

## **CROSS-DOCKING IN DER SUPPLY CHAIN BIETET WACHSTUMSPLATTFORM FÜR GRAHAMS BODYCARE**

Grahams Bodycare ist eine markenunabhängige Einzelhandelskette für Körperpflegeprodukte im Eigentum von GR & MM Blackledge plc. Das Unternehmen mit Sitz in Preston in der britischen Grafschaft Lancashire wurde 1970 gegründet. Im Jahr 2004 erzielte es einen Umsatz in Höhe von 134 Millionen GBP und beschäftigt heute 1.600 Mitarbeiter in 120 Niederlassungen in der Midlands-Region, in Nordengland und in Schottland.

Das Unternehmen steht in direkter Konkurrenz zu Einzelhandelsriesen wie Boots plc, Superdrug und den großen Supermärkten. Der Erfolg von Grahams hängt daher von einer flexiblen und anpassungsfähigen Supply Chain ab – einer Wertschöpfungskette, die sich mit den wandelnden Verbrauchergewohnheiten verändert und dafür sorgt, dass stets die richtigen Produkte – von Haarklammern bis hin zum Duschgel – rechtzeitig in den richtigen Filialen eintreffen.

Für ein solches Ausmaß an Flexibilität ist ein strategischer Ansatz bei der Planung des Lagers und der Wertschöpfungskette erforderlich. Deshalb beauftragte Grahams die Firma Total Logistics mit Sitz im britischen Wokingham – eine der führenden Supply-Chain-Beratungsfirmen Großbritanniens – mit der Mitarbeit an der Planung und mit der Beaufsichtigung der Implementierung einer Lagerlösung des 21. Jahrhunderts, die die Grundlage für die künftigen Wachstumspläne des Unternehmens bilden sollte.

### **Die raue Umgebung des Einzelhandels**

Der heutige Einzelhandel Großbritanniens ist ein rauer Ort. Das Einkommen der Haushalte steht unter Druck, da die Ausgaben für Brenn- und Kraftstoffe aufgrund der höheren Ölpreise gestiegen sind. Zugleich herrscht Unsicherheit auf dem Immobilienmarkt und hinsichtlich möglicher Steuererhöhungen. Deshalb sind die Verbraucher heute anspruchsvoller und zugleich vorsichtiger geworden. Hinzu kommt, dass das verfügbare Einkommen heute deutlich langsamer wächst als noch vor ein paar Jahren, was den Konkurrenzdruck im Einzelhandel erheblich steigert. Einige große Einzelhandelsketten haben versucht, durch Fusionen Einsparungen zu erzielen, so z. B. Boots und Alliance Unichem. Auch Discounter, Einzelhändler im Internet und höhere Pachtzinsen haben nachhaltige Konsequenzen. An dieser Kombination von Faktoren wird sich in nächster Zukunft voraussichtlich wenig ändern. Deshalb ist heute mehr denn je die betriebliche Effizienz der Schlüssel zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit, zum Ausbau der Kundentreue und zur Nutzung von Chancen. mehr denn je die betriebliche Effizienz der Schlüssel zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit, zum Ausbau der Kundentreue und zur Nutzung von Chancen.

Als gut etabliertes Unternehmen ist Grahams Bodycare an langfristige Planung gewöhnt und davon überzeugt, dass sich eine erhöhte Effizienz und Flexibilität auf Supply-Chain-Ebene am besten dazu eignen, die Rentabilität auf lange Sicht zu erhöhen.

Gleichzeitig stand das Unternehmen vor dem Scheideweg: Bis vor kurzem verfügte Grahams über ein Massenlager und ein separates Kommissionierlager, dessen Pachtvertrag kurz vor dem Ende stand. Dieser Zeitpunkt war wie geschaffen für eine Umgestaltung des gesamten Lagerbetriebs. Total Logistics war von Anfang an daran beteiligt, die erforderlichen Änderungen festzulegen.



