

## MANAGEMENT

BEST PRACTICE (1) | DANONE WATERS OPTIMIERT SEIN LOGISTIKNETZWERK



Foto: Danone Waters

**Wassergebirge:** Danone Waters hat Deutschland-Standorte in Duisburg, Hockenheim und Worms.



# Netzwerk mit Pfiff

Was sind die wichtigsten Erfolgsfaktoren für die Optimierung des logistischen Netzwerks in Deutschland? Und inwiefern sind Gesichtspunkte der Nachhaltigkeit einzubeziehen? Diese Fragen stellte sich Danone Waters im Rahmen eines Netzwerkprojekts, welches derzeit auf europäische Länder übertragen wird. Als Beratungspartner stand Miebach Consulting Danone Waters zur Seite.

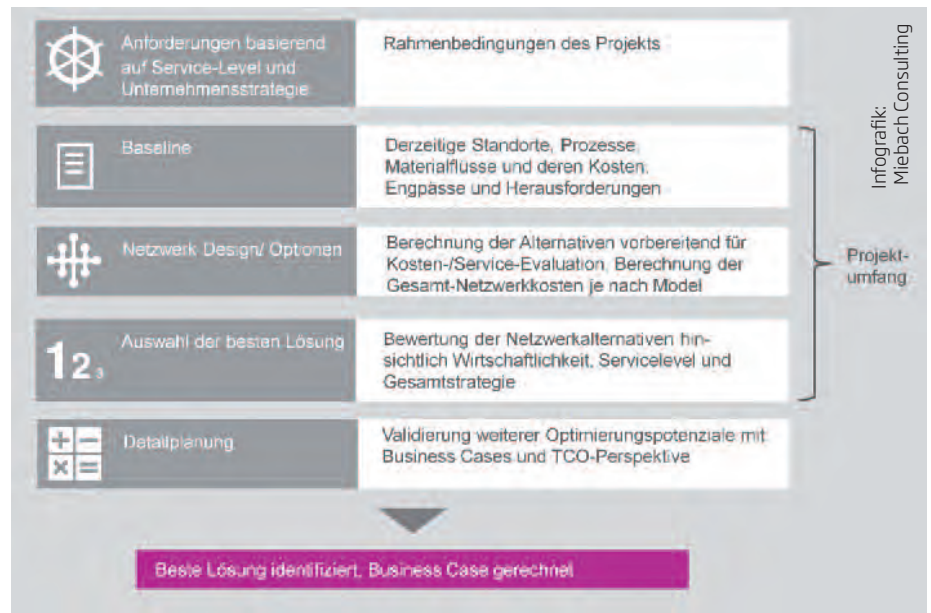
Die Überprüfung des logistischen Netzwerkes von Danone Waters Deutschland führte zu einigen Anpassungen im Setup. Herausforderung war dabei, stets die Balance zwischen Nachhaltigkeitsgedanken und Ökonomie zu wahren. Geringere Transportkosten durch Bahntransporte über lange Strecken standen der teilweise vorhandenen Inflexibilität im Schienenverkehr gegenüber. Auch die Einbeziehung eines neuen Dienstleisters führte zu einer Verbesserung des Services. Die wesentlichen Herausforderungen im Rahmen des Projekts waren:

- Planung von multimodalen Transporten (in Deutschland und Frankreich) im Rahmen einer Netzwerkanalyse und die Bewertung der Transportwege
- Auswahl des optimalen Dienstleisters für Schiene und Straßentransporte
- Auswirkung einer Simulation von Produktion und Logistik auf die Netzwerkstruktur.

**Ausgangssituation**

Der Konzern Danone gehört zu den führenden Lebensmittelherstellern und beschäftigt mit einem Umsatz von knapp 21 Milliarden insgesamt 100.000 Mitarbeiter weltweit. Danone Waters trägt mit 17 Prozent zu diesem Ergebnis bei. Das Produktportfolio von Danone Waters umfasst die drei Kernmarken Volvic, evian sowie Badoit (Premiumprodukt für den französischen Markt). In dem stark umkämpften Wassermarkt in Deutschland sind suboptimale Logistikprozesse unbedingt zu vermeiden, da die Margen nicht sehr groß sind und die Konkurrenz durch sehr billige Wasserpreise bei den Discountern wie Aldi und Lidl einen sehr starken Preisdruck auf die Premiumhersteller wie Danone Waters Deutschland ausübt.

