

cargo



Interview:
Vom wahren
Wert der
Logistik. s. 4

Gesichter des Erfolgs

Was Unternehmer wie Dünger-Produzent
Philipp Hauert besser machen.

Cargo 2/2014



- 4 Interview mit Stefan Dingerkus, ZHAW Zürich
Riesiger Aufwand hinter den Kulissen
- 7 Essay
Von Zuckerberg, Jobs und Hayek lernen
- 8 Schwerpunkt
**Es lebe der Unternehmergeist! –
Drei erfolgreiche Unternehmen im Porträt**
- 15 Zahlen & Fakten
Mehr als nur von A nach B
- 16 Schotter
Neues aus der Logistikbranche
- 18 CEO-Talk mit Hans-Jörg Bertschi, Bertschi AG
**«Bei allem Risiko müssen die Chancen
überwiegen»**
- 22 Rückblick
SBB Cargo von 1999 bis heute
- 24 Reportage
**Port of Switzerland –
Vom Wasser auf die Schiene**
- 28 Karriere
Logistiktalente gesucht
- 29 Cargo-Klick
Bei jedem Wetter
- 30 Meine Logistik
**Bernhard Roder, Leiter Material-
wirtschaft Spitalzentrum Biel**



Weitere Beiträge rund um das Unternehmertum
mit #cargomag auf blog.sbbcargo.com,
Facebook und Twitter.

IMPRESSUM

Das Logistikmagazin von SBB Cargo
erscheint dreimal pro Jahr in Deutsch,
Französisch und Italienisch.

Gesamtauflage
8500 Exemplare

Redaktion SBB Cargo

Pavo Prskalo (Leitung), Christoph Rytz,
Karin Grundböck, Martina Riser,
Miriam Wassmer, Matthias Widmer

Redaktion Crafft

Roy Spring (Leitung), Peter Krebs,
Robert Wildi, Jean-Pierre Ritler,
Simon Herzer, Thomas Volprecht

Konzept, Gestaltung und Realisation

Crafft Kommunikation AG, Zürich

Übersetzungen

Traductor

Lithografie und Druck

Neidhart + Schön AG, Zürich

Redaktionsadresse

SBB Cargo
«Redaktion Logistikmagazin cargo»
4065 Basel, Schweiz
cargomagazin@sbbcargo.com

Das Copyright liegt bei SBB Cargo.
Der Abdruck von Artikeln ist mit
Quellenangabe erlaubt. Bitte schicken
Sie uns ein Belegexemplar.

Gratisabonnement auf

www.sbbcargo.com/de/abonnement

Abonnieren Sie das Cargo Magazin
schweizweit kostenlos oder lesen
Sie die Online-Version unter
www.sbbcargo.com

Adressänderungen oder Löschung
des Abonnements bitte an
cargomagazin@sbbcargo.com



ClimatePartner[®]
klimaneutral

Druck | ID: 53232-1308-1004

Vorwärts in die Zukunft!

Das Erfreuliche zuerst: SBB Cargo schreibt wieder schwarze Zahlen. Das ist im kompetitiven Umfeld des Schienengüterverkehrs alles andere als eine Selbstverständlichkeit. Dieses Resultat war nur möglich durch eine konsequente unternehmerische Ausrichtung, mit der wir für unsere Kunden und die Schweiz die besten Angebote auf die Schiene bringen. Es ist vor allem auch dem unermüdlichen Einsatz zu verdanken, den die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus allen Bereichen von SBB Cargo im Dienste unserer Kunden jeden Tag leisten. Auf Seite 22 sehen Sie, wie sich unser Unternehmen in den letzten Jahren entwickelt hat.

Unternehmertum ist auch nicht zuletzt wegen unseres Erfolgs der Schwerpunkt dieser Ausgabe. In der Titelgeschichte porträtieren wir drei erfolgreiche Schweizer Unternehmer. Mit ihnen teilen wir das Bestreben, jeden Tag noch besser zu werden. Was macht ein erfolgreiches Unternehmen aus? Was unterscheidet es von der Konkurrenz? Und welche Rolle spielt dabei die Logistik? Die Antworten auf diese Fragen lesen Sie ab Seite 8.

