

Neuausrichtung Der Wertschöpfungskette Für Nestlé

Nestlé wurde 1867 von Henri Nestlé gegründet und ist heute das größte Unternehmen der Schweiz. Der Kapitalwert von Nestlé liegt bei mehr als 59 Milliarden GBP; die Firma ist der weltweit größte Lebensmittelproduzent und beschäftigt 253.000 Mitarbeiter in aller Welt mit der Herstellung von mehr als 15.000 verschiedenen Produkten. Nestlé produziert und vermarktet einige der weltweit bekanntesten internationalen FMCG-Marken an Lebensmitteln und Getränken – Nescafé, KitKat, Quality Street, Buitoni, Cheerios und Shredded Wheat sind nur einige Beispiele hierfür. Total Logistics unterstützt Nestlé GB seit mehr als acht Jahren bei der Planung und Optimierung der Wertschöpfungskette.

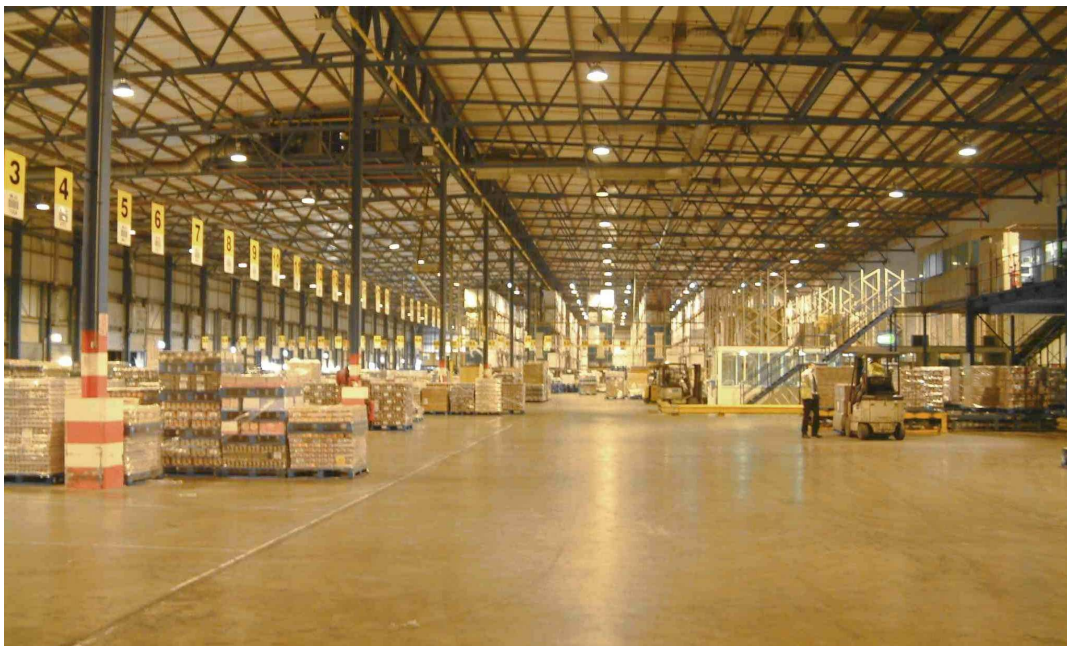


Nestlé's Niederlassung in York

Damit die richtigen Waren stets zur gewünschten Zeit bei den richtigen Filialketten, Großhändlern und Einzelhändlern in Großbritannien eintreffen, sind umfangreiche logistische Maßnahmen erforderlich, die in den beiden größten britischen Vertriebszentralen von Nestlé in York und Bardonia in der Grafschaft Leicestershire organisiert werden. Als Nestlé GB im Jahr 2002 beschloss, einen Großteil seiner Lebensmittelgeschäfte an Premier Foods zu verkaufen – darunter so bekannte Marken wie Branston Pickle, Sunpat, Sarsons Vinegar und Rowntree Jellies –, stand es vor dem Problem einer gleichzeitig zu hohen und zu niedrigen Auslastung seiner beiden Hauptvertriebszentralen. Die Firma beauftragte Total Logistics damit, die verschiedenen Optionen zu bewerten und eine strategische Lösung zur Neuausrichtung der Wertschöpfungskette von Nestlé GB auszuarbeiten – ein Projekt mit der Bezeichnung „Project Shirt“.



