

## Denkanstösse zur Stärkung von Wirtschaftsstandorten

Erschienen: EML, 1/2 / 2012

Autor: H.-Joachim Behrend

Unternehmensbefragungen, Standortgutachten, Existenzberatung und nicht zuletzt die vielen innovativen Beiträge nationaler und regionaler Wirtschaftsinstitutionen sind im Wesentlichen die treibenden Kräfte, welche Massnahmen zur Förderung der Wirtschaftsstandorte initiieren. Einen exzellenten Wirtschaftsstandort zeichnen viele und sehr unterschiedliche ökonomische und strukturelle Indikatoren aus, wie die Wirtschaftsleistung durch die angesiedelten Unternehmen, Verkehrsinfrastrukturen, Steuern, Qualifizierungen der hier ansässigen Arbeitskräfte usw. In Standortvergleichen wird zunehmend als wichtiges Kriterium auch eine hohe Lebensqualität in einer Region beschrieben, die für eine breite Freizeit- und Kulturgestaltung sprechen. Zu allen oder über allen Aspekten gehören jedoch logistische Beziehungen. Ohne logistische Infrastrukturen und Einrichtungen (Lagermöglichkeiten, optimale Umschlagplätze oder Dienstleister und Materialfluss-Systeme) ist heute kaum ein Wirtschaftsstandort überlebensfähig.



Schwerste Bahntransporte sind eine Logistikaufgabe der Salzgitter AG.

Das 28. Zürcher Logistik-Kolloquium der Unternehmensberatung DR. ACÉL & PARTNER AG in Zusammenarbeit mit der ETH Zürich stand Ende Oktober 2011 ganz im Themenblickfeld «Stärkung Wirtschaftsstandorte». Die Veranstaltung lieferte spannende Impulse zur Zukunftssicherung in unterschiedlichsten Branchen. Rund 50 Teilnehmende aus der Schweiz und Deutschland trafen sich dazu im Zürcher Technopark. Top Kader aus führenden Unternehmen gewährten umfassenden Einblick in ihre Lösungsansätze. Sie illustrierten Trends und konkrete, für den Unternehmenserfolg relevante

Lösungen, die nicht zuletzt auch einen Wirtschaftsstandort stärken.

### «Warum leicht, wenn es auch schwer geht?»

...so der Titel des ersten Referates von Dr. Jürgen Harland, Leiter Logistik und SCM der Salzgitter Flachstahl GmbH aus Salzgitter (D), wo das Produktgewicht eine zentrale Rolle spielt. Denn bei der Salzgitter Flachstahl GmbH werden die schwersten Züge Deutschlands bewegt; täglich und stündlich werden tonnenschwerer Stahl, Erze, Kohle, Kalk geliefert oder abtransportiert. Die Salzgitter Flachstahl GmbH ist die grösste Stahltochter in der Salzgitter-Gruppe. Über 4400 Mitarbeitende erzeugten 2010 etwa 4,3 Millionen Tonnen Rohstahl und erarbeiteten einen Umsatz von 2,5 Milliarden Euro.

Die Bedeutung der Logistik und des Supply Chain Management (SCM) bezeichnet Harland für den unternehmerischen Erfolg als äusserst hoch und prognostiziert deren weitere Zunahme. «Bei uns in der Grundstoff-industrie wird Material in enormen Mengen von A nach B verschoben und dies soll zu wirtschaftlichen Produktions- und Logistikkosten geschehen. Die grösste Hebelwirkung bezüglich Kosteneinsparung befindet sich hier. Hinzukommt, dass zunehmend nicht mehr nur Produkte verlangt werden, sondern Gesamtleistungen, bei denen Logistik und SCM im Stellenwert stetig steigen.»

Eine systematische und professionelle Ausrichtung der Logistiklösungen ist gemäss Harland deshalb zentraler Teil der strategischen Positionierung des Unternehmens. Das Hauptaugenmerk zur Reduktion der Logistikkosten, trotz des volatilen Stahlmarktes, liegt in der Termintreue, dem Einhalten der Zeitfenster bei An- und Ablieferung und der Plangenaugigkeit. Dazu bedarf es eines erstklassigen Prozesses über die gesamte Wertschöpfungskette des Unternehmens, einer Komplexitätsreduzierung und einem gezieltem Outsourcing, der klaren Segmentierung des Supply Chains sowie einer vernetzten Informations- und Kommunikationspolitik. Mit zum Erfolgsrezept gehöre, verrät Harland, die Beständigkeit und Beharrlichkeit beim Verfolgen dieser strategischen Massnahmen. Aber auch das gewählte Vorgehen der Umsetzung der Managementprinzipien «vom Markt aussen nach innen in die Finalbetriebe» unterstützt den Erfolg massgeblich.

Auf die Fragen nach dem Rück- und Ausblick meint Harland: «Wir sind stolz auf das Ergebnis, so haben wir heute eine Pünktlichkeitsrate von über 90% aller An- und Ablieferungen und die Prozesse laufen rund. So sind wir auch der Entwicklung bereits wieder einen Schritt voraus; mit unserem SLOT-Projekt (= Management des Salzgitter Logistik Train) und des eigenen rund 400 km Schienennetzes verfolgen wir neue Logistikpotenziale».



