

Bis das Produkt beim Verbraucher ist, werden unnötig viele Schritte gemacht. Logistikmanager denken daher viel über **Kooperationen** nach. Doch diese bleiben rar.

Hochzeit mit Hindernissen

„Konkurrenz im Regal, aber nicht auf dem Lkw“, proklamieren die Manager in der **Konsumgüterlogistik** häufig. Jedoch viele Versuche, über Firmengrenzen hinweg zu bündeln, scheitern an der **Komplexität**. Indes steigt der Kooperationsdruck.

Bei Kooperationen in der Konsumgüterlogistik geht es zum Beispiel darum, die Produkte nicht erst vom Lager des Herstellers ins Lager des Handels zu bringen. Denn Hersteller und Händler könnten sich ein Lager teilen. Das spart Wege und Zeit. Oder wenn die Beteiligten gemeinsam überlegen, wann wie viel Nachschub im Supermarkt benötigt wird. Zudem könnten sich Hersteller Fahrzeuge teilen. Durch gebündelte Warentransporte entstehen nach bisherigen Erfahrungen Kostenvorteile von bis zu 30 Prozent.

Doch die Realität ist eher ernüchternd. Zwar diskutieren viele Unternehmen das Thema auf Kongressen und mit Partnern seit Jahren intensiv. Funktionierende Kooperationen sind bislang allerdings eher eine Ausnahme. „In den vergangenen vier Jahren ist es uns trotz unserer Bemühungen nicht gelungen, nur eine einzige funktionierende Kooperation in unseren europäischen Lagern umzusetzen“, berichtete Daniel Weber, Supply-Chain-Leiter bei Beiersdorf, unlängst beim BVL-Wissenschaftssymposium in Hamburg. Der Konsumgüterhersteller würde zwar

Partner finden, die bereit dazu wären, jedoch haben diese dann in der Regel Verträge laufen. „Und das Lager des potenziellen Partners ist bereits voll ausgelastet. Dann sprechen wir uns in vier Jahren wieder. Das ist die Realität“, betonte Weber.

Mars macht Druck. Der Süßwaren- und Tiernahrungshersteller Mars treibt das Thema Kooperationen seit geraumer Zeit in besonderem Maße voran – vertikal wie horizontal, also sowohl mit Händlern und Dienstleistern als

Gebündelte Transporte bringen Kostenvorteile von bis zu 30 Prozent

auch mit anderen Herstellern. Ziel der Konzernagenda 2017 ist es, die unternehmensübergreifende Zusammenarbeit zu verbessern.

Kein Wunder. Denn Mars hat bundesweit drei Fertigwarenlager: in Verden, Bischofsheim und Minden. „Wir haben über 7000 Anlieferpunkte in Deutschland“, berichtet Stefan Brinke. Der Leiter Einkauf nationaler Logistikdienstleistungen für Zentral- und Osteuropa war Referent beim Logistik-Tag der Kühne-Stiftung in Bremen. „Für uns sind jeden Tag 200 bis 300 Lkw unterwegs.“ Der Konzern kauft die Logistik grundsätzlich extern ein. Wie Beiersdorf muss auch

Mars schwankende Nachfragen abfedern können. Die Produktvielfalt hat zudem extrem zugenommen. „Die Bevölkerung und der Konsum ist in Deutschland aber ungefähr gleich geblieben“, erläutert Brinke. „Das heißt: Der Mengenstrom pro Artikel ist gesunken.“

Auch der Handel steht unter Kostendruck. Daher will er die Lagerbestände so gering wie möglich halten.

Hintergrund

Erfolgreiche Beispiele im Ausland

■ USA

Der Logistiker ES3 betreibt in York (Pennsylvania) das nach eigenen Angaben weltweit größte Lebensmittelager. Es bündelt Waren für mehr als 60 Hersteller und Händler, darunter Ahold USA, Heinz und Del Monte. Unter dem Namen Direct-to-Store (D2S) beliefert ES3 gebündelt Filialen – ganz ohne Handelsverteilzentrum. Die Beteiligten berichten von 30 Prozent weniger Supply-Chain-Kosten.

■ Frankreich

Der Dienstleister FM Logistic lagert unter anderem für Henkel, Colgate-Palmolive, Kraft Foods und Glaxo Smith Kline und beliefert Handelsketten wie Carrefour. Die Vorteile laut FM: Umsatzzuwächse von 0,2 bis 1,5 Prozent je nach Warengruppe wegen weniger Regallücken, um bis zu 30 Prozent geringere Bestandskosten und 5 bis 10 Prozent reduzierte Transportkosten.



Damit kann die Industrie nicht mehr mit vollen Lkw zu den Lagern kommen. Der Handel will eher jeden Tag beliefert werden. „Diese Herausforderungen können wir künftig nicht alleine stemmen“, betont Brinke. „Deshalb sind Kooperationen für uns ein großes Thema.“ Darüber hinaus will die Herstellerseite mit horizontalen Kooperationen auch den Bestrebungen des Handels entgegenwirken, die Ware über eigene Spediteure bereits an den Lagerstandorten der Industrie selbst abzuholen.