Im Jahre 2011 entschied man sich gemeinsam mit Miebach Consulting, eine Netzwerkstudie für den deutschen Markt durchzuführen. Ziel war es zu überprüfen, ob das aktuelle Logistiksetup auch weiterhin zukunftsfähig ist. Die Betrachtung des Netzwerkes umfasste die drei Lagerstandorte Duisburg, Hockenheim und Worms sowie sämtliche Inboundtrans-



**Schematisch:** Die Netzwerkstudie von Danone Waters – Vorgehensweise in fünf Schritten.

porte aus Frankreich (evian und Volvic), Outboundtransporte zu den finalen Lieferpunkten (Einzelhandel, Großhandel, Getränkefachgroßhandel etc.) und Co-packing-Aktivitäten in den drei Lagerstandorten.

**Die Herausforderungen**

Das Wassergeschäft ist ein saisongetriebenes Business, welches starken Schwankungen unterliegt und auch promotionsgetrieben ist. Dies gilt auch für Danone Waters Deutschland. Von den Marken Volvic und evian werden insgesamt rund 100 unterschiedliche Bestandseinheiten (SKUs) in Deutschland vertrieben. Dazu zählen die Kategorien natürliches Mineralwasser, aromatisiertes Mineralwasser und Sparkling-Wasser.

Zusätzlich zu den Herausforderungen durch das saisonale Geschäft kommt die Distanz von der Produktionsstätte in Frankreich bis zu den Logistikstandorten in Deutschland und die Einhaltung der On-time-Anlieferung mit einem nicht immer planbaren Bahngüterverkehr und Streiks in Frankreich. Besonders der Bahntransport stellt das Unternehmen immer wieder vor Herausforderungen, da die Anliefergenauigkeit zumeist nur auf den Tag stimmt, durchgängig aber eine Lok vorgehalten werden muss, die die Waggons bei Ankunft am Knoten-

punkt auf das Gleis zum Logistikdienstleister zieht.

Ebenso gestaltet es sich schwierig, im stark saisonalen Geschäft plötzlich mehr Züge in den Sommermonaten zu erhalten. Dies führt dazu, dass Danone Waters Deutschland nur ein gewisses Maß an Zügen ganzjährig durchgängig nutzen kann und in den Sommermonaten durch Lkw-Verkehre den Transport ergänzen muss.

Ein besonderer Fokus im Hause des FMCG-Unternehmens liegt auf dem Thema Supply-Chain-Kooperationen und Nachhaltigkeit. Sehr gerne würde man bei der Rückfracht mit Unternehmen kooperieren und dadurch die CO<sub>2</sub>-Bilanz deutlich verbessern sowie zu attraktiveren Preisen die Transporte für beide Seiten durchzuführen. Zieht man beispielsweise Messungen aus Projekten von Miebach Consulting zu Rate, fallen 70 bis 80 Prozent der CO<sub>2</sub>-Belastung im Transport an, sodass durch die Erhöhung des Füllgrades beim Rücktransport Richtung Frankreich deutliche Verbesserungen erzielt werden können.

Ein weiterer hoher Logistikaufwand entsteht außerdem durch die Crating- und Repackingaktivitäten. So werden beispielsweise 1,5-Liter-Flaschen aus den Shrink-Verpackungen über Produktionslinien in Kisten verpackt (Cratingpro-

zess). Zusätzlich werden Industrie- und Europaletten auf Düsseldorfer Paletten mit bis zu vier verschiedenen SKUs pro Palette umgepackt (Repackingprozess) und mit unterschiedlichen Geschmacksrichtungen für Aktionen gebaut. Neben all diesen Punkten wurde auch der Launch der Mineralwasserkategorie von Danone Waters Deutschland vorbereitet und in die Studie integriert sowie das Volumen mit eingerechnet. Bis zu diesem Zeitpunkt verkaufte Danone Waters Deutschland nur stilles Mineralwasser.

### Die Vorgehensweise

Vorab wurden die Erwartungshaltungen von Danone Waters Deutschland gemeinsam mit Miebach Consulting bezüglich Servicelevel, Marktanforderungen und Unternehmensziele abgestimmt. In der ersten Projektphase fand eine Modellierung der IST-Situation statt, was bedeutet, dass die aktuellen Kosten und Materialflüsse erfasst werden. Erste Potenziale konnten bereits in dieser Phase entdeckt und im Anschluss berechnet werden.

