

Distributionskonzept der Campari Deutschland GmbH: Auf Zuwachs angelegt

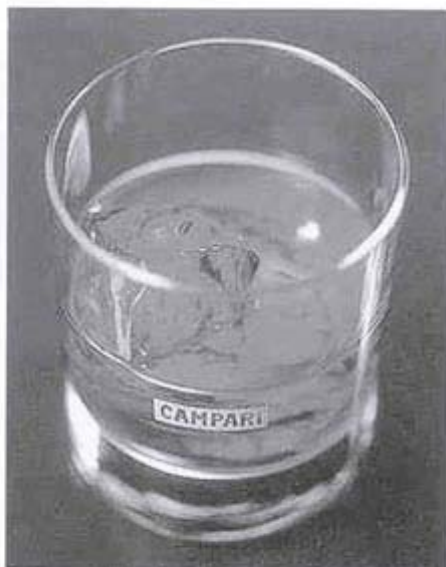
DIPL.-KFM. CHRISTOPH BOTZENHART

Die Botzenhart management consulting GmbH + Co.KG, Ulm, wurde Mitte 1999 von der Campari Deutschland GmbH beauftragt, das bestehende Logistikkonzept auf Optimierungsmöglichkeiten zu untersuchen. Auslöser waren Überlegungen, das Markenportfolio und damit die Distributionsmengen durch Zukauf anderer Unternehmen wesentlich auszuweiten. Das Ergebnis kann sich sehen lassen: Mit Beraterhilfe gelang es, das bisher schon sehr leistungsfähige Logistiksystem so zu optimieren, dass es auch künftigen Anforderungen in Bezug auf Flexibilität, Servicequalität, Transparenz und Wirtschaftlichkeit gerecht wird.

Die 1979 in München gegründete Campari Deutschland GmbH gehört zu den führenden Anbietern hochwertiger Alkoholgetränke in der Bundesrepublik und erzielt als Marketing und Vertriebsgesellschaft mit ca. 25 Mitarbeitern einen jährlichen Umsatz von über 200 Mio. DM. Das Tochterunternehmen der weltweit operierenden Gruppo Campari bezieht sein Sortiment ausschließlich aus Werken in Italien, Frankreich und Griechenland, eigene Produktionskapazitäten in Deutschland gibt es nicht. Zum Zeitpunkt der Einschaltung der Botzenhart management consulting GmbH + Co.KG belief sich das jährliche Absatzvolumen auf knapp 9000 t, die über 6 Speditionsläger bundesweit verteilt wurden.

Vor dem Hintergrund einer expansiven Markenstrategie und der damit zwangsläufig zu erwartenden massiven Ausweitung des Distributionsvolumens sollte im Rahmen eines Beratungsauftrags geklärt werden, inwieweit das bestehende Konzept geeignet war, die anstehenden Veränderungen zu assimilieren. Die Aufgabenstellung konzentrierte sich zunächst darauf, Simulationsrechnungen durchzuführen, um Anhaltspunkte für die Beantwortung folgender Fragen zu erhalten:

- Welche Lageranzahl ist bei unterschiedlichen Mengenszenarien unter Kosten-, Risi-



1: Campari, führender Anbieter alkoholischer Getränke



2: Dipl.-Kfm. Christoph Botzenhart

ken- und Lieferserviceaspekten für eine optimale Kundenversorgung erforderlich?

- Wo sollten sich die Lagerstandorte befinden?
- Welche Auswirkungen auf die Logistikkosten sind durch die zu erwartenden Mengenveränderungen bei unterschiedlichen Distributionskonzepten zu erwarten?
- Das angewandte Rechenmodell basierte auf folgenden Bestandteilen:
- Datengrundlage: Sendungsdaten aus dem Jahr 1998
- Distributionsnetz: Zur Simulation der Transportkosten mussten fiktiv Kopfstationen und Verteilergebiete festgelegt werden. Unter dem Aspekt, auf der einen Seite ein ausreichendes Potenzial für eine kostendeckende Auslastung der Hauptaufverkehre generieren und andererseits unter restriktiven Terminvorgaben Synergieeffekte in der Flächenverteilung realisieren zu können, ergab sich eine virtuelle Netzstruktur:

- (Vorlaufkosten: Die Einbeziehung der Vorlaufkosten (Transporte von der Produktion zum Lager) erfolgte auf Basis der von Campari im Jahr 1998 bezahlten Importfrachten.

- (Tarifkonzept: Für die Bewertung der Direktendungen, Nachläufe (Transporte vom Lager zu den Kopfstationen) und Zustellungen wurde ein Tarifsysteem angewandt, das neben einer Differenzierung nach Sendungsgrößenklassen und Entfernung zusätzliche Parameter für eine möglichst rea-

listische Abbildung der spezifischen Verlagergegebenheiten (Sperrigkeit etc.) beinhaltete.