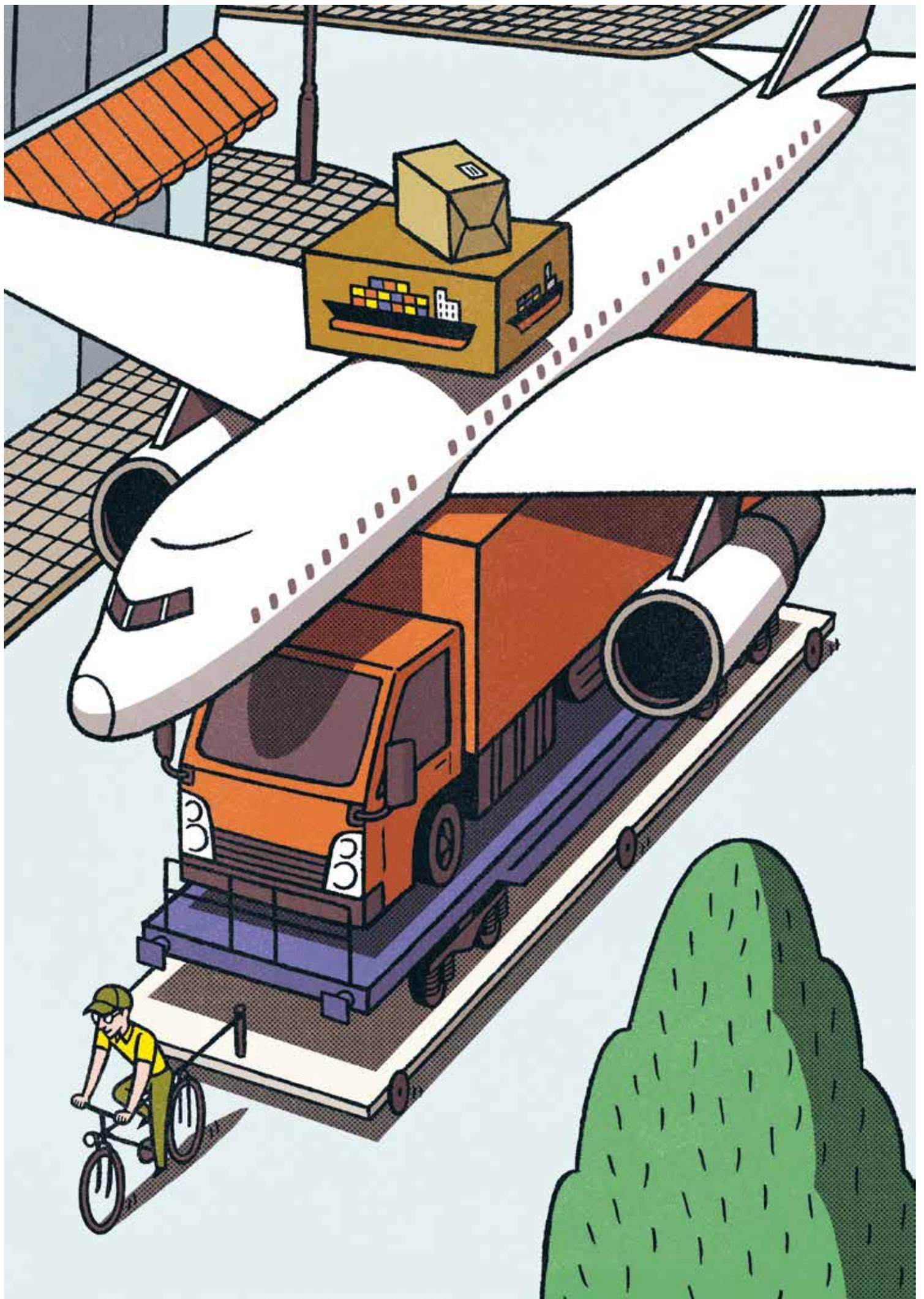
Der Erfolg von SBB Cargo ist ein positives Signal – und gleichzeitig eine Verpflichtung für die Zukunft. Wie Nicolas Perrin, CEO von SBB Cargo, die geglückte Sanierung erlebt hat, welche Investitionen er plant und wo er die grössten Marktchancen sieht, verrät er im CEO-Talk auf Seite 18. Sein Gesprächspartner ist Vollblutunternehmer Hans-Jörg Bertschi, CEO des internationalen Chemielogistikunternehmens in Dürrenäsch und VR-Präsident der Hupac.

Ich wünsche Ihnen spannende Lektüre!

Christoph Rytz
Leiter Kommunikation SBB Cargo

christoph.rytz@sbbcargo.com





Riesiger Aufwand hinter den Kulissen

Ohne Logistik kein Unternehmenserfolg, sagt der Wirtschaftsingenieur und Dozent Stefan Dingerkus. Mit schlanken Prozessen lassen sich ein Haufen Geld und jede Menge Fehler sparen.