Salzgitter Stahlwerke ist ein Stahlproduzent mit angepassten Logistikkonzepten.

**«Themenorientierte Industrieparks, Basis für eine optimale Logistik in fraktalen Fabriken»,**

...wurde im Referat von Hans Rudolf Hauri, CEO, RUAG Real Estate AG, Bern, auch unter dem Slogan «Real Estate meets Industrie» vorgestellt.

Die RUAG Real Estate AG ist das Kompetenzzentrum für alle Immobilienbelange von RUAG. Sie entwickelt, als privatrechtlich organisierte Immobilienfirma, die Areale in ihrem Eigentum zu

multifunktionalen Industrieparks um und sieht dies als Beitrag zum Werkplatz Schweiz. «Real Estate und Industrie ist ein gutes Gespann, denn der Werkplatz braucht die nötige Infrastruktur, d.h. Industriebauten», so Hauri.

Im Referat zeigt Hauri eindrücklich auf, wie der Weg von der Finanzierung, der Standortwahl bis zum Bau selbst führt. Aus der Sicht Real Estate sind Industriebauten verlässliche und nachhaltige Vorhaben. Dabei ist der Projektlead jeweils bei der RUAG, die Anforderungen dazu kommen aus der Industrie. «In der Schweiz haben wir immer noch einen steigenden Bedarf an zeitgemässen Industrieimmobilien», bekräftigt Hauri. «Dabei liegt der Trend bei grossen Arealen und sogenannten Themenparks, bei denen Synergienutzung und Zusammenarbeit in allen Bereichen stattfinden kann, um einen Anziehungspunkt für Industrie und Gewerbe zu bilden.»

Weiter führt Hauri aus, zeige sich bei der Finanzierung der Projekte, dass der Entscheid «mieten oder kaufen bzw. bauen» klar auf der Seite mieten liege, da die schweizerische Immobilienlandschaft historisch gewachsen sei und daher bisher oft keine flexiblen Voraussetzungen für die Entwicklung der Industrie gebildet habe. «Die Lösung ist somit die fraktale Fabrik mit ihren biotopähnlichen, kleinen, dezentralen, aber geregelt ergänzenden Bereichen, der themenorientierten Ausrichtung und dem entsprechenden Dienstleistungs- sowie Flächenangebot» meint Hauri abschliessend.

### «Küchenlogistik» – was tun mit Speise- und Rüstabfall nach dem Verfütterungsverbot?»

Ein Referat mit spannender Thematik rund um Energiegewinnung, Kosten und «Küchen- bzw. Entsorgungslogistik» von Jürg J. Spieler, CEO der Almatec Gruppe AG aus Schüpfheim.

Die Almatec AG ist führender Partner für innovative und intelligente Gehäusesysteme in Leichtmetalltechnik für Telekommunikation, Verkehrstechnik, Energie und Industrie. So will die Almatec auch im Bereich erneuerbarer Energien mit der Lösung «Biospülen» einen messbaren Mehrwert durch Verwertung von Speise- und Rüstabfall in Erzeugung von Strom, Treibstoff, Wärme und Dünger leisten.

Ausschlaggebend dafür war das Verbot der Verfütterung von Speise- und Rüstabfall an Schweine in der Schweiz. Bis dahin wurden nur relativ geringe Mengen organischer Abfälle in Biogasanlagen verwertet; nicht zuletzt auch wegen dem Umstand, dass es kein überzeugendes Erfassungs- und Sammelsystem gab. Der Biospüler der Almatec hat den ganzen Prozess zum Vorteil der Küche, des Transporteurs und des Verwerters gestaltet. Er führt heute vom Sammeln der Abfälle, dem Abtransport über das Abladen in der Biogasanlage. Danach werden die Abfälle zerkleinert, zerstückelt und komprimiert, so dass am Schluss eine Art «Biosuppe» entsteht.

Neu können alle Abfälle in den Biospüler geschüttet werden, wo sie automatisch in einen Biotank befördert werden. Der Transporteur muss heute keine Kübel mehr verladen, sondern kann einen Saugwagen einsetzen. «In der Schweiz ist jedoch von Transportseite her der Markt, bzw. das Angebot noch unterbesetzt», hebt Spieler hervor. Es besteht also nach wie vor eine Marktlücke, die von regionalen Transport- und Entsorgungsunternehmen geschlossen werden kann.

