DAS SAGEN DIE FIRMENCHEFS



«Die Gespräche mit Kunden an der CeMat verliefen äusserst positiv, die Stimmung war im Vergleich zu den Krisenjahren sehr gut. Wir sind zuversichtlich, dass 2011 ein gutes Jahr wird.»

Urs Ritter
Geschäftsführer, Linde MH Schweiz, Dietlikon



«Die Konjunktur hat sich in der Logistik schneller erholt als erwartet. Der Bestellungseingang entwickelt sich erfreulich. Die Stimmung der Investoren in der Schweiz beurteilen wir sehr positiv.»

Rüdiger Saecker
GL-Vorsitzender, Jungheinrich Schweiz, Hirschthal



«Hyster hat an der CeMat in Hannover eine Reihe neuer Vertriebspartnerschaften in Europa bekannt gegeben, mit denen die regionale Präsenz in aller Welt weiter verdichtet werden soll.»

Klaus Wüthrich
Inhaber, HKS Fördertechnik, Marthalen



«Mit der Katastrophe in Japan müssen wir leider alle leben. Auf unser Geschäft hat sie aber keinen negativen Einfluss. Dieses läuft sehr positiv – sowohl die Neuinvestitionen als auch die Occasionen.»

Ralph Cox
Geschäftsleiter, Toyota MH Schweiz, Rümlang

KOGO.346

Für Gross und Klein

KMU Moderne Intralogistiklösungen, die auf erhöhte Multifunktionalität und Automatisierung setzen, lohnen sich auch für kleinere und mittlere Betriebe.

MAX STUDER

Gemäss Lehrbuch umfasst die Intralogistik die Organisation, Steuerung, Durchführung und Optimierung des innerbetrieblichen Materialflusses, der Informationsströme sowie des Warenumschlags in Industrie und Handel. Der andauernd sich verschärfende Wettbewerb hat mehr und mehr Unternehmen dazu bewogen, für ihre Intralogistik technische Lösungen und Konzepte im Bereich der Automatisierung zu entwickeln und umzusetzen. Der gewählte Grad der Automatisierung ist in der Regel abhängig von der zu produzierenden Stückzahl, der benötigten Flexibilität, der Komplexität der Tätigkeit, den Lohnkosten und dem notwendigen Investitionsvolumen sowie dessen Finanzierbarkeit.

Bisher waren derartige technische Lösungen den grossen Industriebetrieben vorbehalten. Doch auch bei kleineren und mittleren Unternehmen können diese technischen Lösungen und Konzepte im Bereich der Automatisierung der Intralogistik sehr wohl gewinnbringend eingesetzt werden. Eine Möglichkeit, wie dies funktionieren kann, zeigt das Praxisbeispiel der Metzgerei Gabriel in Wolfenschiessen mit ihrer gesamtheitlichen Frischlogistik im Gewerbeumfeld.

Praxisbeispiel Metzgereibetrieb

Die Firma Metzger Gabriel in Wolfenschiessen, Nidwalden, wird bereits in der dritten Generation von Walter Gabriel geleitet. Das Unternehmen kann auf über 100 Jahre Erfolgsgeschichte zurückblicken und beschäftigt heute rund 55 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

In den vergangenen Jahrzehnten hat sich der kleine Gewerbebetrieb, der drei Filialen in der näheren Umgebung betreibt, überdurchschnittlich gut entwickelt, wodurch auch die Anforderungen an die internen Prozesse, die Organisation und die damit verbundenen Systeme zugenommen haben. Aufgrund des stetigen Wachstums der vergangenen Jahre ist es beim Metzgerei-Unternehmen zu einem akuten Platzmangel gekommen. Dieser wiederum führte zu einer schwierigen und ineffizienten Arbeitsweise.

Um den gewachsenen Anforderungen gerecht zu werden, ersetzte Metzger Gabriel AG in einem ersten Schritt sein altes EDV-System durch die «Branchenlösung Fleisch» des Spezialisten für Enterprise Resource Planning-(ERP-)Systeme, CSB-System AG, und implementierte damit eine leistungsfähige Informatik-Komplettlösung.

Multifunktionales Hochregallager

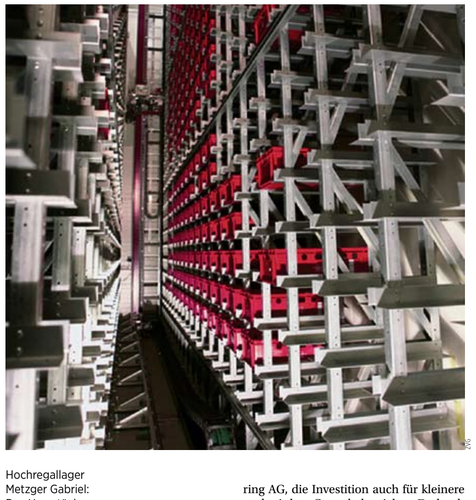
In einem zweiten Schritt wurden im Rahmen des Erweiterungsbaus sämtliche intralogistischen Prozesse überarbeitet. Die Aufgabenstellung bestand darin, auf möglichst kleinem Raum eine höchstmögliche Effizienz und Flexibilität zu schaffen. Das Herzstück der neuen Lösung bildet ein vollautomatisches, multifunktionales Hochregallager.