Interview: Peter Krebs

Illustration: Takeuma

SBB Cargo: Fachleute wissen im Detail, welches die Aufgaben der Logistik sind. Wie aber erklären Sie einem Laien den Begriff?

Stefan Dingerkus: Auf vielen Lastwagen steht gross «Logistik» drauf. Die weitverbreitete Meinung ist deshalb, Logistik habe mit Lastwagen zu tun – und nur mit Lastwagen. Logistik ist aber wesentlich mehr. Sie hat zwei Funktionen in der Materialwirtschaft: Sie überbrückt erstens den Raum und zweitens die Zeit. Es geht also um den Transport und die Lagerung von Waren. Damit sind Informationsflüsse verbunden.

Logistik ist eine nahezu unsichtbare Dienstleistung. Wird ihre Rolle unterschätzt?

Ingenieure denken konkret, aber die Logistik ist abstrakt. Das ist der wichtigste Grund, weshalb sie in einem technischen Wertschöpfungsprozess oft unterschätzt wird. Das ist in der Schweiz besonders ausgeprägt der Fall, weil in vielen Unternehmen die Technologie und die Produkte im Zentrum stehen. Im Dienstleistungsbereich ist es anders. Dort wird die Logistik für den Geschäftserfolg als relevant betrachtet. Es stimmt: Der Logistiker ist nicht der Erfinder einer besseren Maschine oder eines besseren Produkts, sondern der analytische Generalist, der die Transportabläufe gestaltet und optimiert.

Wo liegt der wahre Wert der Logistik?

Ich illustriere das gern mit einem Beispiel:

Als ich früher die Produktionslogistik einer grossen Schweizer Uhrenfirma leitete, verzögerte sich einmal die Lieferung wichtiger Spezialteile für ein neues Uhrwerk. Ich schlug dem Leiter Uhrwerksproduktion vor, für die nötige Chronometerzertifizierung zunächst Standardteile zu verwenden und sie anschliessend durch die Spezialteile zu ersetzen, sobald diese geliefert wären. Dieses Vorgehen

**«Logistik überbrückt
erstens den Raum
und zweitens die Zeit.»**

der parallelen Wertschöpfung führte dazu, dass die Produkte rechtzeitig zur Basler Uhrenmesse fertig waren. In jedem logistischen Projekt tauchen genau solche Fragen auf. Es geht darum zu erklären, dass ich dem Techniker und Produktionsfachmann eine Unterstützung in der Prozessgestaltung bieten kann, die ihn erfolgreicher macht.

Das wäre dann der eigentliche Kern der Logistik?

Ja, es geht nicht um «rocket science», sondern um den gesunden Menschenverstand bei der methodischen Arbeit mit analytischem und logischem Denken. Im Zentrum steht die Frage: Wie kann ich Durchlaufzeiten verkürzen durch Weglassen, Vereinfachen, Verbessern, um am Ende eine höhere Wertschöpfung, eine

bessere Produktqualität, tiefere Kosten und eine tiefere Lieferfrist zu erreichen?

Wie wichtig ist Logistik für den Erfolg eines Unternehmens?

Logistik alleine erzielt noch keinen Unternehmenserfolg, aber ohne Logistik ist der Erfolg nicht erreichbar. Gelingt es zum Beispiel, die Durchlaufzeiten bis zum fertigen Produkt zu halbieren, reduzieren sich nicht nur Lager-, Material- und Arbeitskosten, Sie haben plötzlich auch nur noch halb so viele Aufträge gleichzeitig in Arbeit. Mit anderen Worten: Das gesamte Produktionssystem, die Lagerung und der Vertrieb sind viel einfacher. Damit sparen Sie einen Haufen Geld und machen weniger Fehler.

Die Logistikkosten eines Unternehmens liegen bei 5 bis 10 Prozent des Umsatzes. Auch ein Grund, sie zu vernachlässigen?

Die eigentlichen Logistikkosten schwanken erheblich je nach Produkt und Branche. Darin sind üblicherweise nur die direkten Aufwendungen für Transport, Umschlag und Lagerung enthalten. Nicht mit einberechnet sind meistens die Planungs- und Steuerungskosten, die im Wertschöpfungsprozess selbst entstehen. Diese sind aber elementar für die gesamte Logistik und die durchgängigen Supply-Chain-Prozesse.

Kann die Logistik die Wettbewerbsfähigkeit einer Firma verbessern?