Der neue, integrierte Standort für das Vertriebs- und Lagerzentrum und den Firmensitz von Grahams in Matrix Park

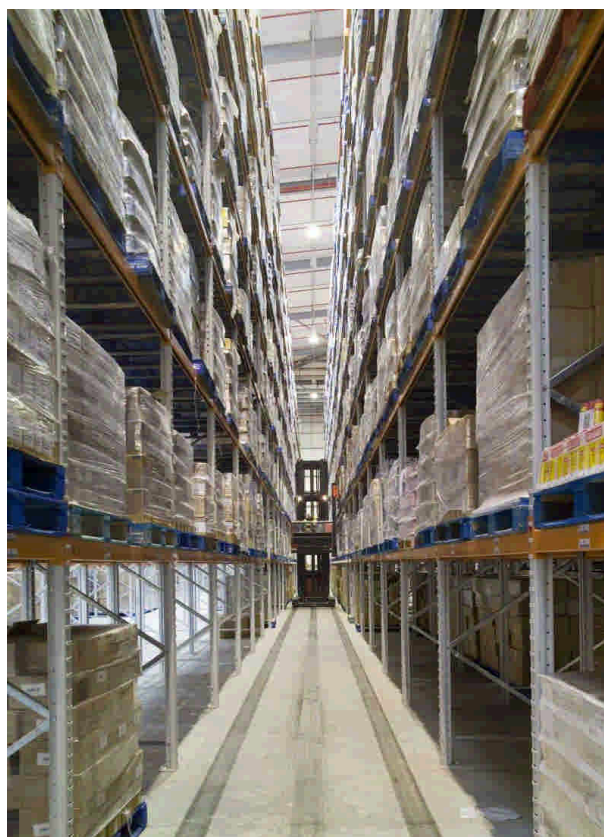
## Die Änderungen

Das ursprüngliche Lager von Grahams bestand aus einem einstöckigen Vertriebszentrum von ca. 9.300 m<sup>2</sup> sowie aus einem ca. 3623 m<sup>2</sup> großen Massenlager mit 10.000 Palettenplätzen im Hochregal. Ein Team aus 70 Mitarbeitern wickelte in täglich zwei achtstündigen Schichten unter Einsatz verschiedener mechanischer Beförderungsmittel die Bestellungen ab. Zur Kommissionierung wurden die Bestellungen in Chargen auf Förderbändern transportiert und anschließend mit Hilfe eines einfachen mechanischen Sortierers auf die Bestellungen für die einzelnen Filialen aufgeteilt. Hierbei waren zahlreiche betriebliche Probleme entstanden, die einer Lösung bedurften.

Das Unternehmen hatte festgestellt, dass die eintreffenden Produkte auf Kartonebene nicht hundertprozentig überprüft wurden, wodurch das Risiko stieg, dass nicht erhaltene Waren quittiert wurden. Bei der Kommissionierung blieben in den Gassen Innenverpackungen zurück – große Mengen an Kunststoff- und Pappabfällen, die erhebliche Unordnung und beim Einsammeln viel Arbeit verursachten. Darüber hinaus waren die Gänge so angeordnet, dass zur Kommissionierung oft übermäßig lange Entfernungen zurückgelegt werden mussten; ebenso kam es beim Scannen vor dem Sortieren regelmäßig zu Engpässen.

Die vernünftigste Alternative bestand aus einer Lösung sämtlicher Betriebsprobleme mittels einer Neuordnung des gesamten Lagersystems. Hierbei sollte auch die Möglichkeit untersucht werden, an einen kosten- und platzeffizienteren Standort umzuziehen. Während der Neugestaltung der Lagerfunktion war es Grahams klar geworden, dass die Firma Platz, Zeit und Geld sparen könnte, wenn sie auf eine Cross-Docking-Lösung umsteigt.

## Cross-Docking



Durch die Entfernung der Lagerbereiche im Kommissionierlager ist das Risiko an Diebstahl und Beschädigung gesunken

Bei dem Cross-Docking handelt es sich um eine zunehmend gebräuchliche Logistiktechnik, mit der Sendungen von mehreren Absendern schnell konsolidiert werden, um bei der Auslieferung eine Kostendegression zu nutzen. Hierbei wird die Einlagerungsfunktion des Lagers größtenteils abgeschafft, das Lager aber weiterhin für Konsolidierung und Versand genutzt. Insbesondere werden die eintreffenden Lieferungen direkt auf die Fahrzeuge zur Weiterlieferung verladen, um die ausstehenden Bestellungen ohne Zwischenlagerung der Güter abzuwickeln. Lieferungen mit Cross-Docking werden in der Regel schon innerhalb von einer Stunde nach Eintreffen abgewickelt. Hierdurch verwandelt sich das Lager im Prinzip in ein riesiges Förderband, das kontinuierlich Bestellungen und Auffüllungen abwickelt. Auf diese Weise minimiert sich der Kapitalaufwand des Unternehmens für statische Lagerbestände, die meist im Hochregal gelagert werden.