- Lagerkostenkalkulation: Für die Ermittlung der Lagerkosten (Lagerung, Handling, kaufmännische Abwicklung) wurde ein Rechenmodell herangezogen, das in Abhängigkeit von unterschiedlichen Parametern, wie z. B. Durchschnittsbestand, Kommissionierleistung etc. Aufschluss über die Kostenwirkungen alternativer Mengenkonstellationen geben konnte.

- Umschlagskosten: Der Ansatz der Kosten für den Umschlag an den Kopfstationen erfolgte auf Basis von Erfahrungswerten.

Bestimmung der optimalen Lagerstandorte

Die zur Verfügung gestellten Sendungsdaten wurden zunächst nach Sendungsgröße strukturiert und so aufbereitet, dass ihre regionale Verteilung in einer Deutschlandkarte graphisch dargestellt werden konnte (Muster siehe Schaubild 2). Unter Berücksichtigung von Abnahmeschwerpunkten sowie Vorlaufkosten erfolgte anschließend eine näherungsweise Bestimmung der optimalen Lagerstandorte, die für das jeweilige Rechenmodell zu Grunde gelegt werden sollten. Im Einzelnen wurden folgende Varianten einer näheren Betrachtung unterzogen:

- Variante 1: Zentrallagerkonzept mit einem Standort in Süddeutschland

- Variante 2: Zentrallagerkonzept mit einem Standort im Rhein Main Gebiet
 - Variante 3: 2-Lagerkonzept mit Standorten im Südwesten und Nordosten
 - Variante 4: 3-Lagerkonzept mit Standorten im Rhein Main-Gebiet, sowie Süd- und Norddeutschland
 - Variante 5: 3-Lagerkonzept mit Standorten im Westen, Osten und Süden
 - Variante 6: bestehendes 6-Lagerkonzept
- Jede ins Auge gefasste Distributionsvariante wurde anschließend unter Zugrundelegung der zur Verfügung stehenden Sendungsdaten kalkuliert.

Beschränkt auf eine Betrachtung der Transportkosten war mit zunehmender Anzahl der Lagerstandorte eindeutig ein degressiver Kostenverlauf erkennbar. (Bild 4)

Erst unter Heranziehung der Lager- und insbesondere der Kapitalbindungskosten, die mit zunehmender Lageranzahl einen deutlich progressiven Kostenverlauf aufwies (Schaubild 5 und Schaubild 6), änderte sich das Gesamtbild zugunsten einer Zentralisierung (Schaubild 7). Letztendlich wäre unter reinen Kostenaspekten die Einrichtung eines Zentrallagers im Rhein-Main-Gebiet zu empfehlen gewesen. Allerdings war nicht zu übersehen, dass diese Ersparnisse ausschließlich aus einer reduzierten Kapitalbindung resultierten und die direkten Logistikkosten eher zunehmen würden.

Vorteile bei der Lagerbetreuung und Bestandsführung als weitere Argumente für eine Zentralisierung wurden in die abschließende Betrachtung zwar ebenfalls einbezogen, insgesamt jedoch geringer bewertet als

- das Problem der Abhängigkeit von einem Dienstleister,
- die erhöhte Anfälligkeit auf Änderungen externer Rahmenbedingungen
- sowie unvermeidliche Lieferserviceeinschränkungen vor dem Hintergrund wesentlich größerer Distanzen zum Kunden.

Favorisiert wurde schließlich ein 2-stufiges Vorgehen, das zunächst eine Reduzierung auf 2 bzw. 3-Lager vorsah und nach Vorliegen von Erfahrungswerten die zusätzliche Option einer Zentralisierung beinhalten sollte.

Ausschreibung zur Verifizierung der Simulationsergebnisse

Da Überkapazitäten und daraus resultierende Grenzkostenkalkulationen zu Angebotskonstellationen führen können, von denen bei einer theoretischen Betrachtung nicht ausgegangen werden kann, wurde die Botzenhart management consulting GmbH + Co.KG beauftragt, zur Verifizierung der im Rahmen der Simulationsrechnungen gewonnenen Erkenntnisse eine Ausschreibung mit dem Ziel einer Neuvergabe der Distributionslogistik der Campari Deutschland GmbH durchzuführen.