Natürlich. In den fünfziger Jahren entstand in Japan das Toyota-Produkt- >

tions-System, das heute allgemein als Grundlage des «Lean Management» gilt. «Muda – Verschwendung vermeiden!» lautete das Motto. Die Methode besteht darin, die unproduktiven Zeiten und Tätigkeiten zu eliminieren, also die Prozesse zu vereinfachen und zu beschleunigen. Das ist weitaus günstiger, als die teuren Produktionsanlagen selbst zu optimieren.

Hat der spätere Erfolg der japanischen Automobilindustrie mit diesem Lean-Management zu tun?

Absolut, und nicht nur der. Auch die Tatsache, dass wir heute sehr viel komplexere Konsumgüter günstiger erwerben können als noch vor dreissig Jahren, hängt damit zusammen. Die Variantenvielfalt im Automobilbau – dass Sie ein Coupé, einen Kombi oder ein Cabrio zu mehr oder weniger dem gleichen Preis wie eine Limousine kaufen können – hat mit schlanken Produktionsverfahren, zum Beispiel kürzeren Rüstzeiten, zu tun. Das gilt gleichermaßen auch für Computer, Fernseher und Handys, für alle technischen Gebrauchsgüter. Die Logistik ist aber einem hohen Preisdruck ausgesetzt.

Warum?

Logistik ist eine Dienstleistung, die überall verfügbar und daher sehr kompetitiv ist. Das erhöht den Wettbewerbsdruck. Heute bieten viele Logistikfirmen «value-added services» an. Sie führen als Kontraktlogistiker zum Beispiel das gesamte Ersatzteillager für einen Hersteller oder übernehmen neben dem Gütertransport auch die Lieferplanung oder auch einzelne Herstellungsschritte gleich mit. Der Internethandel entwickelt sich stark. In diesem Geschäft spielt Logistik eine Hauptrolle.

Welches ist das Erfolgsrezept?

Durch die Globalisierung und das Internet wird die Logistik im Handel von einem Wettbewerbsvorteil zu einem zentralen Unternehmensprozess und damit zum ersten Erfolgsfaktor. Versand- und Auktionshäuser im Internet wie Amazon

oder E-Bay haben das sehr früh begriffen. Es geht um die Schnelligkeit, den Kunden zu erreichen und dies in ein solides Produktportfolio umzusetzen. Heute geht es noch vor allem um Tonträger, Bekleidung und Bücher. Es werden aber zunehmend auch unverderbliche Haushaltgüter so vertrieben. Bald werden es wohl auch mehr Lebensmittel sein. Durch die Verteilung dieser Güter entsteht ein erheblicher Mehrverkehr. Die Last auf die Verkehrsinfrastruktur durch den Gütertransport nimmt zu. Nicht allein wegen des Internethandels, sondern in den Ballungszentren auch wegen der Verteuerung der Flächen in der Innenstadt. Die Waren werden deshalb ausserhalb der Zentren gelagert oder hergestellt. Das führt zu einer häufigeren Belieferung der Verkaufsflächen im Zentrum.

Sie sind Verfechter einer nachhaltigen Entwicklung. Welche Möglichkeiten gibt es, um das Verkehrswachstum auf der Strasse in Grenzen zu halten?

Der einzige Weg besteht darin, den Verkehr in multimodalen kooperativen Modellen zu bündeln. Für den städtischen Raum sind zum Beispiel stadtnahe Cross-Docking-Verteilzentren denkbar, in denen der Hauptstrom der Waren angeliefert wird. Die Feinverteilung kann anschliessend von hier aus nach Gebiet und Zeit gebündelt erfolgen.

Welche wichtigen logistischen Entwicklungen erwarten Sie?

Der Trend, der uns in der nächsten Zeit beschäftigen wird, heisst SDD: Same Day Delivery, die Auslieferung am gleichen Tag. Der Kunde bestellt zum Beispiel bis 14 Uhr und kann die Ware abends um 18 Uhr in Empfang nehmen. —



Der in Aachen geborene Wirtschaftsingenieur **Stefan Dingerkus** (56) lebt in Steckborn TG und ist seit 2010 Dozent an der Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften (ZHAW). Dort leitet er am Institut für Nachhaltige Entwicklung den Forschungsbereich Integrale Logistik. Dingerkus hat langjährige Erfahrung in der Praxis: Er war auf verschiedenen Kontinenten in leitender Stellung tätig, unter anderem in der Automobil- und der Uhrenindustrie.