Durch Cross-Docking wird nicht nur sichergestellt, dass Just-in-Time-(JIT)-Auffüllungen auf Filial- oder Kundenebene durchgeführt werden können: Es lässt sich auch ein JIT-Lager entwickeln, in dem Raum, Ressourcen und Kapital effizienter genutzt werden.

Grahams entschied sich für eine Cross-Docking-Lösung als Ersatz für seinen bisherigen Aufbau nach dem Muster „Empfangen, Lagern, Kommissionieren und Sortieren“. Künftig sollten die von den Lieferanten oder vom Massenlager eintreffenden Waren nach der Buchung direkt an ein Sortiersystem weitergeleitet werden, das die Produkte auf die verschiedenen Zielfilialen aufteilt. Hierbei würden alle Produkte auf die Filialen aufgeteilt und vollständig sortiert, so dass keine Restbestände mehr eingelagert werden müssen.

Total Logistics entwickelte in enger Zusammenarbeit mit dem Team von Grahams verschiedene Cross-Docking-Optionen zum Sortieren – von einer manuellen Kommissionierung bis hin zur automatischen Sortierung. Nach einer Bewertung und Leistungsanalyse fiel die Entscheidung auf eine automatische Sortierung in einem neuen, mehrstöckigen Lager.

### Ein integrierter Ansatz

Roy McFarlane, Betriebsdirektor von Grahams Bodycare, erklärt hierzu: „Total Logistics half uns bei einer strategischen Neuausrichtung unseres Geschäfts, die von der Planung bis zur endgültigen Umsetzung zwei Jahre in Anspruch nahm. Durch den Bau unseres neuen, integrierten Vertriebs- und Lagerzentrums und Firmensitzes von Grahams in Matrix Park konnten wir von einer 13.000 m<sup>2</sup> großen Lagerfläche in zwei einstöckigen Lagern auf ein einziges Lager mit nur 7400 m<sup>2</sup> Fläche umstellen. Das neue Hochregal bietet 3700 m<sup>2</sup> Fläche sowie vier weitere Ebenen mit ebenfalls jeweils 3700 m<sup>2</sup> – und außerdem drei Etagen mit Büroräumen. Insgesamt haben wir ca. 19.000 m<sup>2</sup> Lagerfläche – bei einer weniger als halb so großen Standfläche. Auch den Arbeitsaufwand konnten wir von zwei achtstündigen Schichten pro Tag auf eine halbieren.“

Ein zentrales Element des Cross-Docking ist die technologische Infrastruktur zu ihrer Unterstützung. Grahams entwickelte ein eigenes Lagerverwaltungssystem auf Windows-Basis, das auf einem Netzwerk aus Dell-PCs installiert wurde. Auf diese Weise reichten drei Mitarbeiter aus, um den gesamten täglichen Bestellverkehr für das Filialnetz zu verwalten.



Im Vertriebszentrum können pro Stunde mehr als 7000 Bestellungen abgewickelt werden

In Zusammenarbeit mit Total Logistics kombinierte Grahams die integrierte Einrichtung mit neuen mechanischen Transportmitteln und einem leistungsstarken Lagerverwaltungssystem, was die Effizienz des Vertriebs erheblich steigerte – heute können pro Stunde mehr als 7000 Bestellungen abgewickelt werden. Die Kombination von größeren und kleineren Transportschächten und Behältern eignet sich ideal für die verschiedenen Produktgrößen. Indem das Produkt gleich nach Erhalt auf den Sortierer geladen wird, lassen sich die Mengen und Produktarten zu 100 Prozent überprüfen und Abweichungen frühzeitig feststellen. Durch die Abschaffung der Lagerbereiche im Kommissionierlager ist das Risiko an Diebstahl und Beschädigung gesunken. Gleichzeitig hat sich auch die generelle Inventarhöhe verringert, weil die wichtigsten Produktlinien nicht mehr zentral gelagert werden müssen.

