegend mittelständisch geprägten Branche erkannt und darauf reagiert. So setzt sich NEW.S intensiv mit dieser Thematik auseinander und bietet Unternehmen eine Informationsplattform rund um das Thema Logistik.



Autorin: A. Böing ist Geschäftsführerin bei NEW.S, Düsseldorf



Autorin: C. Schwarz ist Junior-Beraterin bei der SCI Verkehr GmbH, Köln

Nordrhein-Westfalen ist einer der wichtigsten Standorte der deutschen Ernährungswirtschaft. Rund 19 Prozent des bundesdeutschen Umsatzes werden hier erwirtschaftet. Mehr als 1 000 Betriebe mit etwa 92 600 Beschäftigten sind hier ansässig. Hinzu kommen weit über 700 Unternehmen in den vor- und nachgelagerten Wirtschaftsbereichen Maschinen- und Anlagenbau wie Produzenten von Zusatzstoffen, Verpackungen, Logistik und IT.

Diese Kompetenzbündelung stellt für Nordrhein-Westfalen eine enorme Wirtschaftskraft dar. Gleichzeitig steht die mittelständisch geprägte Branche vor großen Herausforderungen. Für die langfristige Sicherung der Wettbewerbsposition spielen Innovation und Kooperation eine entscheidende Rolle.

Die Branche unterliegt starken Veränderungen

Die Ernährungsindustrie ist nach wie vor harten Preiskämpfen ausgesetzt. Die Macht des Einzelhandels, der anhaltende Trend zu Billig-Lebensmitteln und die allgemeine Konsumzurückhaltung drücken auf die Margen der Industrieunternehmen. Konfrontiert mit einer schwierigen Ertrags- und Umsatzsituation, müssen die Unternehmen der Ernährungsindustrie zunehmend kostensenkende Lösungen finden.

Die Anforderungen des Handels steigen und nicht selten reagiert dieser auf unzuverlässige Lieferungen mit hohen Vertragsstrafen. Der führende britische Lebensmit-

teleinzelhändler Tesco z. B. misst die Zuverlässigkeit seiner Hersteller wöchentlich. Ein Ranking des Unternehmens im Intranet offenbart die Ergebnisse, die dann auch für den Wettbewerb zwischen den Herstellern wächst.

Die Ernährungsindustrie versucht, mit Hilfe größerer Produktkomplexität diesem Druck entgegenzuwirken. Auch steigt die Komplexität durch eine zunehmende Internationalisierung. Daraus resultiert nicht nur ein breiteres Produktprogramm, sondern die erhöhte Komplexität wirkt sich auf alle Prozesse entlang der Supply Chain aus. Die steigende Anzahl an Lieferanten, Kunden, Produktionsstandorten sowie unterschiedliche Preisgestaltungen und Preisdifferenzierungen erfordern eine Harmonisierung der Prozesse. Nachfolgend genannte Marktentwicklungen haben entscheidenden Einfluss auf die Logistik in den Unternehmen der Ernährungsindustrie:

- Die Entwicklung der Absatzkanäle sowie der Wettbewerb um die logistische Macht im Absatzkanal zwischen Industrie und Handel führen zu neuen Strategien in der Distributionslogistik (u. a. Streckengeschäft versus Zentrallagerbelieferung).

INFO Wer ist NEW.S?

Um die Kommunikation und Zusammenarbeit innerhalb der Branche zu stärken und die Zukunft der Ernährungsindustrie nachhaltig mitzugestalten, haben der Arbeitgeberverband der Ernährungsindustrie in Nordrhein-Westfalen, der Arbeitgeberverband Rheinisch-Westfälischer Brauereien und Mälzereien und die Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten mit Unterstützung des Landes Nordrhein-Westfalen im Jahr 1999 das Sozialpartnerprojekt NEW.S gestartet.

NEW.S will die Diskussion und den Erfahrungsaustausch über Optimierungsmöglichkeiten in der Logistik fördern und zu innovativen Lösungen motivieren. Mit der Erstellung des „Logistikreports Ernährungswirtschaft NRW“ im Jahr 2004 hat NEW.S zusammen mit dem Beratungsunternehmen SCI Verkehr GmbH dafür die Basis geschaffen. Konkrete Lösungen aus den Unternehmen werden in Fachveranstaltungen vorgestellt und mit Branchenkollegen und Logistik-Experten diskutiert.

Quelle: NEW.S

- Eine schwankende Marktnachfrage seitens der Konsumenten, Forderungen des Handels nach schnellen Reaktionszeiten und erhöhten Belieferungssequenzen führen zu Spannungen zwischen Produktion und Vertrieb in Bezug auf Absatzplanung und Logistikabläufe.
- Die steigende Internationalisierung führt zu einer Fusions- und Akquisitionswelle, die eine Umstrukturierung oder Neuorganisation der Logistik (z. B. Aufbau überregionaler Distributionsstrukturen) hervorruft.
- Eine steigende Produktdifferenzierung u. a. aufgrund vertikaler Integrationen stellt komplexere Anforderungen an die gesamte Logistikkette in einem Unternehmen.
- Der Global Sourcing-Trend stellt die Beschaffungslogistik vor neue Herausforderungen in Bezug auf Verfügbarkeit, Qualität und Transparenz.

