

Keine Angst vorm Konkurrenten

Lebensmittelproduzenten können von Kooperationen und schlanken Prozessen profitieren

Von Thomas Wöhrle

Effiziente Produktionsprozesse und eine schnelle, bedarfsgerechte Lieferung – das sind die Anforderungen an die Lebensmittelindustrie, die ihre ganz eigenen Gesetze hat. Oft fehlt konkurrierenden Herstellern noch die Bereitschaft zur Kooperation. Doch gerade das kann ein Erfolgsrezept sein, wie eine Veranstaltung der Logistikberatung J&M Management Consulting in Heidelberg zeigte.

„Die Direktbelieferung unserer Kunden mit tiefgekühlten und heißen Menüs in ganz Deutschland erfordert eine enge Vernetzung mit leistungsfähigen Logistikpartnern.“ Die ist die Erfahrung von Dr. Frank Simon, Leiter der Logistiksparte *apetito service* der *apetito AG*, Rheine. Er verdeutlicht die Möglichkeiten zur Verbesserung einer sehr diversifizierten Anlieferlogistik. „Wir erledigen unsere temperaturgeführten Transporte zum Beispiel im Rahmen einer Herstellerkooperation mit den Unternehmen *Coppenrath & Wiese* sowie *R&R Ice Cream*.“

Unter dem Strich seien durch diese Zusammenarbeit die Transportkosten aller beteiligten Partner erheblich gesunken. Die Lagerauslastung verlaufe im Jahresdurchschnitt sehr viel gleichmäßiger als früher. „Darüber hinaus profitieren wir von einer sehr viel leistungsfähigeren Konfektionierung sowie einer effizienteren Auslastung der eingesetzten Transportmittel“, ergänzt Simon. „Das führt unter dem Strich natürlich zu deutlich reduzierten Kosten. Deshalb denken wir derzeit darüber nach, diese Kooperation weiter auszudehnen auf die Bereiche Beschaffungslogistik und internationale Transporte.“ Zudem sollen weitere Partnerunternehmen eingebunden werden.

Gemeinsame Distribution. Diese Transparenz und damit verbundene Öffnung des Unternehmens nach außen ist in der Lebensmittelbranche allerdings nach wie vor nicht selbstverständlich. Gerade in Deutschland fehlt oft noch die wirkliche Bereitschaft und der Wille zur unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit. „Wenn wir flexible und effiziente Distributions-



Verladung von Lebensmitteln: In Deutschland fehlt oft noch der Wille zur unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit.

modelle aufbauen wollen, ist aber genau der Abbau dieser Berührungsängste gefordert. Nur dann können wir zusätzliches Rationalisierungspotenzial heben.“ Diese Ansicht vertritt Thomas Illig, Supply Chain Director für Nordeuropa bei der *Danone GmbH* mit Sitz in Haar. Dass dies funktionieren kann, zeigt der Frischprodukt Hersteller in der Praxis. „Unsere Distribu-

tion beispielsweise läuft gemeinsam mit unserem Wettbewerber *Unilever* über das Netzwerk von *DHL*“, sagt Illig. „Und in Großbritannien haben wir eine gemeinsame Logistikstruktur mit den Unternehmen *Müller Milch* und *Nestlé* umgesetzt.“

Eng vernetzte Informationsprozesse zwischen Lieferanten, Herstellern, Dienstleistern und dem Handel auf der Grundlage gemeinsam definierter Standards seien die Grundlage zur dauerhaften Steigerung der Regalverfügbarkeit. „Denn der Wert einer Supply Chain besteht genau darin, dem Endverbraucher die größtmögliche Produktverfügbarkeit bei höchstmöglicher Qualität zu bieten“, ergänzt Illig. „Bei der Regalverfügbarkeit liegt derzeit ein zusätzliches Umsatzpotenzial von 8 bis 12 Prozent. Das werden wir nur durch eine

intelligente und flexibel gestaltete Logistik realisieren können.“ *Danone* hat sich aus diesem Grund für ein *Cross-Docking-Modell* in Kombination mit einer Direktbelieferung und

CPFR entschieden. Es basiert auf einer ernst gemeinten Zusammenarbeit zwischen den Partnern entlang der *Supply Chain*.