Hinzu kommt, dass sich die Anzahl der Mitarbeiter verringern ließ, was Einsparungen bei den Lohnkosten ermöglichte. Die Richtigkeit der Lieferungen an das Filialnetz ist heute garantiert. Die Verpackungen werden möglichst immer gleich bei der Einführung in den Sortierer entfernt und entsorgt, was die Abfallmengen im Lager verringert. Außerdem wurde in das Fördersystem ein kleineres Massenlager integriert, um Kapazität für Gelegenheitskäufe und saisonale Linien zu schaffen.

### **Betriebliche Vorteile**

McFarlane erläutert weiter: „Sehr wichtig war auch, dass wir den Anteil des mechanischen und manuellen Produktumschlags senken und gleichzeitig den Durchsatz erhöhen konnten. Die Produkte werden gleich nach Ankunft im Lager gescannt; wir haben festgestellt, dass durch das Cross-Docking die Lieferungen an unsere Filialen um 50 Prozent schneller ablaufen als zuvor. Wir fragen die Filialen über Nacht ab, um die Umsatzdaten zu erfassen; anschließend berechnet unser Inventarsystem den Warenbedarf jeder Filiale getrennt auf Prioritätsbasis. Statt unsere 18 Lieferfahrzeuge für ein tägliches Programm an Lieferungen einsetzen zu müssen, kommen wir jetzt mit einem wöchentlichen Auffüllzyklus aus, der eine ordnungsgemäße Belieferung unserer Filialen ein- bis dreimal pro Woche gewährleistet. Das entlastet unsere Fahrer und Fahrzeuge, es spart Kilometer und Kraftstoff, und es schont die Umwelt.“

Graham Blackledge, Geschäftsführer und Miteigentümer von Grahams, ist von den Ergebnissen des zweijährigen Projekts begeistert: „Dank der Hilfe des Teams von Total Logistics konnten wir unser Unternehmen genau so weiterentwickeln wie gewünscht und uns eine äußerst solide Plattform mit hoher Kapazität für unsere Wachstumspläne sichern. Der Lagerbetrieb läuft jetzt äußerst effizient ab, und die Arbeitsumgebung ist heute sauberer und leiser – also angenehmer. Darüber hinaus ist es für unsere Mitarbeiter gut zu wissen, dass sie in einem Lager auf dem neusten Stand des Supply-Chain-Management arbeiten; diese Tatsache alleine sorgt schon dafür, dass wir weiterhin erstklassige Mitarbeiter anwerben können. Der Einzelhandel steht heutzutage unter enormem Druck – und der Trick, um diesem Druck standzuhalten und auch gegenüber weitaus größeren Konkurrenten uneingeschränkt wettbewerbsfähig zu bleiben, besteht darin, Produkte mit minimalem Aufwand umzuschlagen und so die Effizienz und Flexibilität zu erhöhen.“

Total Logistics wurde auch mit der Unterstützung bei der Lieferantenauswahl und Implementierung beauftragt. Der gewählte Sortierer stammte von FKI Crisplant und die Palettenförderer von Univeyor. Das Beratungsteam arbeitete bis zum Abschluss des Vertrages und der Inbetriebnahme des Systems Mitte 2005 mit Grahams zusammen.

Blackledge erklärt abschließend hierzu: „Ein weiterer wichtiger Bereich, in dem uns das Team von Total Logistics geholfen hat, bestand in der Vertragsverwaltung, bei der uns sein formelles Ausschreibungsverfahren ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis sicherte – das bis heute anhält.“

Das Ergebnis des Projekts war eine vollständige Neuausrichtung der Geschäftsmethoden von Grahams unter optimaler Nutzung effizienter Lager- und Vertriebstechniken. Das Cross-Docking-System bietet einen erheblich höheren und genaueren Durchsatz mit höherer Produktivität als zuvor.