„Kooperieren oder verlieren“. Mars hatte zuletzt eine Reihe von Projekten angestoßen, unter anderem mit Fressnapf und Ferrero. Mit dem Süßwarenhersteller wurde die Zusammenarbeit in der gemeinsamen Lagerbelieferung wieder gelöst, da Ferrero sein Distributionskonzept geändert hat. Die Partner legten den Anliefertermin auf den gleichen Tag, wodurch sie ein höheres Sendungsgewicht erreichten und somit Transporte günstiger einkaufen konnten. Die Ersparnisse lagen nach Mars-Angaben bei bis zu 25 Prozent. Die Logistikpartner wurden mit einer höheren Profitmarge beteiligt.

„Für uns ist klar: Kooperieren oder verlieren“, unterstreicht Brinke. Mars

beteiligt sich auch an den zwei Projekten Smarti und Urban Retail Logistics des Effizienzclusters Logistik-Ruhr. Ziel von Smarti ist der Einsatz intelligenter Ladungsträger, die dann selbstständig ihren Weg durch das Netz finden, ähnlich wie beim Internet. „Wir sind also nicht auf unsere eigene Lieferkette angewiesen, sondern können in einer größeren Supply Chain mitschwimmen“, erklärt Brinke. Im zweiten Projekt geht es um die Verstädterung und die Renaissance der Tante-Emma-Läden. Dabei gilt es, die Innenstädte effizient zu versorgen.

Großprojekt stockt. Ein weiteres Feld für Kooperationen sehen einige große Hersteller in der länderübergreifenden Beschaffungslogistik. „Die im Distributionsbereich gegebene Konkurrenz um die Systemführerschaft in der Warenstromsteuerung ist hier nicht gegeben“, stellt der Strategieexperte Prof. Wolf-Rüdiger Bretzke von der Beratung Barkawi fest. Das Problem: Die Verlagerer brauchen einen Logistiker, der den Frachteneinkauf und das Dienstleister-Management übernimmt. Diese Aufgabe muss aus wettbewerbsrechtlichen Gründen ein

neutraler Dritter übernehmen. Doch die Gründung eines solchen gemeinsamen Dienstleisters ist ein schwieriges Unterfangen.

Diese Erfahrung machen derzeit mehrere Unternehmen, die sich vorgenommen haben, die Verkehre zwischen den Produktionsstandorten in Zentraleuropa und den Verteilzentren in Nordwesteuropa zu bündeln und auf die Schiene zu verlagern (LOG.Kompass 1/2-2012, Seite 24). Die Initiative von Kraft Foods, Colgate-Palmolive, Nestlé, SC Johnson und Ahold ist ins Stocken geraten. Nach diversen Probeverladungen seit Ende 2010 und der Ankündigung, noch im ersten Quartal 2012 den Pilotbetrieb aufnehmen zu wollen, ist es auffällig ruhig geworden. Bei der Beratung Capgemini, die das Vorhaben begleitet, drückt man sich um eine klare Stellungnahme. Das geplante Joint Venture Independent Logistics Optimizer (ILO) hat den Betrieb noch nicht aufgenommen. Es gebe nichts Neues, und man rechne nach derzeitigem Stand auch für das dritte und vierte Quartal noch nicht mit einem Durchbruch, erklärte eine Capgemini-Sprecherin auf Anfrage.

Transparenz ist nötig, um Kosten und Nutzen fair aufteilen zu können

Was muss, das muss: Kooperationen – auch unter ungeliebten Konkurrenten – gelten heute als der einzige Weg, wie Konsumgüterhersteller ihre Logistikkosten im Rahmen halten und Nachhaltigkeitsforderungen erfüllen können.



Gastkommentar von Jens Rühle Es läuft noch wenig zusammen

Jens Rühle, New York (USA), berät bei A.T. Kearney Klienten im Bereich Handel und Konsumgüter unter anderem zu logistischen Fragestellungen.

Brancheninsider mutmaßen, dass es den ILO-Initiatoren schwerer fällt als erwartet, Transparenz über die individuellen Mengen auf den jeweiligen Routen zu schaffen. Nur wenn die Beiträge der einzelnen Partner gewiss sind, lassen sich Kosten und Nutzen der Kooperation über Konzerngrenzen hinweg fair aufteilen.

Kooperieren auf Schwedisch. Dass es funktionieren kann, zeigt ein Beispiel aus der schwedischen Zellstoff- und Papierindustrie. Dort haben zwölf Werke der Hersteller Korsnäs, Billerud, Smurfit Kappa Kraftliner, Mondi Dynäs und Holmen seit Jahren ihre Lieferverkehre per Bahn und Schiff zu Kunden in Nordwest- und Südeuropa in der Firma Scand Fibre Logistics AB gebündelt. Die Spedition disponiert für ihre Gesellschafter pro Jahr 35.000 Waggonladungen im Umfang von 2,5 Millionen Tonnen.