Mehr investieren. Gute Erfahrungen mit der Einführung von *Lean Management* hat der Schokoladenhersteller *Alfred Ritter GmbH & Co. KG*, Waldenbuch, gemacht. „Dadurch, dass wir Verschwendung in unseren Logistik- und Produktionsprozessen beseitigt haben, konnten wir bis heute den Materialauschuss und die Bestände anhaltend reduzieren und dadurch höhere Investitionen in Markt und Fabrik tätigen“, sagt *Andreas Ronken*. Er ist Geschäftsführer Produktion und Technik bei *Alfred Ritter*. „Dieses Konzept der ‚schlanken Schokolade‘ hat die Produktivität in unserer Fertigung von 2006 auf 2007 um rund 11 Prozent gesteigert.“

Von entscheidender Bedeutung beim Aufbau einer durchgängigen *Lean-Kultur* sei die „Wertschätzung der kleinen Schritte“. Nur Schritt für Schritt könne die Unternehmensstrategie langfristig auf Qualität, Schnelligkeit und Flexibilität entlang der gesamten *Supply Chain* ausgerichtet werden. „Es ist notwendig, Veränderungstreiber zu installieren“, weiß *Ronken*. Der Schokoladenhersteller hat den gesamten Produktionsprozess auf eine Verbrauchssteuerung umgestellt. Das hat die Verfügbarkeit der Produkte gesteigert. Zudem gelang eine flexible Produktion in kleinen Losgrößen. „Dadurch haben wir bezogen auf die Frische unserer Schokolade im Regal einen Vorsprung gegenüber unseren Wettbewerbern. Darüber hinaus profitieren wir von einer wesentlich gestiegenen Transparenz entlang unserer gesamten Prozesskette“, berichtet *Ronken*.

Rezept für kurze Reaktion. Schwankende Nachfragesituationen kann ein Nahrungsmittelhersteller mit Hilfe einer durchgängig getakteten *Supply Chain* in den Griff bekommen. Das zeigt sich bei der *Nadler Feinkost GmbH* in Bottrop. „Durch die konsequente Umsetzung von *Pull-Prinzipien* sowie moderne *Lean-Management-Methoden* konnten wir unsere Fertigungsverluste um 70 Prozent reduzieren“, konstatiert *Dr. Dirk Zantow*, Supply Chain Manager des Unternehmens. „Gleichzeitig haben wir den Fertigwarenbestand um 24 Prozent gesenkt und eine außerordentlich hohe Prognosegenauigkeit von 81 Prozent in einem extrem volatilen Marktumfeld erreicht.“ Vor allem während der *Barbecue- und Fischsaison* schwanken die Bedarfe eines Feinkostproduzenten wetterabhängig ganz erheblich.

Die Herausforderung besteht vor allem darin, kurze Haltbarkeiten der Produkte von sieben bis zehn Tagen mit einem zuverlässig hohen *Lieferservice* in Einklang zu bringen. In Zukunft will das Unternehmen Bestände von Lieferanten steuern lassen (*VMI*) und eine noch engere Kooperation mit den Kunden umsetzen. DVZ 6.5.2008 (rok)



Foto: Wöhrle

Thomas Illig, Danone

STICHWORT

CPFR

Konsumgüterwirtschaft CPFR steht für *Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment*. Damit gemeint ist das kooperative Planen, Prognostizieren und Management von Warenströmen und Beständen. Es ist eine branchenübergreifende Initiative, mit dem Ziel, das Verhältnis und die Prozesse zwischen Lieferant, Hersteller und Händler zu verbessern. Voraussetzung ist, dass die Beteiligten nicht nur Daten austauschen, sondern auch an einer Verbesserung des Informationsflusses arbeiten. Dafür ist viel Vertrauen notwendig. CPFR ist eine Weiterentwicklung des *Efficient Consumer Response (ECR)*. Beide Ansätze orientieren sich an den Konsumentenbedürfnissen. Sie schließen in die Planungs-, Beschaffungs- und Vertriebsprozesse auch die Dienstleister ein. Mit CPFR lassen sich Versorgungsengpässe vermeiden und Lagerbestände auf das Nötigste reduzieren. (rok)

GE
Equipment Services
TIP Services

FleetOptions

Alles was Sie brauchen, wenn Sie es brauchen

Wenn Sie Ihren Fuhrpark mieten, bleiben Sie beweglicher. Und wirtschaftlicher fahren Sie dabei auch. Denn Fahrzeugtypen und Flottengröße können jederzeit optimal an den Bedarf Ihrer Kunden angepasst werden. Dafür gibt es *FleetOptions* von *TIP Services*.

Mit starken Leistungspaketen für Kurz- oder Langzeitmiete. Und mit einer starken Auswahl an *Equipment* aus der größten Flotte Europas.

Mehr zu *FleetOptions* unter unserer Servicenummer 01805 - 79 99 98 oder unter www.tip.ge.com

 GE imagination at work



Thomas Wöhrle, Fachjournalist, Karlsruhe.
Kontakt über kuemmerlen@dvz.de