Nach sorgfältiger Sichtung kristallisierte sich ein potenzieller Bieterkreis von knapp 20 Unternehmen heraus, bei dessen Auswahl folgende Kriterien ausschlaggebend waren:

- Leistungsnachweise und Erfahrung in der



3: E. Radspeck, Geschäftsleitungsmitglied Logistik bei Campari: „Heute verfügen wir über ein Konditionensystem, das absolut verlässlich auf strukturelle Veränderungen reagiert und völlig neue Wege für ein modernes Logistik-Controlling eröffnet.“

Verteilung von Markenartikeln

- Synergiepotenziale
- Überregionale Kompetenz
- Netzstruktur
- Verfügbare Lager- und Transportkapazitäten,

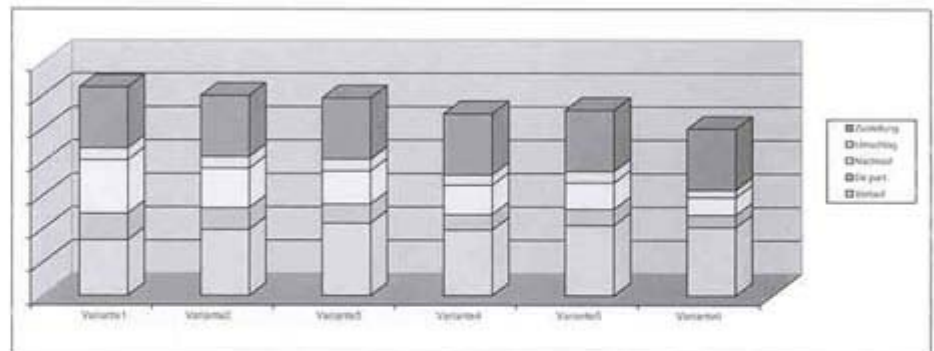
Der Ausschreibungstext beinhaltete neben einer Beschreibung der Ausgangssituation und Aufgabenstellung eine detaillierte Darlegung des Ausschreibungsverfahrens sowie der allgemeinen Auftragsbedingungen. Darüber hinaus wurden als Anlagen Angaben über das Artikelprofil, eine Auswertung der Auftragsposition je Artikel, eine Datensatzbeschreibung für eine integrierte Auf-

tragsübermittlung, Angebotsformblätter sowie Sendungs- bzw. Angebotsdateien im Excel-Format zur Verfügung gestellt. Die Angaben über das künftige Distributionsnetz beschränken sich auf den Hinweis, dass nach der Durchführung von Simulationsrechnungen ein Regionallagerkonzept mit bundesweit 2 bzw. maximal 3 Standorten favorisiert werde.

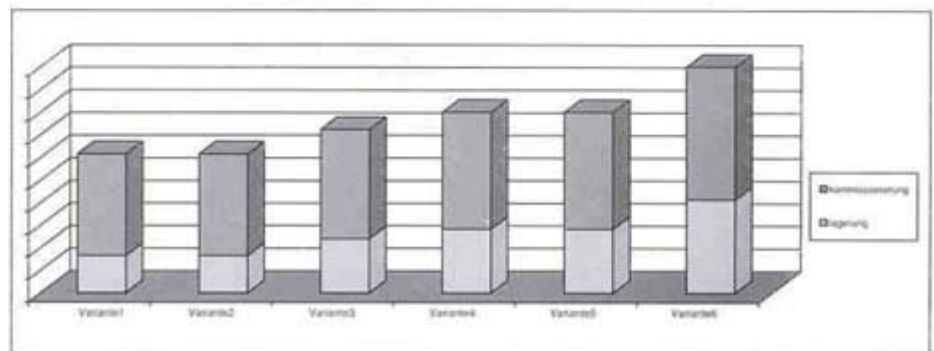
Die Entscheidung über eine 2-er oder 3-er Lösung sollte ebenso dem Anbieter überlassen bleiben, wie die Festlegung der jeweils zugeordneten Auslieferunggebiete und die Bestimmung der Lagerstandorte. Gleichzeitig wurde darauf hingewiesen, dass es jedem Bieter frei stünde, seine Offerte auf ein Teilgebiet zu beschränken, sofern – bezogen auf die Bundesrepublik – mindestens eine zusammenhängende 30-40%ige Flächenabdeckung gewährleistet sei. Um sich diesbezügliche Gestaltungsoptionen offen zu halten, wurde abschließend der Vorbehalt einer gebiets- bzw. leistungsbezogenen Aufspaltung des Gesamtauftragspakets ergänzt.

Die eingehenden Angebote wurden unter Kosten- und Qualitätsaspekten ausgewertet. Die Komplexität der Aufgabenstellung in Verbindung mit den eingeräumten Gestaltungsmöglichkeiten, was Lagerstandorte, Lageranzahl und Distributionsgebiete anbelangte, erforderte umfangreiche Nacharbeiten und Gewichtungen, um eine Vergleichbarkeit sicherzustellen.

