

# Kernkompetenzen und Logistik

*In der Lebensmittelindustrie schreitet die Spezialisierung weiter fort. Outsourcen dient heute nicht mehr nur dem Kostensparen, es ist ein Mittel, um Investitionen zu vermeiden oder gar um Geschäfte oder neue Geschäftsfelder zu ermöglichen.*

Produktionsbetriebe im Lebensmittelgewerbe und in der Lebensmittelindustrie besitzen ihre Kernkompetenzen in den allermeisten Fällen in der Produktion, der Lebensmitteltechnologie und Verfahrenstechnik sowie in der Entwicklung von Lebensmitteln und Getränken. Manchmal auch im Marketing.

Diese Aussage bedeutet im Umkehrschluss, dass das Abfüllen und Verpacken, das Konfektionieren und Lagern die Produktionslogistik und Vertriebslogistik keine Kernkompetenzen darstellen. Das wäre kein Problem, wenn nicht in diesen Bereichen das grösste Sparpotential liegen würde. Und bei genauem Hinsehen müssen sich viele Produktionsunternehmen gar eingestehen, dass in ihrem Unternehmen auch der Verkauf keine Kernkompetenz darstellt. Und das ist sehr sehr problematisch.

Die Frage nach den Kernkompetenzen ist deshalb wichtig, weil Unternehmen im heutigen wirtschaftlichen Umfeld nur noch konkurrenzfähig sind, wenn sie beim Kunden ihre Kernkompetenzen in die Waagschale werfen können.

Die meisten KMU haben kein oder nicht genügend Kapital zur Verfügung, um entweder zusätzliche Kernkompetenzen aufzubauen oder Kernkompetenzen zuzukaufen. Wie dies

beispielsweise Ospelt mit Panetta gemacht hat. Ospelt kaufte sich damit den Einstieg in die «Tagesfrisch-Convenience»-Kompetenz. Leider reicht es für viele KMU nicht einmal für adäquate Prozessanlagen.

Aber auch grosse Unternehmen wie Kraft Foods oder Unilever müssen sich auf ihre Kernkompetenzen besinnen, wenn sie die Börsenanalysten bei Laune halten wollen. Nicht weil sie zu wenig Kapital zur Verfügung hätten, sondern weil sie höhere Gewinne ausweisen müssen.

## **Outsourcen und Kooperieren**

Daher gilt für alle, ob gross oder klein. Erfolgreiche Unternehmen sind gezwungen, sich auf ihre Kernkompetenzen zu konzentrieren. Die daraus folgenden Strategien führen dazu, dass outsourcen und kooperieren immer selbstverständlicher werden.

Nicht nur Kraft Food und Lever Fabergé (Unilever), auch kleinere Unternehmen der Lebensmittelindustrie sourcen daher ihre Logistik aus, indem sie mit Logistikpartnern, wie beispielsweise Planzer oder Galliker, zusammenarbeiten. Diese holen die Produkte direkt ab der Produktion, lagern sie in lebensmittelkonformen, gekühlten Lagern (Galliker auch Tiefkühlager) und bedienen die Kunden in der ganzen

Schweiz und auch im Export. Dank der Verwendung von hoch entwickelter Software werden betriebswirtschaftliche Daten und solche für die Qualitätskontrolle und Rückverfolgbarkeit elektronisch übermittelt.

## **Kooperationen**

Kooperationen sind heute im Zeitalter der Elektronik technisch leichter zu realisieren, weil die Unterlagen einfacher zu überprüfen sind. Wenn im Rahmen von «Best Partner» Beziehungen als reine Kunden-Lieferanten-Beziehungen vorliegen, sind Kooperationen beinahe problemlos. Nicht ganz so einfach sind komple-

xere Modelle: Eine Produktionsauslagerung oder gemeinsame Marktbearbeitung ruft nach sauberen Strukturen und allenfalls gemeinsamen Unternehmen, welche als Dienstleistungscenter für verschiedene Unternehmen fungieren. Sie werden mit Vorteil über eine Kapitalbeteiligung kontrolliert. Die Problematik bei solchen Strukturen liegt meistens bei den weichen Faktoren. Sind die verantwortlichen Personen fähig zur Zusammenarbeit? Und zum Geben und Nehmen. Denn auch bei Win-win-Situationen ist es normal, dass allenfalls ein Partner etwas mehr vom Nutzen hat als der andere – und das kann auch noch wechseln.