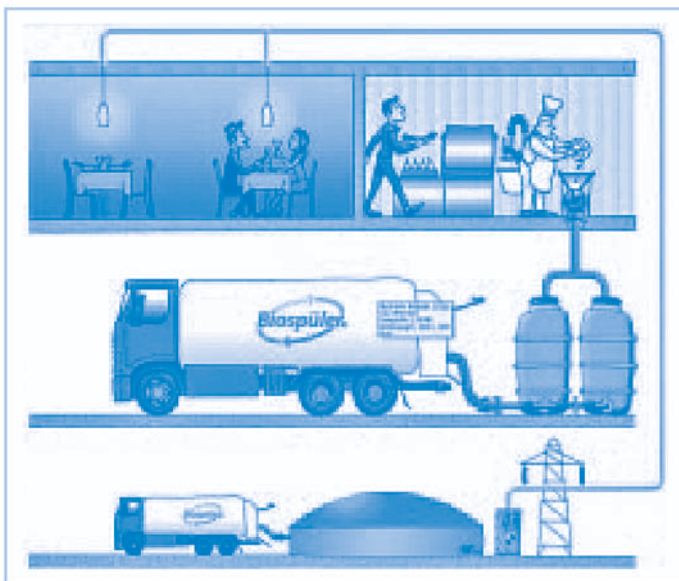
Einzigste Herausforderung ist immer noch die Aussortierung der Fremdstoffe bei der Anlieferung, denn diese müssen manuell aussortiert werden. Das Fazit von Spieler fällt ganz klar zu Gunsten der vielen Vorteile aus: So können durch die Verwertung des Gastro-Substrats Kosten gesenkt werden, Platz gespart, die Hygiene gesteigert, Transporte um 90% reduziert und Energie gewonnen werden. Für Spieler ganz klar ein All-in-Entsorgungs-Abo.

### Medikamenten-Logistik im Wettbewerb: «Logistik im Spannungsfeld von Service, Kosten und staatlichen Vorgaben»

Dieses finale Referat wird durch Dr. Petr Hess, Leiter Operations der Zur Rose Suisse AG in Frauenfeld vorgelesen.

Das Unternehmen wurde 1993 in Frauenfeld im Gebäude zur Rose von 20 Thurgauer Ärzten gegründet. Die Zur Rose Suisse AG gilt heute als eine der grössten Schweizer Medikamenten-Distributionsunternehmen, das Ärzte und Patienten schnell und kostengünstig mit Medikamenten führender Hersteller beliefert. Dabei ist der Markt geprägt durch Preissenkungen, gesetzliche Regulierung, Patentschutz und Monopolstellungen.

Wer in diesem Marktumfeld erfolgreich sein will, muss höchste Qualität und Effizienz in Lagerung, Distribution und Betrieb gewährleisten. «So ist die Servicequalität ein zentraler Faktor bei der Zur Rose; hierzu gehören vor allem die hohe Produktverfügbarkeit (>99,8%), die termingerechte, fehlerfreie Abwicklung von Kundenaufträgen und die Flexibilität sowie die Spezialdienstleistungen», erklärt Hess. Denn die Auslastungs-Schwankungen und hohen Warenströme, können die Kommissionierungsabläufe rasch an Grenzen bringen. «Unsere Mitarbeitenden sind Gold wert, denn es kann durchaus vorkommen, dass trotz automatisierter Kommissionierungsabläufe rasch an Grenzen bringen. «Unsere Mitarbeitenden sind Gold wert, denn es kann durchaus vorkommen, dass trotz automatisierter Kommissionierung ein ungeplanter Einsatz notwendig wird. Und durch den Umstand der jährlich steigenden Staus im Schweizer Verkehr wird die Feindistribution zu den Ärzten auch von dieser Seite her gestört. Unser modernes Logistikzentrum am Standort Frauenfeld wurde deshalb mit sechs regionalen Hubs ergänzt, um die Stauwirkung auf uns zu vermindern», so Hess weiter. Die Zur Rose sieht auch künftig die Herausforderungen in der Logistik und dessen grosses Potenzial; wenn auch die bisherigen Probleme, d.h. die Optimierung des laufenden Betriebes, bestehen bleiben. «Der exzellente Service, die Kundenbindung und vor allem Kostenbeherrschung werden weiterhin den Erfolgsfaktor der Zukunft bilden», betont Hess abschliessend.



Logistikschema für den Biospüler-Einsatz. Bild: Remas

#### Fazit

Die Stärkung der Wirtschaftsstandorte ist – wie auch die Referenten des Zürcher Logistik-Kolloquiums aufzeigen – ein kontinuierlicher Prozess. Marktveränderungen und neue Technologien sind dazu die Ursachen, die deshalb kaum ein endgültiges (Logistik-)Konzept gewährleisten. Verantwortliche für die Logistik im Unternehmen sind somit ständig gefordert, ihre gegenwärtige Situation zu hinterfragen und allenfalls Korrekturen einzuleiten.

#### Das Zürcher Logistik-Kolloquium...

...wurde vor 28 Jahren vom BWI/ETH ins Leben gerufen. Die DR. ACÉL & PARTNER AG führt diese bildende Tradition seit 1996 fort. Zwar änderte sich im Laufe der Zeit der Rahmen der

Veranstaltung. Die Botschaft jedoch bleibt: Menschen lösen reale Probleme und packen Optimierungen an. «Das Kolloquium erweitert den Horizont, schärft den Blick für das Wesentliche und überrascht durch eine unkonventionelle Herangehensweise», versichert der Leiter bekannten Zürcher Unternehmensberatung, Dr. Peter Acél.