

DMW

DIE MILCHWIRTSCHAFT

16+17

2022

Fachzeitschrift für die deutsche, österreichische und schweizerische Milch- & Lebensmittelwirtschaft

DIE LOGISTIK MACHTS

Aktuelle Logistikherausforderungen in der Milchindustrie und wie man sie proaktiv meistert

Komplexe Logistik bedeutet Herausforderungen. Optimierungsmaßnahmen können die Lieferkette proaktiv beeinflussen und die Position Ihres Unternehmens gegenüber dem Wettbewerb verbessern.

(siehe Bericht auf Seite 356 ff)



Dennis GOETJES*, Prof. Dr. Matthias LÜTKE ENTRUP**, Düsseldorf

Die Logistik machts

► Aktuelle Logistikherausforderungen in der Milchindustrie und wie man sie proaktiv meistert

So komplex die Logistik sein kann, so vielfältig sind ihre Herausforderungen. Doch ob Energiepreise, Rohstoffknappheit oder Fachkräftemangel - in der Gestaltung ihrer Logistik und Beschaffung sind Unternehmen aus der Milchwirtschaft den Einflüssen der Weltmärkte nicht schutzlos ausgeliefert. Durch Optimierungsmaßnahmen können sie die Lieferkette proaktiv beeinflussen und ihre Position gegenüber dem Wettbewerb verbessern.

Trockenheit, Energie- und Gasversorgung, Konjunktur und die Verfügbarkeit von Produktionsmitteln: Die Milchwirtschaft kämpft mit vielen Unsicherheiten. Zwar entwickelt sich die Lage weniger dramatisch als in anderen Branchen. Doch auch in der Milchwirtschaft entwickeln sich die Beschaffung, die Verarbeitung und der Vertrieb dynamisch.

Neben Herausforderungen in den Kernprozessen sind es allerdings zunehmend Turbulenzen im Lager und beim Transport, die Molkereien, Käseereien und Milchindustriebetrieben zu schaffen machen. Zahlen des Ifo-Instituts bestätigen das: Fast drei Viertel (73,3 Prozent) der Unternehmen in Deutschland meldeten im Juli 2022 Engpässe bei Rohstoffen und Vorprodukten. Als ein Kernproblem wird dabei die Logistik beschrieben.

Lager und Transport werden wachsende Herausforderungen

So überrascht es nicht, dass Logistikunternehmen ihre Kunden bereits auf höhere Kosten einstimmen. Zwar gehen die Frachtraten für den Luft- und Seetransport laut gängiger Indizes leicht zurück. Abseits der reinen Transportkosten ziehen die Preise jedoch an - etwa für das Holz für Ladungspaletten. Auch die Kosten für Handling, Umladung und Zwischenlagerung steigen - unter anderem, weil Umschlagkapazitäten und Frachtraum knapper werden.

Hinzu kommen weitere Kostentreiber: Zum einen der Fahrermangel, denn den Logistikunternehmen steht immer weniger Personal zur Verfügung. Auch globale Krisen wie der Krieg in der Ukraine und die anhaltende Corona-Pandemie führen zu angespannten Lieferketten. Steigende Diesel- und Energiekosten bekommen außerdem sämtliche Unternehmen zu spüren: Durch höhere Rohstoffpreise wird auch die Stromproduktion immer kostenintensiver. In Deutschland führt die CO₂-Bepreisung zu zusätzlichen Belastungen. Innerhalb eines Jahres (von März 2021 auf März 2022) sind die Strompreise um 68 Prozent angestiegen.

Diese Preissteigerung wird von den Holz- und Palettenpreisen noch überschattet: Mit 189 Prozent von 2020 auf 2022 entspricht der Anstieg fast einer Verdreifachung. Hier kommt ein weiteres Problem hinzu, mit dem Betriebe sich konfrontiert sehen: Mit den Preisen steigt auch der Bedarf nach fachgerechter Aufwertung defekter Paletten. Dadurch werden zwar die Rohstoffkosten gesenkt, allerdings steigen die Transportkosten. Denn die Aufwertung wird von zertifizierten Reparaturbetrieben durchgeführt, die sich die Abholung und Rückführung der Paletten bezahlen lassen.