Das Zentrum von Nestlé in York wird firmenintern betrieben, während das 42.000 m² große Zentrum in Bardon in Nestlés Auftrag von TDG verwaltet wird, einem der größten britischen Anbieter von Supply-Chain-Lösungen mit 8000 Mitarbeitern und einer Flotte von 1600 Fahrzeugen. In York werden die Süßwaren von Nestlé umgeschlagen, während sich Bardon auf die übrigen Produkte in Nestlés Portfolio konzentriert. Hierbei handelte es sich in erster Linie um das Lebensmittel- und Getränkesortiment; TDG stellte Nestlés Lieferungen für sämtliche Standorte von den schottischen Highlands bis hin zu den Kanalinseln zusammen, wofür es ein Netzwerk mit acht im ganzen Land verteilten Umladezentren nutzte.



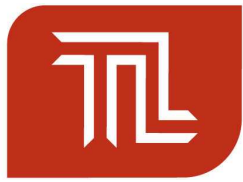
Bardon Versandbereich

Reaktion Auf Veränderte Geschäfte

Das Zentrum in York war mit der Süßwarensparte der Firma bereits zu stark ausgelastet; gleichzeitig stellten die Lebensmittelprodukte von Nestlé den größten Anteil der Volumen dar, die in Bardon abgewickelt wurden. Das bedeutete unvermeidlicherweise, dass der Verkauf der Lebensmittelgeschäfte an Premier Foods im Zentrum von Bardon das umgekehrte Problem verursachen würde - also eine zu geringe Auslastung.

Der Betrieb in Bardon entspricht größtenteils dem von York, was die grundlegenden Lagerabläufe angeht, also Wareneingang, Strategie und Zoneneinteilung zur Produktlagerung, Hochregalverwaltung, Tiefregalverwaltung, Auftragsabwicklung, Kommissionierung über Funkdatenterminals und Abläufe beim Beladen bzw. Zusammenstellen. Das Zentrum von Bardon ist jedoch größer und verfügt über 14 führerlose Krane, 57000 Palettenplätze in Hochregalen auf 14-stöckigen Gassen, 6000 Palettenplätze in der manuellen Gasse, 20 Kommissionierfahrzeuge und zahlreiche weitere Fahrzeuge.





Die Kapazitätsreserven boten eine Gelegenheit zur Überprüfung, wie gut die Kunden versorgt wurden, und hierin lag die wichtigste Motivation zur Beauftragung von Total Logistics mit der Neugestaltung der Wertschöpfungskette von Nestlé. Doch dies war nicht der einzige Grund: Es gab auch Probleme mit dem Risiko-Management. Nestlé hielt es nicht länger für ratsam, die gesamten Produktvorräte unter einem einzigen Dach zu lagern, weshalb eine Lösung für die Lagerung und den Vertrieb der wichtigsten Sortimente – wie z. B. Kaffee oder die immens beliebten KitKat – unter strategischen Gesichtspunkten gefunden werden musste, um die Waren zu schützen, ohne die Erhältlichkeit der Produkte oder die Effizienz der Lieferungen zu beeinträchtigen. Darüber hinaus hatte sich Nestlé mit dem Projekt das Ziel gesetzt, in York eine einzelne Kundendienstzentrale einzurichten.

Ebenso war es nötig, auf die Auswirkungen der Arbeitszeitrichtlinie der EU zu reagieren, denn für die Lkw, die von York aus den Süden England belieferten, entstanden lange Fahrtzeiten. Ohne eine Alternativlösung zur Senkung der Lieferzeiten wäre eine Einhaltung der Richtlinie beinahe unvermeidlich mit höheren Kosten verbunden gewesen.

Neugestaltung Der Supply Chain

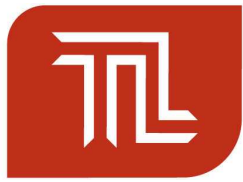
Ian Hill, Nestlés Direktor für Supply-Chain-Services und eBusiness, erklärte hierzu: „Der Verkauf unseres Geschäftsbereichs Lebensmittel war eine ideale Gelegenheit, um für ein deutlich höheres Maß an Flexibilität und Anpassungsfähigkeit unseres landesweiten Logistiknetzes zu sorgen. Wir investierten viel Zeit dafür, unseren Kunden zuzuhören, und stellten fest, dass sie häufigere Lieferungen mit jeweils weniger Volumen wünschten – was ihnen eine deutlich effektivere, JIT-gestützte Betriebsweise ermöglichen würde.“

Wir hatten bereits seit vielen Jahren erfolgreich mit Total Logistics zusammengearbeitet. Die Firma war mit den strategischen Problemen unseres Geschäfts eingehend vertraut, was sie zum idealen Partner zur Erörterung unserer verschiedenen Optionen machte.“

In der Ausgangsstudie wurden die Produktströme der verbleibenden Geschäftsbereiche erfasst und die Kosten von verschiedenen Lager- und Transportoptionen modelliert. Eine der untersuchten Möglichkeiten bestand darin, die zu geringe Auslastung aufgrund des Verkaufs des Geschäftsbereichs Lebensmittel auszugleichen, indem statt des bisherigen Netzwerks aus zwei produktspezifischen landesweiten Vertriebszentren zwei regionale Vertriebszentren eingerichtet würden, die beide das gesamte Produktsortiment führen. Auf diese Weise würden die Lieferungen von Süßwaren mit den Lieferungen der übrigen Lebensmittel- und Getränkeprodukte kombiniert.