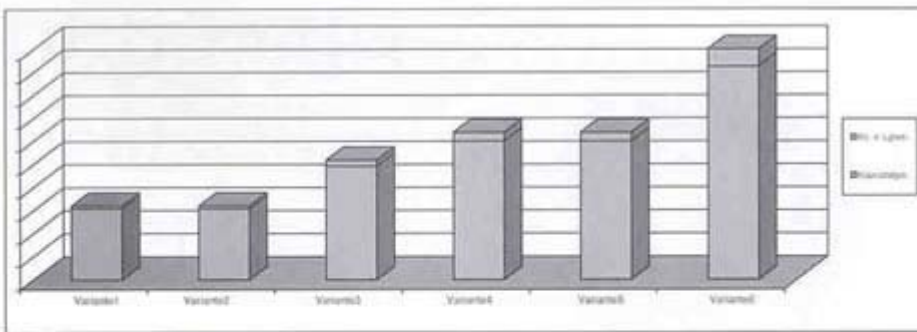
Zusätzlich kristallisierte sich heraus, dass Campari noch im Laufe der Ausschreibung die Marke Cinzano übernehmen würde. Dieser Entwicklung trug man insoweit Rechnung, als die Angebote nicht nur anhand der aus der Vergangenheit verfügbaren Sendungsdaten, sondern unter zusätzlicher Heranziehung einer voraussichtlichen künftigen Sendungsstruktur gegenüberge-



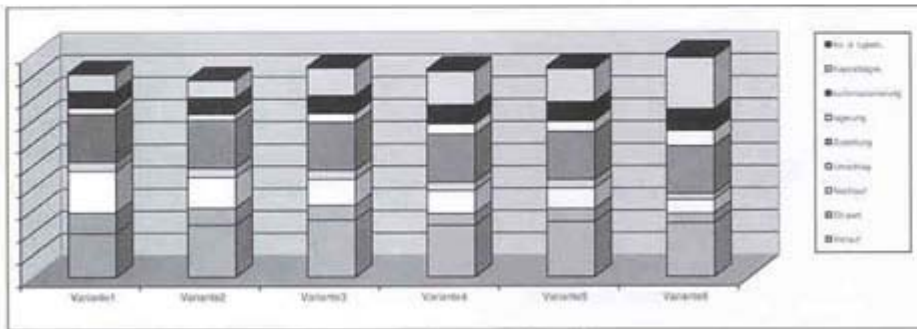
4: Transportkostenverlauf in Abhängigkeit von verschiedenen Distributionskonzepten



5: Verlauf der Lager- und Kommissionierkosten in Abhängigkeit von verschiedenen Distributionskonzepten



6: Verlauf der Lagerbetreuungs- und Kapitalbindungskosten in Abhängigkeit von verschiedenen Distributionskonzepten



7: Gesamtkostenverlauf in Abhängigkeit von verschiedenen Distributionskonzepten

stellt wurden. Entscheidend für die Bewertung war damit neben dem Vergleich einer konkreten Ist-Situation die Elastizität, mit der das angebotene Konditionsraster auf kommende Veränderungen reagieren wür-

de. Die Entscheidung fiel schließlich zu Gunsten eines 3-Lager Konzepts an den Standorten Ulm, Gelsenkirchen und Leipzig.

Fazit

Das jährliche Absatzvolumen der Campari Deutschland GmbH hat sich innerhalb eines Jahres auf über 30000 t mehr als verdreifacht. Die frühzeitige Auseinandersetzung mit den Konsequenzen, die sich aus diesem rasanten Mengenwachstum für die Logistik ergaben, führte dazu, dass Lieferserviceeinschränkungen vermieden und das aus dieser Entwicklung resultierende Synergiepotenzial ohne zeitliche Verzögerung realisiert werden konnte. Die Einführung eines differenzierten, an der Kostenverursachung orientierten Konditions-Systems eröffnet darüber hinaus neue Controllingperspektiven und liefert damit wichtige Anhaltspunkte für die künftige Vertriebs- und Sortimentspolitik.

Christoph Botzenhart, Jahrgang 1958 studierte an der Universität Mannheim Betriebswirtschaft und trat nach der erfolgreich abgelegten Prüfung zum Diplomkaufmann 1983 in die elterliche Spedition ein, die sich unter seiner Leitung zu einem der führenden Logistikanbieter im Raum Ulm entwickelte. Nach dem Verkauf des Unternehmens gründete er gemeinsam mit seinem Bruder, Dipl. Wirtsch.-Ing. Markus Botzenhart, am 01.01.98 die Botzenhart management consulting GmbH + Co. KG, Ulm, die sich schwerpunktmäßig mit logistischen Fragestellungen von Industrie und Handel befasst, darüber hinaus aber auch beratend für Unternehmen der Verkehrswirtschaft tätig ist.