**Einige Optimierungsmodelle**

**Logistik**

Kraft Food vergibt seine ganze Toblerone-Logistik an das Dienstleistungs- und Transportunternehmen Planzer. Planzer übernimmt als Dienstleister die ganze Lieferkette ab Produktion Fabrik und bringt die Produkte auf die eigene «Food-Plattform» Villmergen. Im Rahmen eines Co-Packing-Auftrags konfektioniert Planzer die Schokoladen. Packt sie allenfalls um und sorgt für die Preisauszeichnung und die Spedition von Produkt und Lieferscheinen zum Kunden auf der ganzen Welt. Die eigene Software garantiert die Chargenrückverfolgbarkeit. Der automatische Informationsaustausch erfolgt über Electronic Data Interchange (EDI) sehr effizient. Alle abgeschlossenen Lieferantenbestellungen, Liefer- und Produktionsaufträge, Bestände werden mehrmals täglich automatisch übermittelt.

**Marktkompetenz**

Der Hilcona Frische-Express kooperiert mit Emmi: Die Marktkompetenz im Bereich Convenience-Shops ruft nach Milchprodukten: Die partnerschaftliche Zusammenarbeit mit Emmi garantiert ein attraktives Milchproduktesorti-



**Planzer Foodhub, Villmergen**

Umschlaglager:	6 000 m <sup>2</sup>
Kundenlager:	40 000 m <sup>2</sup>
Kundenbüro:	2 300 m <sup>2</sup>
HRL	27 000 Paletten
Kühlager, zugelassener Empfänger	
Offenes Zollfreilager	
Gründung:	1991
Mitarbeiter:	180
Fahrzeuge:	80



ment mit hohem Innovationsgrad, ohne dass Hilcona Investitionen tätigen muss. Emmi kommt zu einem sicheren und guten Kunden.

**Vertriebskooperation**

Aber auch Vertriebskooperationen nehmen zu: Die junge Firma Ceposa AG, Hersteller von Antipasti und Oliven-Delikatesen, hat sich Kooperationen auf die Fahne geschrieben. Ceposa beliefert einen Teil der Kunden selber, arbeitet mit verschiedenen Grossisten und ist mit Lüchinger und Schmid eine Kooperation eingegangen, wobei L+S die Feinverteilung übernimmt, Ceposa hat jedoch die Rechnungsstellung selber in der Hand. L+S kann dabei seine Logistikkosten senken, und Ceposa kann seine Reichweite verbessern.

**Produktionsoptimierung**

Durch die Orientierung auf den Markt werden Sortimente optimiert. Romer's Hausbäckerei, der Spezialist für Tiefkühltorten, produziert beispielsweise keine zuckerfreien Torten und will dies auch in Zukunft nicht tun. Er bezieht diese daher von einem Spezialisten. Er gewinnt dadurch bei seinen Kunden an Sortimentskompetenz, ohne seine rationelle Produktion unnötig zu belasten. Ω

# Wir haben guten Geschmack.

## Obermeilen – Ihr Aromenlieferant

Ob für Getränke, Milchprodukte, Back- oder Süßwaren – unsere Aromen unterstützen den typischen, charakteristischen Geschmack Ihrer Lebensmittelprodukte. Fragen Sie uns nach unserem Standard-Aromensortiment.

Schweizer Getränke AG, Alte Landstrasse 144, 8706 Obermeilen  
Tel. 044 924 27 27 Fax 044 924 27 39 info@obermeilen.ch

