

Unterwegs für Frische

Logistik in der Lebensmittelindustrie

Frankfurter Allgemeine
hochschulanzeige

Von Karin Leppin

Wir kennen sie alle: Die Lastwagen, die mit Obst und Gemüse, gekühlter Milch oder gefrorenem Fleisch auf den Autobahnen unterwegs sind. Logistik-Profis sorgen dafür, daß sie kostengünstig fahren, gut ausgelastet sind, pünktlich ankommen und im Zentrallager genug Platz für die gelieferte Ware ist. Ein Job für streßresistente Optimierer.

Susanne Ramp ist Logistik-Consultant. „Die meisten denken, ich schicke Lastwagen hin und her“, sagt die Projektmanagerin bei der Hamburger Firma Hoyer, und sie stellt klar: „Dabei habe ich mit Transporten kaum noch etwas zu tun.“ Längst geht es in der Logistik um mehr: effiziente Lagerhaltung, günstige Verpackung, sogar veränderte Produktionsabläufe. All das planen heute Logistiker und begleiten dabei jeden Schritt. Zum Beispiel von der Kuh zur Molkerei und schließlich zum Kunden. „Supply Chain Management“ nennt man das. Das andere Schlagwort der Branche ist „Cross Docking“ und ist vor allem für den Groß- und Einzelhandel von Bedeutung: Statt 50 LKW zu je einer Verkaufsstelle zu schicken, die jeweils eine Palette Milch oder eine Kiste Bananen bestellt hat, werden Zentrallager eingerichtet. Diese verbessern die Auslastung der Zulieferer erheblich und verkürzen Wartezeiten an den Rampen. Logistik ist zu einem wichtigen Wettbewerbsfaktor im Handel geworden. Ihre Qualität entscheidet darüber, wer die Waren am günstigsten anbietet und wer das richtige zur richtigen Zeit an den Kunden liefern kann. Das frische Angebot soll möglichst breit sein, immer verfügbar und kann oft nicht lange gelagert werden: Eine knifflige Aufgabe für analytische Hirne.

Bei der Metro-Gruppe z.B. galt es, eine Million verschiedene Artikel mit 8.000 verschiedenen Lieferanten zu mehr als 1.700 Verkaufsstellen weltweit besser zu koordinieren. Seit 1995 arbeiten Experten bei der Metro-Tochter Metro MGL Logistik (MGL) an dieser Aufgabe. Heute fahren nur noch etwa 4.000 Lieferanten an die Metro-Rampe, und das mit besser ausgelasteten LKWs und zur gewünschten Zeit. Was einfach klingt, kostete eine Menge überzeugungsarbeit, erinnert sich Sven Herrmann, Leiter der Beschaffungslogistik bei der MGL. Die meisten der Spezialisten in der jungen Firma haben einen akademischen Hintergrund. Viele steigen nach einem BWL-Studium mit logistischem Schwerpunkt an der Fachhochschule, Berufsakademie oder Universität ein. Berufserfahrung und Kenntnisse aus dem Handel sind neben sozialen Kompetenzen Voraussetzung für eine Einstiegsposition, so Herrmann. „Wer bei uns arbeitet, muß mit Lieferanten, Dienstleistern und Einkäufern zusammenarbeiten und mit diesen unterschiedlichen Menschen gut auskommen. Einzelkämpfer können wir nicht gebrauchen.“ In einem Training-on-the-Job-Programm erhalten Einsteiger einen Coach, der sie betreut und dessen Arbeit sie beobachten. Zu Beginn wechseln sie die Abteilungen, um alle Bereiche zu kennen. Nach und nach übernehmen sie dann Verantwortung. Der Coach steht weiter zur Verfügung, denn im schnellen Logistik-

Geschäft darf nichts schief gehen. „Wer außergewöhnliche Leistungen erbringt, kann später selbst Verantwortung für Personal übernehmen oder ins Ausland gehen und dort an der Einführung neuer Logistik-Konzepte mitarbeiten“, so Herrmann.

