

Logistik im Wandel

Internationaler Vergleich der Getränkelogistik

Die Getränkelogistik befindet sich im Wandel – sowohl aufseiten der Hersteller als auch des (Groß-)Handels. Beide Akteure in der Getränke-Supply-Chain sehen sich veränderten Anforderungen gegenüber, sei es durch das Auf und Ab von Einwegverpackungen, einer zunehmenden Artikelvielfalt, gestiegenen Display-Anforderungen oder auch vermehrten Export-tätigkeiten der Hersteller. Wie die Branche derzeit aufgestellt ist, was bereits getan wurde und welche Maßnahmen geplant sind, um zukünftigen Herausforderungen erfolgreich begegnen zu können – all dies sind Fragestellungen, die im Rahmen einer 2017 durchgeführten Studie von Miebach Consulting erstmals adressiert wurden.

Neben deutschen Unternehmen waren auch international ansässige Unternehmen, insbesondere aus Nord- und Lateinamerika, eingeladen, an der Befragung teilzunehmen.

Nicht nur infrastrukturell-kapazitive Veränderungen stellen die Branche vor große Herausforderungen, auch andere Themen wie die zunehmende Volatilität der Nachfrage an den Absatzmärkten oder der demografische Wandel erfordern innovative und nachhaltige Lösungen für die Zukunft.

Reaktive Strategien in Deutschland – aktive Wachstumsbewältigung im Ausland

Der deutsche Getränkemarkt ist nicht gerade durch deutliche Wachstumszahlen geprägt. Unternehmensindividuelles Wachstum erfolgt demzufolge durch Verdrängung von Wettbewerbern, was für den Kunden im Markt zu wahrnehmbaren Preiskämpfen auf der einen und einem immer ausdifferenzierteren Sortiment und steigenden Werbemaßnahmen wie Displays zur Erhöhung des Impulskaufs auf der anderen Seite führt. Dies spiegelt sich auch in den Treibern der Logistikprojekte aus Sicht der deutschen Studienteilnehmer wider. Deutsche Unternehmen der Getränkeindustrie kämpfen vor allen Dingen mit einer Verbreiterung ihres Sortiments durch die Zunahme der Artikelvielfalt und sehen diese als Haupttreiber ihrer Logistikprojekte.