Einige Logistiker versuchen, im Verhältnis zu ihren Kunden Indexierungsmodelle einzuführen, um steigende Kosten weiterzugeben. Ein Beispiel ist der Diesel-Floater, der schon lange angewendet wird: Als variabler Kraftstoffzuschlag, der sich automatisch an

die Kraftstoffpreisentwicklung anpasst, soll der Index schwankenden Dieselpreisen entgegenwirken. Auch die Nutzung der Preisindizes für Schnittholz und Holzwerkstoffe für Holzpackmittel und Paletten, die der Bundesverband Holzpackmittel - Paletten - Exportverpackung (HPE) ermittelt, geben die Entwicklung der Einkaufspreise an die Betriebe weiter. Relativ neu sind Energie-Floater, bei denen ergänzend Änderungen der Energiekosten ausgeglichen werden sollen. Während all diese Faktoren Betriebe verschiedener Branchen unterschiedlich hart treffen, haben sie eines gemein: Die Logistikkosten steigen für alle Unternehmen. Da eine schnelle Entspannung der globalen Logistikketten nicht zu erwarten ist, müssen Organisationen so schnell wie möglich aktiv werden, um alle Möglichkeiten zu nutzen, ihre Kosten zu reduzieren. Ziel sämtlicher Lösungsansätze muss das Erreichen einer resilienten, also widerstandsfähigen und robusten Lieferkette sein: Sie überwindet Störungen besser und erhöht so die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. Bei der Betrachtung möglicher Lösungsansätze muss zwischen mittel- und langfristigem Vorgehen unterschieden werden.

Versorgung verbessern, Komplexitäten reduzieren

Zum kurzfristig umsetzbaren Umgang mit steigenden Kosten zählt die Identifikation kritischer Materialien durch eine Clusterung,

die auf der aktuellen Versorgungssituation basiert und Waren identifiziert, auf welche die Beschaffung besonderes Augenmerk legen muss. Unbedingt prüfen sollten Einkäufer in Milchbetrieben außerdem alle Optionen für alternative oder auch lokale Beschaffungsquellen.

Eine Deckungsbeitragsanalyse kann zur Priorisierung von Endprodukten mit hohen Margen und somit zu einer Reduzierung der Sortimentskomplexität beitragen. Auch die Standardisierung innerhalb der angebotenen Warengruppen kann zu Komplexitätsreduzierung führen, durch die sich Kosten senken lassen: Etwa bei Verpackungseinheiten oder Umverpackungen wie Kartonagen. Durch eine solche Konsolidierung der Bedarfe lassen sich oftmals bessere Einkaufskonditionen erzielen.

Mittel- bis langfristig können Rahmenverträge mit längerer Laufzeit und Kapazitätsgarantien für eine gewisse Entspannung in der Beschaffung sorgen. Auch die konsequente Durchführung regelmäßiger Lieferantenbewertungen kann Potenzial für bessere Preiskonditionen aufzeigen. Betriebe, die darüber hinaus eine Dual- oder Multi-Sourcing-Strategie entwickeln und umsetzen, erhalten als Ergebnis höhere Flexibilität bei Versorgungsengpässen. Eine umfassende Potenzialanalyse kann noch mehr Möglichkeiten aufzeigen, die Einkaufskonditionen zu verbessern. Bei strukturiertem Vorgehen erfolgt eine Analyse innerhalb eines Zeitraums von etwa vier Wochen; erste Realisierungen von Einsparungen sind innerhalb von drei bis vier Monaten möglich.

Die Identifizierung der effizientesten Aufstellung

Langfristig spielen neben den genannten strategischen Entwicklungen der Verhältnisse zu Dienstleistern und Lieferanten auch Make-or-Buy-Entscheidungen eine wichtige Rolle: Also die Wahl zwischen Eigen- und Fremdfertigung. So kann je nach Marktlage der Einsatz eines Logistikdienstleisters, der eine Lagerhalle stellt und diese auch betreibt, die kosteneffizienteste Lösung sein. Gleichermaßen kann eine eigene – gekaufte oder gemietete – Lagerhalle, die durch einen Logistikdienstleister betrieben wird, zur Reduktion von Abhängigkeiten in einem schwierigen Marktumfeld führen. Letztlich kann selbst der vollständige Eigenbetrieb für manche Unternehmen in der Milchbranche die günstigste Lösung darstellen.

Hierbei sind vielfältige Einflüsse zu berücksichtigen. So spielt für die Entscheidung für oder gegen die eigene Herstellung von Paletten und anderen Transporthilfsmitteln, einen eigenen Fuhrpark oder die Bereitstellung anderer Logistikleistungen nicht nur die Unternehmensgröße eine Rolle. Lokal verfügbare Ressourcen, Personalaufwand und mögliche Synergieeffekte durch den Zusammenschluss mit anderen, auch branchenfremden Unternehmen gilt es ebenfalls zu berücksichtigen.