Dieses dient einerseits als Bestandslager für die Rohstoffe, Zwischen- und Fertigprodukte, andererseits als Sortieranlage für die Verpackung oder als Bereitstellungs- und Sortierlager für die Versandgebinde. Dem Hochregallager ist eine Pickzone angeschlossen, in der ein Teil der Kundenaufträge zusammengestellt wird. Die Materialzuführung zur Produktion wird ebenfalls über das Multifunktionslager bewerkstelligt und sogar die Leergebinde-Pufferung und -Verteilung sichergestellt.

Mit dem 30-jährigen Slogan von Walter Gabriel «Hat es nicht gibt es bei uns nicht» hat die Metzger Gabriel AG bereits früh erkannt, dass man, um erfolgreich am Markt bestehen zu können, auf eine zukunftsorientierte Intralogistik nicht verzichten kann.

Hoher Automatisierungsgrad

Erstmals hat damit ein typisches Mittelstandsunternehmen aus der Lebensmittelbranche eine dermassen multifunktionelle Frischlogistik realisiert und einen derart hohen Automatisierungsgrad erreicht.



Hochregallager Metzger Gabriel: Das Herzstück der Logistiklösung.

Das hat auch den nationalen Fachverband für Logistik, GS1, beeindruckt, und das Projekt LOGAB der Metzger Gabriel AG wurde für den Swiss Logistics Award 2010 nominiert.

Thomas Vogler, Geschäftsführer der Metzger Gabriel AG, bringt es auf den Punkt: «Unsere realisierte Lösung zeigt, dass sich Investitionen in die Intralogistik auch für kleinere und mittlere Betriebe rechnen.» War ein derart hoher Automatisierungsgrad bisher nur Grossbetrieben vorbehalten, so rechne sich laut dem Firmenchef des Metzgerei-Unternehmens aufgrund der kompakten Bauweise, der Multifunktionalität der Anlage und der ausgewählten Realisierungsmethode, gemeinsam mit dem Partner CSB-Engineering AG, die Investition auch für kleinere und mittlere Gewerbebetriebe. «Dadurch sind künftig auch Unternehmen dieser Grössenordnung in der Lage, ihre Prozesse noch effizienter zu gestalten, ihre Kosten zu senken und flexibel auf die Marktbedürfnisse zu reagieren», ist der Chef des Metzgerei-Unternehmens überzeugt.

Zwischenzeitlich haben bereits mehrere weitere kleinere und mittlere Unternehmen erkannt, dass durch solche technische Lösungen und Konzepte in dem Bereich der automatisierten Intralogistik die Zukunftssicherheit ihrer Unternehmen entscheidend positiv beeinflusst werden kann. Entsprechend haben sie sich für die Realisierung einer auf den jeweiligen Betrieb abgestimmten Intralogistiklösung entschieden.

Max Studer, Geschäftsführer, CSB-System Schweiz, Kestenholz.

KLEINE UND MITTELGROSSE UNTERNEHMEN

Stützen der Schweizer Wirtschaft

Grosse Mehrheit Kleine und mittelgrosse Unternehmen (KMU) gelten als die Stütze der Schweizer Wirtschaft. Die kleinsten Betriebe mit ein oder zwei Beschäftigten machen rund 60 Prozent der marktwirtschaftlichen Unternehmen in der Schweiz aus, bieten allerdings nur 10 Prozent der Arbeitsstellen. Als kleine Unternehmen werden jene Gesellschaften bezeichnet, die 2 bis 50 Personen beschäftigen und einen Umsatz von unter 10 Millionen Franken ausweisen. Mittelgrosse Unternehmen schliesslich zählen unter 250 Beschäftigte und erzielen einen Umsatz von unter 50 Millionen Franken. Alle zusammen bieten rund zwei Drittel aller verfügbaren Arbeitsplätze an. Mit 99,7 Prozent bilden sie die überwältigende Mehrheit der Firmen in der Schweiz. Insgesamt sind in der Schweiz rund 300 000 KMU aktiv.

ANZEIGE



Messbar nachhaltig

Erhebung Eine Studie der Universität St. Gallen untersucht, wie Verlader und Logistikdienstleister ihre Geschäftsbeziehungen nachhaltig gestalten. Ein Zwischenbericht.