Logistische Potenziale erkennen

Neben den genannten Marktentwicklungen beeinflussen politische Rahmenbedingungen wie die Einführung des Pflichtpfandes oder die Chargenrückverfolgung sowie EU-Interventionen auf den Agrarmärkten den unternehmerischen Stellenwert der Logistik maßgeblich. Die damit verbundenen Anforderungen an die Unternehmen führen zu Optimierungsansätzen in der Logistik.

Das Trendbarometer des Sozialpartnerprojektes NEWS im Jahr 2004 zeigte deutlich den logistischen Handlungsbedarf in den Unternehmen; über 20% der Unternehmensvertreter konnten keine Einschätzung über die Höhe der Logistikkosten in ihrem Unternehmen abgeben. Zudem ist die Logistik nach wie vor in den meisten Unternehmen der mittelständisch geprägten Ernährungsbranche nicht Gegenstand strategischer Diskussionen. Dabei besitzt eine funktionierende Logistik als bedeutender Wettbewerbsfaktor gerade in der Ernährungsbranche eine zentrale Bedeutung: Ist eine bestimmte Marke nicht im Regal, kauft der Kunde etwas anderes. Die Rolle der Logistik geht also über die Bedeutung als Stütz- oder Hilfsfunktion hinaus. Sie zählt zu den Hauptfunktionen in der Ernährungsindustrie.

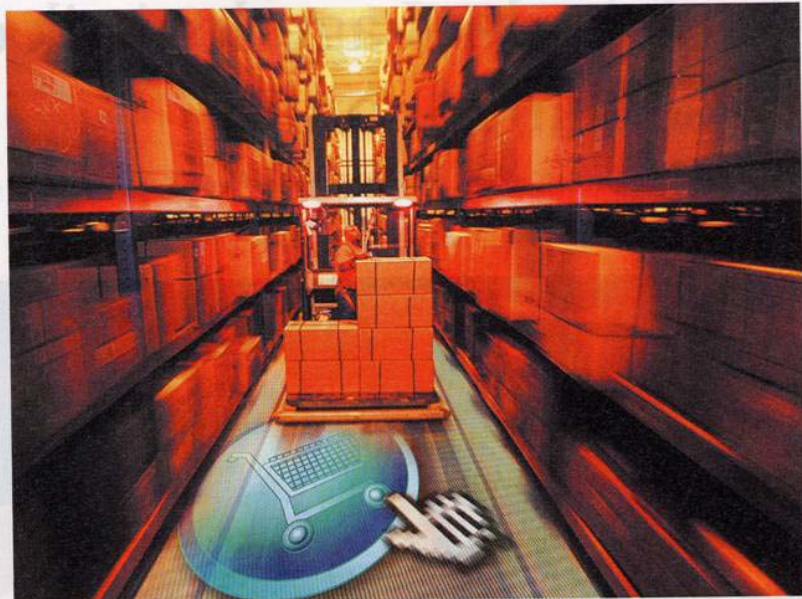


Bild: Die Qualität der Logistikleistungen der Unternehmen aus der Ernährungsindustrie bestimmt maßgeblich auch deren Geschäftserfolg

Beispiel Kühl- und Tiefkühl-Logistik

Gerade im wachstumsstarken Segment mit frischen und gekühlten Convenience-Produkten besitzt die Logistik eine besondere Bedeutung, da temperatursensible Waren mit begrenzter Haltbarkeit hohe Ansprüche an Lagerung und Transport stellen. Durch Kooperationen eröffnen sich hier für Mittelständler erhebliche Optimierungspotenziale, wie ein Projekt der Coppenrath & Wiese GmbH & Co. KG auf einer NEWS-Logistik-Veranstaltung zeigte. Um die logistische Wertschöpfungskette zu optimieren haben sich die Conditorei Coppenrath & Wiese GmbH & Co. KG, Osnabrück, die apetito AG, Rheine und die Roncadin GmbH, Osnabrück, bereits vor drei Jahren logistisch zusammengeschlossen. Auftragsannahme, Lagerung, Konfektionierung und Transport zum Kunden finden für diese drei Unternehmen zentral am Standort Osnabrück statt, durchgeführt von der Overnight Tiefkühl-Service GmbH, einer 100-prozentigen Logistiktochter von Coppenrath & Wiese. Dabei spielt das neue Logistikzentrum und

die dort vorhandene technische Infrastruktur eine bedeutende Rolle. In diesem Zentrum sind 37 000 Palettenstellplätze vorhanden. Mit einem durchschnittlichen Lagerumschlag von drei Wochen werden sehr gute Werte erreicht. Damit sich die hohen Fixkosten einer solchen Investition amortisieren, ist die Umschlaghäufigkeit der entscheidende Punkt. Auch hinsichtlich der Lagerauslastung zeigte sich, dass diese durch die geschickte Abstimmung der Wertschöpfungsketten, stets zwischen 90 und 95% liegt.

Diese Kooperation im Zusammenspiel mit dem neu errichteten und hochmodernen Hochregallager ist eine Chance, als mittelständisches Unternehmen in Zeiten der Zentralisierung und internationaler Verlagerungen zu überleben. Dies sichert nicht nur die Existenz der Unternehmen, sondern trägt auch zur Sicherung von Arbeitsplätzen und des Standortes Deutschlands bei.

www.ernaehrung-news.de

www.sci.de