Hintergrund

Horizontale Kooperation – eine Bilanz Lösungsbeiträge:

- Effizienzgewinne durch Bündelung
- Reduzierte Anzahl von Rampenkontakten und Entladevorgängen
- Kundenwirksame logistische Wertschöpfung
- Entlastung von Umwelt und Verkehrsinfrastruktur

Probleme:

- Weitgehende Begrenzung der Konsolidierung auf Nachläufe
- Begrenzung der Konsolidierung auf Kooperationspartner
- Kein direkter Einfluss auf das Bestellverhalten der Warenempfänger
- Konkurrenz um Systemführerschaft mit Warenempfängern
- Verrechnungspreisprobleme
- Kooperation mit Wettbewerbern
- Verlust von individuellen Differenzierungsmöglichkeiten

Quelle: Bretzke/Barkawi

Der Handel und die Konsumgüterbranche suchen derzeit fieberhaft nach Optimierungsmöglichkeiten. Dabei geht es auch um die effiziente Auslastung von Supply-Chain-Kapazitäten. Ein Hebel dabei können horizontale Kooperationen zwischen Herstellern sein. Eine hohe Komplexität verhindert aber noch häufig die Umsetzung. So gibt es zurzeit nur wenige erfolgreiche Beispiele. Ein gegenläufiger Trend

ist das Selbstabholungskonzept des Handels, wie es Metro bereits seit einigen Jahren betreibt. Nicht allen Händlern wird es aber gelingen, dies auch effizient zu organisieren, so dass sich hier durchaus Möglichkeiten für Kooperationen ergeben können. Zudem werden sich Hersteller sträuben, ihre Logistik-Kernkompetenz aus der Hand zu geben und Kostennachteile aufgrund geringerer eigener Transportvolumen zu akzeptieren.

Allerdings ist der Verkehr extrem unpaarig. Nur 10.000 Waggonen könnten nordgehend rückbefrachtet werden, sagt Scand-Fibre-Geschäftsführer Mats Erkén. Dadurch wiederum wird die Allianz als Kooperationspartner für andere Branchen wie der Lebensmittel- und der Autoindustrie interessant, die beträchtliche Mengen aus Italien und Frankreich nach Skandinavien liefert.

Im Seefrachtbereich hatte es bis vor einigen Jahren auch größere Einkaufskooperationen in der Chemiebranche sowie im Einzelhandel gegeben. Zum Teil seien die Projekte auch hier an der Komplexität gescheitert, weil es selbst für einzelne Konzerne zum Teil kaum möglich sei, den globalen Seeverkehrsbedarf intern zu ermitteln und in einem einzigen globalen Tender aufzubereiten, ist zu hören.

Mars packt als Kronzeuge aus. Die Beteiligten müssen zudem auch das Kartellrecht im Auge behalten. Branchenspezifische Kooperationen sind aus Angst vor Wettbewerbsverstößen seit einigen Jahren eher auf dem Rückmarsch. Gerade in der Konsumgüterbranche sind Händler wie Hersteller derzeit sehr vorsichtig. So wollte Mars zum Beispiel zu den derzeitigen Kooperationsaktivitäten auf Anfrage keine Auskunft geben. Auf Supply-Chain-Seite spricht zwar kartellrechtlich grundsätzlich nichts gegen eine Zusammenarbeit. Aber die Unternehmen wollen jegliche Bedenken ausräumen und halten sich daher eher bedeckt. Denn zuletzt kam es immer wieder vor, dass sich Markenartikelhersteller über anstehende Preiserhöhungen,

neue Rabattforderungen des Einzelhandels sowie über den Stand und Verlauf von Verhandlungen mit den Händlern austauschten. Vor einem Monat erst verhängte das Bundeskartellamt eine Geldbuße gegen den Süßwarenhersteller Haribo. Mars fungierte als Kronzeuge. „Sobald es branchengeschlossen sein soll, stecken viele Rechtsabteilungen ihren Finger in die Luft. Im Zuge der Compliance-Thematik sind die Leute vorsichtiger geworden“, unterstreicht Dr. Nikolaus

Aus Angst vor den Kartellwächtern halten sich viele eher bedeckt

Fries von der Mannheimer Beratung Tim Consult.

Dennoch stünden die Logistikabteilungen in Industrie und Handel seitens der Vorstände wieder stärker unter Druck, Kooperationsmöglichkeiten zu suchen. Der Treiber dafür sei die Nachhaltigkeitsfrage. Um ihre Emissionsbilanz im Transport zu verringern, müssten die Unternehmen Verkehre von der Straße auf die Schiene verlagern. Das wiederum setze Mindestvolumina voraus, die viele Unternehmen allein nicht erreichten, verdeutlicht Fries.

Tim Consult geht das Thema horizontale Kooperation beim Umstieg auf die Bahn seit diesem Jahr verstärkt an. „Unser Ziel ist es, zunächst zwei bis drei Korridore festzulegen, auf denen sich die Kunden grundsätzlich einig werden“, sagt Fries. Um die Komplexität gering zu halten, müsse die Teilnehmerzahl wohl auf zwei bis vier je Projekt begrenzt werden. Infrage kämen Kunden aus Branchen wie Konsumgüter, Papier, Baustoffe oder Automotive – Segmente mit stabilen Grundmengen.

Claudius Semmann, Michael Hollmann