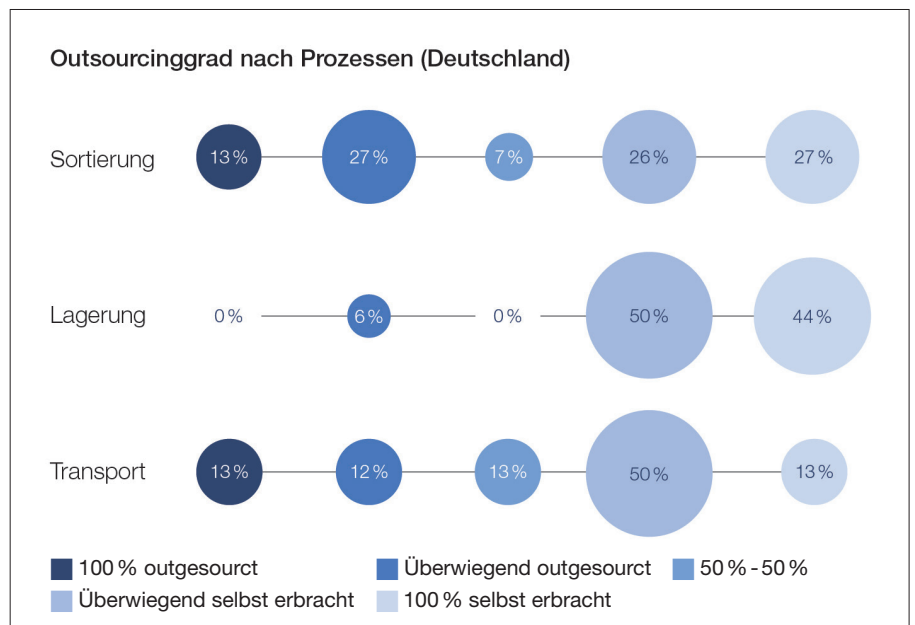


Abb. 1: Outsourcinganteil nach Prozessen

Die in die Studie einbezogenen ausländischen Getränkemarkte hingegen weisen vielfach eine deutlich andere Wettbewerbsstruktur auf als der deutsche Markt. Die Anzahl der relevanten Player ist dort tendenziell deutlich geringer, die vertikale Integration, also die auch gesellschaftsrechtliche Verzahnung von Produzent und Großhandel, deutlich höher. Zudem handelt es sich bei den einbezogenen Märkten eher um wachsende denn um schrumpfende Märkte. Die ausländischen Unternehmen identifizieren demzufolge ihr eigenes Unternehmenswachstum und Übernahmen von Marktbegleitern als die wichtigsten Treiber für Logistikprojekte. Zunehmende Artikelvielfalt oder Dis-

play-Anforderungen hingegen spielen für diese Unternehmen nur eine sehr untergeordnete Rolle als Treiber von Logistikprojekten.

Deutsche Unternehmen setzen auf Kostensenkung – ausländische auf Serviceverbesserung

Diese generelle unterschiedliche Markt- und Wettbewerbssituation spiegelt sich auch in vielen anderen Antworten im Rahmen der Studie wider. So geht die Studie etwa der Frage nach, welche Ziele sowohl in der Vergangenheit als auch zukünft-

tig mit strategischen, infrastrukturellen und operativen Projekten verfolgt wurden und zukünftig verfolgt werden sollen. Während in Deutschland überwiegend Kostensenkungsziele dominieren und deren Bedeutung in Zukunft weiter zunehmen wird, setzen ausländische Studienteilnehmer insbesondere für die Zukunft viel stärker auf Serviceverbesserungen – und zwar in allen drei Projektkategorien.

Diese unterschiedliche Zielsetzung zwischen In- und Ausland ist nur folgerichtig und den unterschiedlichen Wettbewerbssituationen und daraus abgeleiteten Handlungsmustern geschuldet, zeigt aber auch noch einmal deutlich das eigentliche Dilemma der deutschen Getränkeindustrie. Allerdings werden einige wichtige Instrumente zur Kostensenkung durch die deutsche Getränkeindustrie unterschätzt. So zielen zwar immer noch die meisten strategischen Projekte auf die Optimierung des Distributionsnetzwerkes ab, die Optimierung des Produktionsnetzwerkes – etwa die Frage, welche Artikel in welchen Mengen an welchem Standort abzufüllen sind – wird hingegen (als „Ursache“ der Distributionskosten) weitaus weniger betrieben. Dabei liegt gerade in der End-to-End-Optimierung von Inbound über Produktion bis zur Kundenbelieferung der eigentliche Hebel zur Verbesserung von Service und Kosten.

Logistikoutsourcing bei internationalen Teilnehmern weiter verbreitet als in Deutschland

Generell kann festgestellt werden, dass die deutsche Getränkeindustrie beim Thema Logistikoutsourcing anderen Segmenten aus Industrie und Handel deutlich nachhängt. Insbesondere die Lagerung von Fertigwaren ist bei deutschen Getränkeherstellern kaum outgesourct. So antworten mehr als 90 Prozent der deutschen Studienteilnehmer, das Lager komplett oder überwiegend selbst zu betreiben (siehe Abbildung 1), während die internationale Vergleichsgruppe hier angibt, die Lagerung nur zu circa zwei Dritteln in Eigenregie zu führen. Auch im Transport zeigen die internationalen Teilnehmer eine deutlich höhere Outsourcingquote als die deutschen Teilnehmer. Lediglich bei der Sortierung entsprechen sich die Ergebnisse in etwa: Beide Teilnehmergruppen haben diesen Prozess zu 50 bis 60 Prozent outgesourct.

Teilweise mögen diese Ergebnisse auch dadurch beeinflusst sein, dass in der deutschen Teilnehmergruppe rund 30 Prozent GFGH-Unternehmen vertreten sind, die sich in der internationalen Vergleichsgruppe kaum finden. Aber es bestätigt auch unsere internationalen Projekterfahrungen – sowohl in der Getränkeindustrie als auch im Getränkefachgroßhandel zeigen ausländische Unternehmen eine deutlich höhere Affinität zum Outsourcing als deutsche.

