Reaktionsfähige Systeme im Krisenfall - Herausforderungen für die Lebensmittellogistik

31. August 2022

Das Projekt

„Stärkung der regionalen Produktion und Distribution im Hinblick auf Krisenfälle“
unter besonderer Berücksichtigung des Lieferkettenmanagements von kleinen und mittleren Unternehmen der Land- und Ernährungswirtschaft

Was? Versorgungssicherheit im Agribusiness und Lebensmittelversorgung im Land Niedersachsen für künftige Krisenszenarien optimieren

Warum? Die Bedeutung stabiler und zeitgemäßer Versorgungsstrukturen kehrte durch Covid-19 und den Ukrainekrieg in das Bewusstsein der Menschen zurück

Wie? Stabilität und zeitgemäße Ausrichtung der Lieferketten in den Unternehmen der niedersächsischen Ernährungswirtschaft analysieren und Schwachstellen identifizieren

- **Frühjahr 2021:** Umfrage zur Gesamtbetrachtung der Krisen-Resilienz des Agribusiness in Niedersachsen, an der 93 Unternehmen teilgenommen haben
- **Veröffentlichungen:** aktuelle Gesetzeslage, Akteursmapping, Fördermöglichkeiten
- **Fünf Expertenforen**
- **Best-Practice Beispiele**

- **Schwerpunktthemen, die sich aus der Umfrage ergeben haben:** Logistik, Digitalisierung, Krisenmanagement, Verpackungen, Energie

Der Impulsgeber

Florian Cramer

FoodResearch Group
Kuehne Logistics University gGmbH, Hamburg

- Gelernter Winzer, Koch und Großhandelskaufmann
- Studium Handelsmanagement (BA)
- Studium Logistik (MSc)
- Tätigkeit bei EDEKA Fruchtkontor Logistik in Einkauf & Warenbeschaffung Südfrüchte (insgesamt 7 Jahre)
- Seit Mai 2021 Promotion (in Food Supply Chain Management) und Tätigkeit in Forschung & Lehre als wiss. Mitarbeiter an der Universität Bayreuth, Lehrstuhl für Food Supply Chain Management
- Ab Mai 2022 zusätzlich Tätigkeit als „Research Associate Food Supply“ an der KLU, Research Group on Food Supply Chain Management

Die wichtigsten Impulse von Florian Cramer

- **Vertikale Kooperation der Lieferketten:** Koordination und Kommunikationseffekt in der gesamten Lieferkette verbessern; Bullwhip-Effekt („Peitschen-Effekt“ führt zu Nachfrageschwankungen) möglichst vermeiden.
- **Horizontale Kooperation:** Flache und einfache Kommunikationsstrukturen zwischen Unternehmen der gleichen Stufe; zentrale Anlaufstelle über den Branchenverband; Aufbau von logistischen Kooperationen und Unterstützungsmöglichkeiten zwischen Unternehmen.
- **Public Private Partnerships ausbauen:** bessere Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und öffentlicher Hand; Problem war häufig die Koordination der Behörden in Krisenfällen.
- **Simulation und Forecasting** als Hilfsmittel nutzen (Risikoanalyse physischer und informationstechnischer Prozesse)

Der Impulsgeber

Uwe Garbe

Gesamtverband Verkehrsgewerbe Niedersachsen e. V., Hannover

- Über 20 Jahre operativ in unterschiedlichen Bereichen in der Logistikbranche tätig
- Seit 2010 hauptamtlich als Verbandsgeschäftsführer beim Gesamtverband Verkehrsgewerbe Niedersachsen (GVN) e. V. für Spediteure und Logistiker tätig
- Der GVN fungiert als Wirtschaftsverband und Arbeitgeberverband

Die wichtigsten Impulse von Uwe Garbe

- Risikoanalysen systematisch und permanent betreiben
- Krisen- und Notfallpläne aufstellen und aktuell halten
- Interne Organisation auf Krisenfestigkeit ausrichten
- Alternative Verkehrsträger und Routen vorhalten
- Redundanzen in der Logistik schaffen
- Pflege der Kundenbeziehungen zu den Logistikern

Diskussion

Reaktionsfähige Systeme im Krisenfall

- Herausforderungen für die Lebensmittellogistik

1. **Welche Lieferkettenproblemen traten während der Corona-Pandemie und ggf. des Ukraine-Krieges auf?**

2. **Was wurde unternommen, um die Lieferkettenprobleme zu lösen oder diesen entgegenzuwirken?**

3. **Was sind Schlüsselfaktoren für krisenresiliente Lieferketten?**

Welche Lieferkettenprobleme traten während der Corona-Pandemie und ggf. des Ukraine-Krieges auf?

- Genossenschaft aus dem Agrarbereich:
  - Personalressourcen waren ein Hauptproblem (Ausfälle z. B. aufgrund von Quarantäne)
  - Ersatzteilbeschaffung für Instandhaltung der Fahrzeuge (z. B. LKW oder Gabelstapler)
- Mineralwasser Produzent:
  - Fachkräftemangel
  - Kommunikation in der Logistik (Sprachbarrieren aufgrund internationaler Lieferketten)
- Fleisch Produzent:
  - Keine Planbarkeit
  - Mehr (dreifache) Menge bei gleichen Personalressourcen
    - Menge musste auch von Speditionen bewegt werden
  - Fachkräftemangel
  - Wenig Alternativen bei Speditionen (da kühlpflichtig)
  - Probleme bei Beschaffung von Verpackungsmaterial (nicht zu viel und nicht zu früh)

Welche Lieferkettenprobleme traten während der Corona-Pandemie und ggf. des Ukraine-Krieges auf?