Nach Abbildung der IST-Basis berechnete das Projektteam unterschiedliche Alternativen, um die gewünschten Servicelevel zu erreichen. Für die Berechnung wurden sämtliche Auswirkungen und Kosten auf das Netzwerk einbezogen. Im Anschluss wurden die vielversprechendsten Alternativen noch einmal durch eine Sensitivitätsanalyse ergänzt. Im Rahmen dieser Analyse wurde überprüft, inwiefern und bis wann die Transport- beziehungsweise Netzwerkalternative stabil bleibt, wenn sich beispielsweise Dieselpreise gravierend ändern. In der abschließenden Phase wurden für die finale Variante ein Business Case errechnet und die möglichen Einsparungen ermittelt.

### Die Ergebnisse

Aufgrund des bereits guten Setups und den Unsicherheiten bei dem Mineralwasserlaunch ermittelte man Einsparungen im einstelligen Prozentbereich. Allerdings wurden im Rahmen des Projekts zahlreiche Prozesse identifiziert, durch welche die Logistikkosten weiter

reduziert werden konnten und die im Nachgang angegangen wurden.

Teil dieser Maßnahmen waren beispielsweise die Optimierung der Dienstleisterstruktur und deren Aufgaben. Des Weiteren schrieb Danone die Bahntransporte neu aus. Die Folge sind verbesserte Konditionen sowie Servicelevels. Außerdem wurden Maßnahmen beschlossen, welche die Produktion in Frankreich durch konkrete Veränderungen mit Hinblick auf das Logistik-Setup positiv beeinflussen.

Durch dieses weiterführende Projekt wird aktuell mittels Simulation die optimale Produktionsreihenfolge und an-

## *Erst das Netzwerk studieren, dann die Strukturen optimieren.*

schließende Idealauslieferung in die einzelnen Länder ermittelt. Ein erster Pilot (10 SKUs) führte bereits zu Erfolg versprechenden Verbesserungen. Dies bedeutet für das Projekt, dass die Simulation auf alle Produktgruppen ausgeweitet und das Produktionsprogramm, aber auch die anschließende Distribution ab Frankreich, näher beleuchtet wird. Gerade durch die Simulation von der Quelle (Produktion) bis zur Senke (Endkunde Handelsplattform) können Schwächen und Optimierungspotenziale schnell aufgedeckt werden und man erhält eine deutlich verbesserte Übersicht über das Zusammenspiel von Produktionsprogramm, Beständen und Distribution. Insbesondere mit einer dynamischen Simulation können die Effekte perfekt dargestellt werden, was im Rahmen einer statischen Berechnung nur schwer möglich ist.

### Die "Learnings"

Die Durchführung einer Netzwerkstudie ermöglichte Danone Waters Deutschland, ihre Logistikstrukturen weiter zu optimieren und einen CO<sub>2</sub>-reduzierten Transport umzusetzen.

Eine Netzwerkstudie sollte daher regelmäßiger Bestandteil im Unternehmen sein, um zu überprüfen, ob die Kosten und Servicelevel noch optimal sind oder ob Anpassungen vorgenommen werden müssen. Empfehlenswert ist ein Turnus von rund drei bis fünf Jahren. Netzwerkstudien dienen häufig dazu, Optimierungspotenziale entlang der ganzen Supply Chain aufzudecken, da gerade im Zusammenspiel von Produktion und Logistik häufig noch Optimierungen vorgenommen werden können.

Die Zusammenarbeit mit Bahndienstleitern stellt noch immer eine große Herausforderung dar, da die relevanten Faktoren Flexibilität und Verlässlichkeit häufig zu wünschen übrig lassen. Erste Schritte sind getan, jedoch birgt dieser Bereich die größten Entwicklungspotenziale, um den CO<sub>2</sub>-Footprint von nachhaltigkeitsorientierten Unternehmen wie Danone Waters weiterhin noch zu verbessern.

Die Vorteile der Bahn sind mit geringerem CO<sub>2</sub>-Ausstoß, niedriger Preisvolatilität durch externe Kostentreiber (Diesel, Maut, staatliche Gesetze) sowie geringerer Abhängigkeit von Marktforschungen sehr interessant. Jedoch stehen immer noch die Themen langfristige Planung, Streiks und geringe Flexibilität im starken Gegensatz zu den Anforderungen eines Unternehmens im FMCG-Bereich.



#### ÜBER DEN AUTOR:

Christoph Stegmann ist seit Anfang des Jahres Head Of Logistics DACH bei Danone Waters in Frankfurt am Main und seit 2009 in dem Unternehmen tätig. Zuvor arbeitete er als Logistikmanager für den Automobilzulieferer Takata in Aschaffenburg und für die Kion Group.