Mit seinem Logistik-Konzept löste das große Handelsunternehmen Veränderungen in der gesamten Branche aus. Nachdem sich die Industrie bisher in der Führungsrolle bei der Logistik sah, wird der Handel nun stärker. „Händler sehen die Industrie künftig nur noch zu gut vier Prozent in Führung“, sagt Judith Hillemeier, Logistik-Expertin bei der Lebensmittelzeitung. Gemeinsam mit der Firma Price Waterhouse Coopers (PwC) stellte sie jetzt eine Studie zur Logistik im Lebensmittelbereich vor. In dieser Studie wurde die steigende Bedeutung der Logistik offensichtlich, aber auch die Veränderungen. Outsourcing wurde zu einem wichtigen Thema. Transporte werden schon zu 71 Prozent nicht mehr von den Produzenten übernommen, sondern an Externe vergeben. Die Lagerbewirtschaftung liegt zu 32 Prozent in der Hand von Dienstleistern.

Zum Beispiel bei der Firma Hoyer. „Lagerorganisation für die Kunden ist ein wichtiges Arbeitsfeld für Berufseinsteiger“, erklärt Nina Rayzik, Personalverantwortliche bei der Hoyer-Group. Die meisten der Hoyer-Mitarbeiter mit akademischem Hintergrund haben BWL mit Schwerpunkt Logistik studiert oder berufsbegleitende Studiengänge absolviert. Vor allem Bewerber mit einer abgeschlossenen Berufsausbildung, wie Speditionskaufleute, sind gern gesehen. Sie werden entweder über ein Trainee-Programm eingearbeitet oder schaffen den Direkteinstieg. „Analytische Denke, Streßresistenz und prozeßübergreifendes Denken sind wichtige persönliche Voraussetzungen“, so Rayzik. Dazu komme ein Gespür für den Umgang mit Kunden und Durchsetzungsfähigkeit, denn Logistiker müssen in den Plan eingreifen, wenn er zu stocken droht: „Wenn wir die Kuvertüre nicht rechtzeitig in die Keksfabrik liefern, steht die ganze Produktion still“, begründet sie. Wer mit solchen Eigenschaften komme und auch noch gute fachliche Kenntnisse mitbringe, könne es bei Hoyer zum Niederlassungsleiter und sogar bis auf die Geschäftsführerebene bringen.

Eine neue Aufgabe ist bei Hoyer jetzt dazugekommen: Logistik-Consulting, das Arbeitsfeld von Susanne Ramp. Sie ist seit April dieses Jahres wieder dabei, nachdem sie ihre Arbeit für ein Studium an der privaten Verkehrsakademie in Bremen unterbrochen hatte. Sie erarbeitet heute Lösungen für Unternehmen, die ihre Lagerung verbessern wollen. „Wir sagen den Kunden, wie sie ihre bestehenden Lager optimaler nutzen, wo sie ein neues Lager am günstigsten bauen oder kombinieren die Güter mehrerer Kunden in einem gemeinsamen Lager“, beschreibt sie. „Der Kunde soll sich ganz auf die Produktion konzentrieren. Den Rest können externe Dienstleister wie wir übernehmen.“ Und das alles just in time und kostengünstig bis ins Detail.

Controlling-Kenntnisse sieht Richard Vahrenkamp, Professor an der Uni in Kassel, deshalb als entscheidende Kompetenz des Logistikers. „Er muß immer genau im Blick haben, wo die Ware gerade ist, wer welche Kosten trägt, wofür haftet und wer welche Gewinne einstreicht.“

Auch der Logistik-Professor beobachtet wichtige Veränderungen in der Branche: „Seitdem das Internet besteht, gibt es nicht mehr so viele Verständigungsprobleme zwischen den Lieferanten, Herstellern und Händlern“, erklärt er. Statt per Fax werden Transporte jetzt über Online-Portale gesteuert. Dadurch sind

Arbeitsplätze für Software-Entwickler entstanden. Vor allem im Handel bauen die Unternehmen nämlich auf eigene Lösungen. Vahrenkamp. „Die Unternehmen wollen sich nicht in die Karten schauen lassen.“ Die PwC-Studie bestätigt seinen Eindruck: „Der Handel vertraut zu 50 Prozent auf Eigenentwicklungen, während Standardlösungen zu 80 Prozent in der Industrie vertreten sind“, sagt Judith Hillemeier.

Weitere Informationen:

www.metro.de/servlet/PB/menu/1000144_11/index.html

www.hoyer-group.de

© Frankfurter Allgemeine Hochschulanzeiger Nr. 65, 2003