- Unternehmen aus dem Lebensmitteleinzelhandel:
  - Zusammenarbeit zwischen Handel und Lieferant
  - Suezkanal: Internationale Lieferketten
  - Keine Planungssicherheit durch kurzfristige Gesetzgebungsverfahren; Monitoring der CoronaVO war sehr zeit- und kostenaufwendig
  - Kaum noch Transportkapazitäten
  - Problem könnte werden: Automobilbranche zahlt besser als LEH → Systemrelevanz
  - Können alle Fuhren beliefert werden?
  - Dynamische Datensysteme
  - Operative Kommunikation an der Rampe → Komplexe Systeme (Sachverhalt zu komplex für Sprache)

- Regulatorien
  - Berufskraftfahrerqualifikation nur in deutscher Sprache möglich und sehr kostspielig
  - Outsourcen von Mitarbeitern zwischen verschiedenen Gesellschaften der selben Unternehmensgruppe
  - Lebensmittelauszeichnungen
  - Föderaler Ansatz bei nationalen Krisen nicht zielführend
  - Nationale Entscheidungen während Corona zeitlich vollkommen in Ordnung, jedoch waren die Ergebnisse und Zielsetzungen das Problem und z. T. an einer effizienten Lösung vorbei

Was wurde unternommen, um die Lieferkettenprobleme zu lösen oder diesen entgegenzuwirken?

- Zusatzqualifikationen der Belegschaft
  - Ersatzfahrer aus der Region / dem Unternehmen
  - Kommunikationsproblem: Anbieten von Sprachkursen
  - Zusatzqualifikationen durch Anreize schaffen
- Zusatzleistungen
  - Anwesenheitsprämie
- Flexibilität bewahren
- Angemessene Vergütung – Attraktivitätssteigerung der Gehälter im Niedriglohnbereich, um mehr Personal zu gewinnen

Was wurde unternommen, um die Lieferkettenprobleme zu lösen oder diesen entgegenzuwirken?

- Mehr Menge bei gleichen Personalressourcen: Gründung neuer Gruppen
  - Zusammenarbeit hat zusammengeschweißt
  - Priorisierungen schaffen
  - Gute Kommunikation und Beziehung entlang der Lieferketten ist wichtig → Partnerschaften können sich langfristig auszahlen
- Krisenmanagement
- Eigene Logistik innerhalb des Unternehmens
- Kommunikationssysteme für schnelle und kurzfristige Informationsweitergabe
- Um mit dynamischen Daten arbeiten zu können → in Szenarien denken und nicht in statischen Systemen
- Verhältnis von Arbeits- und Lenkzeit → Effektivere Lenkzeit „Der Fahrer muss fahren“
  - Automatisierung außerhalb der Lenkzeit (Be- und Entladungen)

Was sind Schlüsselfaktoren für krisenresiliente Lieferketten?

Wesentlichste Faktoren für krisenresiliente Lieferketten (in Klammern die Benennungshäufigkeit):

- Starke Lieferantenbeziehungen (festere und langfristigere Strukturen, regionale Lieferketten) (4)
- Automatisierung im Logistikbereich (autonomes Be- und Entladen sowie Fahrten auf dem Betriebsgelände) (3)
- Transparenz in der Lieferkette (2)
- Personalproblem (2)

- Regionale Lieferketten werden weniger priorisiert:
  - In Krisen nicht sehr relevant („Krisenzeiten sind Discounter-Zeiten“ mit internationalen Lieferketten).
  - Für die Bevölkerungsversorgung über alle Schichten hinweg sind regionale Lieferketten (noch) nicht ausschlaggebend.

Aktuelle Workshopbefragung verglichen mit der Kurzstudie der Marketinggesellschaft aus 2021:

- Stärkung der Lieferantenbeziehungen wurde in der aktuellen Befragung bestätigt.
- Kritische Stimmung der Kunden wurde weniger gewichtet, da die spontane Erbostheit der Kunden eher einer permanenten Erregung gewichen ist.
- Automatisierung wurde aktuell deutlich höher bewertet, da sich ein erhöhter Automatisierungsbedarf aus den Krisenanalysen ergeben hat.

Ihre Ansprechpartner

Dr. Christian Schmidt

Telefon: +49 (0) 511 34 879 – 20

Email: c.schmidt@mg-niedersachsen.de

Internet: www.mg-niedersachsen.de

Laura del Moral Hernández

Telefon: +49 (0) 511 34 879 – 24

Email: l.delmoral@mg-niedersachsen.de

Internet: www.mg-niedersachsen.de

Hans-Henning Schuur

Telefon: +49 (0) 511 34 879 – 30

Email: h.schuur@mg-niedersachsen.de

Internet: www.mg-niedersachsen.de

MARKETING GESELLSCHAFT

Marketinggesellschaft der niedersächsischen Land- und Ernährungswirtschaft e. V.

Adresse: Goseriede 4
30159 Hannover
Telefon: +49 (0) 511 34 879 – 0
Email: info@mg-niedersachsen.de
Internet: www.mg-niedersachsen.de