THORSTEN KLAAS-WISSING UND NICOLE KUDLA

Begriffe wie Corporate Social Responsibility, Nachhaltigkeit oder Compliance finden in Gesellschaft und Wirtschaft immer grösseren Anklang. Augenscheinlich entwickeln insbesondere die hochentwickelten Volkswirtschaften vermehrt den Anspruch, «grüner», «sozialer» und «gerechter» im wirtschaftlichen Austausch zu werden. Angesichts zunehmender Umweltsensitivität und der globalen Wirtschaftsvernetzung gilt es insbesondere auch im Wirtschaftsgebaren, konform mit den steigenden Nachhaltigkeitsanforderungen zu sein.

In der Logistikbranche, der Branche also, welche die globale Vernetzung und Arbeitsteilung ermöglicht und dabei zugleich in hohem Masse von ihr profitiert, arbeiten verladende Unternehmen wie auch Logistikdienstleister mit Hochdruck an Konzepten wie Green Logistics oder Green SCM. Dabei herrscht in vielen Logistikfirmen noch grosse Ratlosigkeit darüber, was der Anspruch der Nachhaltigkeit speziell bedeutet und mit welchen Ansätzen konkrete Massnahmen in der Praxis umzusetzen sind. Denn die wachsende Bedeutung des Dreiklangs ökonomischer, ökologischer und sozialer Belange für die eigene Firmenstrategie birgt neben der Herausforderung der Operationalisierung konkreter interner Massnahmen auch die Aufgabe der Einbeziehung der Möglichkeiten und Ansprüche wichtiger Lieferanten, Subunternehmer und Kunden.

Bisher kaum Kriterien

Bislang hat sich hier vor allem die Konsumgüterindustrie hervorgetan, die durch sogenannte Codes of Conduct Lieferanten in ihre Nachhaltigkeitskonzepte einbindet. Für Logistikdienstleistungen hingegen existieren bisher kaum geeignete Anforderungs- und Bewertungskriterien der Nachhaltigkeitsleistung einschliesslich passender Anreizsysteme. Diese Aspekte verfolgen aktuell verschiedene unternehmensübergreifende Ansätze, wie zum Beispiel der BME-Arbeitskreis Green Logistics, mit dem Ziel, Massnahmen und Kriterien für eine umweltfreundlichere Logistik zu entwickeln, die unter anderem im Rahmen des Einkaufs von Logistikdienstleistungen zum Einsatz kommen können. Zudem haben grosse Verlader in den letzten Jahren proprietäre Nachhaltigkeitsmanagementsysteme implementiert, konkrete Unternehmensziele definiert sowie entsprechende Organisations- und Reportingstrukturen geschaffen.

Der Brückenschlag zur Logistik ist aus Sicht der Nachhaltigkeit bislang kaum erfolgt. Drei mögliche Gründe spiegeln sich in den Erkenntnissen aus insgesamt 17 explorativen Interviews mit Geschäftsführern, Nachhaltigkeitsbeauftragten und Einkäufern von Logistikdienstleistungen: Die Konkretisierung von firmenweiten Nachhaltigkeitszielen für die Logistik, fehlende Detailliierung bei den Kundenanforderungen sowie die Komplexität und Abstraktheit des Nachhaltigkeits-Begriffs. Angesichts dieser Entwicklungen erarbeitet der Lehrstuhl für Logistikmanagement der Universität St. Gallen gemeinsam mit acht Partnern –BASF, DB Schenker, Fiege (CH), Kube & Kubenz, Planzer (CH), SCA Packaging (CH), Würth Logistics (CH) und Zweifel Chips (CH) – im Rahmen der Studie «Nachhaltigkeit in der Logistik» Empfehlungen für die Operationalisierung von Nachhaltigkeit in der Ausschreibungs- und Vertragsgestaltung zwischen Verladern und Logistikdienstleistern.

Der Brückenschlag zur Logistik ist aus Sicht der Nachhaltigkeit bislang kaum erfolgt.

Ziel ist es, ökonomische, ökologische und soziale Massnahmen sowie dazu passende Leistungsindikatoren zu identifizieren und konkrete Gestaltungsempfehlungen zu unternehmensübergreifend sinnvollen Informations-, Kontroll- und Anreizmechanismen abzuleiten. Es wurde schnell deutlich, dass im Auswahl- und Entscheidungsprozess die Nachhaltigkeitsleistung die Preisdebatte nicht verdrängen wird, aber der zunehmende Outsourcing-Anteil im Logistikgeschäft die Ergänzung von Nachhaltigkeitszielen und -standards in der Dienstleisterauswahl und der Vertragsgestaltung erfordert. Zudem wird der Umgang mit Nachhaltigkeit ein zusätzliches Auswahlkriterium darstellen, das bei vergleichbaren Preis-Leistungs-Angeboten entscheiden wird.