Nachdem die richtige Änderungsstrategie feststand, nahm Total Logistics eine detailliertere Analyse dieser Option vor und untersuchte die betrieblichen Auswirkungen eines verbesserten Service für die Kunden von Nestlé.





Umstellung Auf Kombinierte Palettierung

Hill erklärte hierzu: „Die zweite Analyse vermittelte uns klare Optionen zur Durchführung von kombinierten Lieferungen, einschließlich der richtigen Methoden zur Lagerung in York und Bardon. Sie identifizierten rasch die Änderungen, die am Lager- und Transportsystem vorgenommen werden mussten, um den Kundendienst zu verbessern, die Lagernutzung zu optimieren, die Reaktionszeiten zu senken, die Bestellungen zu kombinieren und häufigere Lieferungen so oft wie erforderlich durchzuführen.“

Sobald Total Logistics und Hills internes Team das richtige Modell entwickelt hatten, begannen die Implementierungsarbeiten. Es kam darauf an, die Zentralen von York und Bardon enger miteinander zu verbinden, was deren Systeme, Mitarbeiter, Verfahren und Transportmittel angeht. Hierfür war eine präzise Koordination zwischen Nestlé und TDG in Bardon erforderlich; auch das Lagerverwaltungssystem AUTOSTORE, mit dem sämtliche Produktbewegungen an beiden Standorten gesteuert wurden, musste berücksichtigt werden. All dies musste genau auf das in der Firmenzentrale von Nestlé in Croydon eingesetzte Enterprise-Resource-Planning-(ERP)-System von SAP abgestimmt werden, und die neue Supply Chain musste innerhalb der Parameter der Produktionsbetriebe von Nestlé GB funktionieren.

Nestlé stellt in seinen großen britischen Produktionszentren in York, Halifax, Castleford, Fawdon, Tutbury, Hayes und Dalston etwa 70 Prozent der in Großbritannien verkauften Produkte her; die übrigen 30 Prozent werden aus dem Ausland eingeführt oder nach einem Export zur Endbearbeitung zurückimportiert.

Spürbarer Nutzen

Während des gesamten Jahres 2003 wurden die nötigen Änderungen an den Lagerkonfigurationen, Hilfssystemen und Verfahren umgesetzt; die ersten kombinierten Lieferungen begannen im September 2003. Während der folgenden Monate und zu Beginn des Jahres 2004 wurde die überarbeitete Wertschöpfungskette in Nestlés gesamter Kundenbasis an Filialketten, Großhändlern und Einzelhändlern erfolgreich umgesetzt und hat sowohl Nestlé als auch seinen Kunden zahlreiche wichtige Geschäftsvorteile ermöglicht.

Hill erläuterte weiter: „Dank der Hilfe von Total Logistics konnten wir zum ersten Mal in ganz Großbritannien kombinierte Palettenladungen einsetzen, also die Süßwaren und Getränke unter Einsatz von zwei verschiedenen Fahrzeugflotten und Vertriebszentralen ausliefern. Hierdurch konnten wir unsere Kostenbasis beibehalten und häufiger Lieferungen mit kleineren Volumen durchführen, ohne dass die Kosten stiegen.

Die Kunden haben darauf äußerst positiv reagiert: Sie erhalten einen verbesserten und grundlegend flexibleren Service, während wir unsere Fahrzeugflotte verkleinern konnten, was auch der Umwelt nützt. Wir haben in York die gewünschte einzige Kundendienstzentrale eingerichtet, in der die Steuerung unserer gesamten täglichen Betriebsplanung zentralisiert wurde. Die Vorlaufzeiten sind kürzer, die Auftragsabwicklung hat sich





TOTAL LOGISTICS

the complete supply chain consultancy

beschleunigt, und wir betreiben nun eine Lieferkette mit täglichen Bestellungen und Lieferungen rund um die Uhr. Und was genauso wichtig ist: Wir konnten die Vorgaben der EU-Arbeitszeitrichtlinie einhalten, ohne dass uns oder unseren Kunden zusätzliche Kosten entstanden.“