Supply Chain Management für mehr Struktur und Leistung

Egal, zu welcher Entscheidung über die organisatorische Gestaltung der Logistik ein Unternehmen gelangt: Eine Optimierung des innerbetrieblichen Supply Chain Managements (SCM) bietet langfristig und übergreifend besonders hohes Potenzial für Kosteneinsparungen. Die SCM-Optimierung erfolgt ganzheitlich entlang des sogenannten Supply Chain Management Integration Frameworks. Es integriert sowohl Kunden als auch Lieferanten und deckt alle Bereiche der Lieferkette ab: Von der optimalen Lagerortbestimmung über die Absatz- und Produktionsplanung und das Lean Management bis hin zum Reporting von Supply Chain-Kennzahlen.

Durch eine strukturierte Erfassung der Ist-Situation, die vier bis sechs Wochen in Anspruch nimmt und ein Benchmarking beinhaltet, ist es möglich, die Situation im Unternehmen mit Best Practices zu vergleichen, also mit dem bestmöglichen Leistungsstand. Werden darauf basierend konzipierte Maßnahmen konsequent umgesetzt und ihre Wirkungen überprüft, können Unternehmen zügige Projekterfolge erwarten.

Prozesse und Strukturen des Einkaufs optimieren

Organisationen, die auch eine Überprüfung der Kernangelegenheiten ihrer Einkaufsabteilung nicht scheuen, können die Prozesse und Strukturen ihrer Beschaffung optimieren und so eine „State of the art“-Situation erreichen. Der Verlauf der Maßnahmen ähnelt der SCM-Optimierung: Ausgangspunkt ist auch hier eine Analyse der Ist-Situation, welche die Erfassung und Analyse sämtlicher Einkaufsdaten und -informationen umfasst. So wird eine transparente Datenbasis geschaffen

und ein klares Verständnis für die eigene Einkaufspraxis aufgebaut.

Wie bei der SCM-Optimierung werden die unternehmensintern festgestellte Leistung und der gegebene Reifegrad durch ein Benchmarking Best Practices gegenübergestellt. Durch den Vergleich ist die Entwicklung einer Maßnahmenliste möglich sowie die Konzeption der zukünftigen Einkaufsorganisation, deren Einkaufsaktivitäten, -strukturen und -prozesse optimiert entwickelt werden. Basierend auf einem Soll-Modell wird ein klarer Umsetzungsplan aufgestellt, der alle Maßnahmen zusammenfasst.

Bewährte Maßnahmen bringen anhaltenden Erfolg

Ob Logistik, Supply Chain Management oder Einkaufsabteilung – die vorgestellten Optimierungsprozesse haben sich in der betrieblichen Praxis von Unternehmen aus allen Bereichen der Lebensmittelindustrie vielfach bewährt. Nicht selten führt die zielgerichtete Untersuchung der gesamten Lieferkette zu Einsparpotenzialen, die einem Zehntel des Unternehmensumsatzes entsprechen.

Auf die Ursachen für Unsicherheiten über die Entwicklung der Preise für Rohstoffe, Energie und Logistik haben Unternehmen der Milchindustrie keinen Einfluss. Doch mit den richtigen Maßnahmen können sie gezielt gegensteuern: Wer seine Lieferkette und den Einkauf systematisch untersucht, erhält Optimierungsmaßnahmen an die Hand, die in Zeiten steigender Kosten und wachsender Unsicherheiten zu einem langfristigen Wettbewerbsvorteil führen. ▲

* Dennis Goetjes ist Partner der Höveler Holzmann Consulting GmbH, E-mail: dennis.goetjes@hoeveler-holzmann.com) und auf umfassende Optimierungen im Bereich Supply Chain Management spezialisiert.

** Prof. Dr. Matthias Lütke Entrup verantwortet als Partner der Höveler Holzmann Consulting GmbH, E-Mail: matthias.luetkeentrup@hoeveler-holzmann.com) den Bereich Supply Chain Management und ist Professor für Operations Management an der International School of Management in Dortmund.

Höveler Holzmann ist Spezialist für Supply Chain- und Einkaufsoptimierung mit Sitz in Düsseldorf. Das Unternehmen optimiert Wertschöpfungsketten vom Auftragsingang im Vertrieb über Einkauf, Produktion und Lager/Logistik bis zur Rechnungsstellung und führt Projekte in der gesamten Konsumgüterindustrie, dem Groß- und Einzelhandel, der Chemie- und Automobilindustrie sowie im Maschinenbau durch.