Für die konkrete Umsetzung geeigneter Kriterien im Auswahlprozesses stellen sich dabei zwei zentrale Fragen: Welche Informationen spielen bei der Bewertung der Nachhaltigkeitsleistung von Logistikunternehmen eine Rolle? Und wie können diese abgefragt werden? Dabei ist es wichtig, einen gesamthaften Eindruck über die Aktivitäten des Dienstleisters bezüglich Nachhaltigkeit zu gewinnen, um letztlich den «konformen» Logistikdienstleister auswählen zu können. Unternehmensübergreifende Informations-, Kontroll- oder Reportingsysteme zur gezielten Überwachung und Steuerung der Nachhaltigkeitsaktivitäten, welche zudem einem einheitlichen «gerechten» Standard folgen, sind heute noch nicht verfügbar.

Die Messbarkeit im Sinne der Quantifizier- und Kontrollierbarkeit anhand von Leistungsindikatoren ist aber eine Grundvoraussetzung für ein firmenübergreifendes Reporting. Der ökonomische, ökologische und/oder soziale Mehrwert für den Verlader bestimmt dabei klar die Relevanz der jeweiligen Anforderung. Demgegenüber stehen Zielkonflikte, insbesondere bei Massnahmen, welche hohe Investitions- oder Transaktionskosten für den Logistikdienstleister verursachen wie Investitionen in alternative Antriebe.

Bezüglich Anreizmechanismen wurden unterschiedliche Aussagen gemacht: Insbesondere grosse Verlader können sich vorstellen, nachhaltige technologische Innovationen von Fall zu Fall durch spezifische Anreize zu fördern. In Frage kommen beispielsweise Prämiensysteme, längerfristige Vertragslaufzeiten oder ein gemeinsames Engagement im Nachhaltigkeitsbereich. Kleine und mittelständische Unternehmen betrachten Nachhaltigkeitskriterien im Ausschreibungsprozess und jährliche Dienstleistergespräche anhand eines erweiterten Fragenkatalogs als geeigneten Anreiz für Logistikdienstleister, sich nachhaltig zu engagieren.

Auswahl geeigneter Massnahmen

Als wichtiges Ergebnis der Studie wird zurzeit ein Fragenkatalog entwickelt, der den beteiligten Unternehmen als Entscheidungsunterstützung zur gezielten Auswahl geeigneter Massnahmen sowie passender Leistungsindikatoren und Anreizmechanismen dienen soll. In acht Workshops wurden hierfür von Verladern und Dienstleistern relevante Themenbereiche identifiziert, Auswahlfragen definiert und individuell vor dem Hintergrund der jeweiligen Geschäftsbeziehung gewichtet. Bei der Gewichtung wurden moderierende Faktoren wie Messbarkeit, Zielkonflikte und der Mehrwert für das verladende Unternehmen berücksichtigt.

Neben der Entwicklung eines anwendungsorientierten Werkzeugs ist ein weiteres Ergebnis der Studie absehbar: Wettbewerbsfähigkeit und Gewinnerzielung sind die Grundlage des Geschäftslebens, und dies gilt trotz aller ergänzenden umwelt- und sozial motivierten Nachhaltigkeitsbestrebungen ohne Ausnahme auch für die Logistik – auf den guten Mix kommt es an. So braucht es zwar noch Vorreiter in der Logistikbranche, die über gesetzliche Vorgaben und Standards hinausgehen. Langfristig kann das hochgesteckte Ziel einer nachhaltigen Logistikbranche nur durch die intensive Zusammenarbeit von Verladern und Logistikdienstleistern erreicht werden.

Thorsten Klaas-Wissing, Vize-Direktor; Nicole Kudla, Wissenschaftliche Mitarbeiterin, Lehrstuhl für Logistikmanagement, Universität St. Gallen.

LOGISTIK-LEHRSTUHL

Neue Konzepte

Vollständige Studie Die vollständige Studie «Nachhaltigkeit in der Logistik – Anreizgestaltung für Logistikdienstleister» wird voraussichtlich im September 2011 vorliegen.

Forschungsplattform Der Lehrstuhl für Logistikmanagement der Universität St. Gallen wird von Professor Wolfgang Stölzle geleitet und gilt mit seiner anwendungsorientierten Ausrichtung als führende Forschungs-, Lehr- und Weiterbildungsplattform für die Themen Supply Chain Management, Logistik, Transport und Verkehr in der Schweiz. Erforscht werden komplexe Problemstellungen der Logistik, überdies werden innovative Konzepte und Methoden erarbeitet.

ANZEIGE



ANZEIGE