Eingesetzte Lagertechnik international vergleichbar, Nachholbedarf in der IT für deutsche Unternehmen

Auf die Frage, welche Lagertechniken heute in der Getränkeindustrie in Deutschland im Einsatz sind, dominiert mit weitem Abstand das Blocklager, gefolgt vom Breitgang. Keiner der Teilnehmer in Deutschland gibt an, aktuell ein automatisches Hochregallager zu betreiben. Dies entspricht natürlich nicht ganz der Realität. Es gibt einige Hersteller, die bereits ein automatisches Hochregallager in Betrieb haben oder sich aktuell in der Planungsphase für ein solches befinden – allerdings ist die Anzahl dieser Unternehmen an der Grundgesamtheit der Hersteller noch relativ überschaubar und im GFGH ist die Verbreitung automatisierter Lagertechniken noch deutlich geringer.

Im Ausland finden sich (aufgrund der höheren Anzahl von Wein- und Spirituosenherstellern) etwa gleich viele Block- und Breitganglager, da letztere auch eine Kartonkommissionierung ermöglichen. Aber auch dort sind vollautomatische Lagersysteme noch immer eher die Ausnahme denn die Regel in der Getränkeindustrie. Allerdings kann festgestellt werden, dass automatische Lösungen mehr und mehr kommen.

Bezüglich der IT muss festgestellt werden, dass der derzeitige Durchdringungsgrad von IT-Lösungen in der deutschen Branche im Vergleich zu anderen Industrien noch relativ gering ist. Lagerverwaltungssysteme (LVS bezüglich WMS) zeigen mit 58 Prozent die höchste Durchdringung, während sich andere abgefragte Systeme wie Rampensteuerungssystem, Staplerleitsystem oder Demand Planning & Forecasting deutlich seltener im Einsatz befinden. Die ausländischen Teilnehmer weisen tendenziell eine höhere IT-Durchdringung auf als die deutschen (Ausnahme WMS). Für

Rampensteuerungssysteme und Demand Planning & Forecasting liegen die Werte etwa bei den doppelten Werten der Deutschen.

Logistikperformance ist Hygienefaktor, aber kein Treiber der Unternehmensperformance

Als Logistikberatung gehen wir immer wieder gerne auch der Frage nach, welchen Wertbeitrag eine gute Logistikperformance darstellt. So untersuchen wir regelmäßig in verschiedenen Branchen den Zusammenhang zwischen Logistikperformance und Unternehmensperformance, mithin die Frage, ob eine gute Logistikperformance zu einer guten Unternehmensperformance beiträgt. Während wir z. B. in der 2016 durchgeführten Chemielogistik-Studie einen solchen direkten Zusammenhang zwischen Logistikperformance und Unternehmensperformance ableiten konnten, gelingt dies für die Getränkeindustrie nicht ohne Weiteres.

Im Gegensatz zu anderen Industrien lässt sich für die Getränkeindustrie kein direkter Zusammenhang zwischen der Logistikperformance der Unternehmen und ihrer Unternehmensperformance ableiten. Unternehmen mit guter Unternehmensperformance weisen typischerweise auch eine gute Logistikperformance auf, allerdings ist eine gute Logistikperformance kein Garant für eine gute Unternehmensperformance. Offensichtlich definiert sich der wirtschaftliche Erfolg des Unternehmens mehr über Marke, Reichweite und Vertrieb als über Lieferservice, Verfügbarkeit und Logistikkosten. Insofern spielt die Logistik in der Getränkewirtschaft eher die Rolle eines Hygienefaktors denn eines Erfolgsfaktors. □

Die komplette Studie kann kostenfrei unter www.miebach.com angefordert werden.

Dr. Klaus-Peter Jung

Er ist Partner und Mitglied der Geschäftsleitung der Miebach Consulting GmbH und dort verantwortlich für die Marktsegmente Chemie, Getränke sowie Logistikdienstleister. Zu seinen Beratungsmandaten gehören namhafte Unternehmen der Logistikbranche sowie internationale Hersteller aus den Bereichen Brauereien und Softdrinks.