Strategien

Von Zuckerberg, Jobs und Hayek lernen

Das Herzstück von Unternehmergeist bilden Intuition, Veränderungswille, Tatendrang und Risikobereitschaft. Neues zu bieten oder Bestehendes zu verändern, damit es für die Kunden einfacher, bequemer oder interessanter wird, sind die Treiber. Dies erfordert, mit offenen Sinnen durch die Welt respektive das Leben zu gehen, Bewährtes in Frage zu stellen, loslassen zu können und neue Wege zu gehen. Ein gutes Beispiel dafür ist Mark Zuckerberg, der als Student erkannte, dass seine Kollegen und Kolleginnen auf dem Campus gerne das Internet nutzen würden, um neue Freunde kennenzulernen – aus der Idee entstand Facebook.

Mit der Idee allein ist es aber noch nicht getan. Unternehmerische Menschen sind von ihren Ideen überzeugt, setzen diese mit Leidenschaft, Fokus und Beharrlichkeit um und lassen sich von Rückschlägen nicht verunsichern. Sie gehen Risiken ein, nehmen Verluste und Scheitern in Kauf. Sie versuchen, andere zu begeistern, und müssen damit umgehen können, dass sie zu Beginn nicht verstanden werden. Wie etwa Nicolas Hayek, der mit Swatch für die Schweizer Uhrenbranche ganz neue Wege beschritt und zuerst Kopfschütteln und später Bewunderung auslöste. Oder denken Sie an Steve Jobs, der mit seiner Überzeugung und Begeisterungskraft nicht nur den Computerproduzenten Apple, sondern gleich auch noch die Mobiltelefonie revolutionierte.

Unternehmergeist allein ist kein Garant für den Erfolg. Während er allenfalls bei einem Start-up oder bei einem Turnaround ausschlaggebend ist, geht es bei einer Firma, die etabliert und erfolgreich auf Kurs ist, nicht in erster Linie darum, die Führungspersönlichkeit mit dem stärksten Unternehmergeist zu suchen. Sondern diejenige, die den Unternehmergeist auf allen Stufen ermöglicht und fördert. Keine einfache Aufgabe, muss doch gleichzeitig der individuelle Unternehmergeist der Mitarbeitenden im Sinne des Unternehmens gebündelt und aus Risiko- und Effizienzüberlegungen in Schach gehalten werden.

Es gilt, eine gute Balance zwischen Freiheit und Kontrolle zu schaffen. Dazu gehören möglichst flache Hierarchien: Entscheide sollten auf der tiefstmögli-

chen Stufe gefällt werden. Ein Klima der Offenheit und des Vertrauens ermöglicht, dass Wissen ausgetauscht wird. Unternehmerische Tugenden wie Kundenorientierung, Eigeninitiative und Kostenbewusstsein sollen gepflegt und belohnt werden; anstelle von Konformität und Pflichterfüllung sollen Agilität und Ergebnisverantwortung gefördert werden. Dazu gehört insbesondere, dass Ideen und Vorschläge positiv aufgenommen, ernst genommen und geprüft werden. Entscheide sollten rasch fallen und offen und ehrlich begründet werden. Wer den Unternehmergeist fördern will, sollte Freiräume gewähren und eine Risiko- und Fehlerkultur pflegen, in der Leitplanken laufend diskutiert werden. Das zurzeit wohl prominenteste Beispiel für eine entsprechende Unternehmenskultur ist der Konzern Google, der seinen Mitarbeitenden viel Zeit und Raum für eigene Projekte lässt, Erfolge intern gemeinsam feiert und bewusst den sozialen Austausch innerhalb der Firma fördert.

Ein Unternehmen, das unter Beachtung dieser Ausführungen den Unternehmergeist gezielt entwickelt und fördert, setzt einen Positivmechanismus aus Kreativität, Verantwortungsbereitschaft und Risikoaffinität in Gang. Dies motiviert nicht nur die bestehenden Mitarbeitenden, sondern ist auch Garant dafür, für neue Talente attraktiv zu sein – und dies wiederum ist Gewähr für eine hohe Wettbewerbsfähigkeit und nachhaltigen Erfolg im globalen Konkurrenzumfeld.



Dr. Doris Aebi studierte Soziologie, Wirtschaftswissenschaften und Politologie an der Universität Zürich. Seit 2005 ist sie als Mitinhaberin von «aebi+kuehni» auf die globale Suche von Führungs- und Fachkräften im Management sowie von Verwaltungsräten spezialisiert.

Es lebe der Unternehmergeist!

Was braucht es, damit ein Unternehmen erfolgreicher ist als andere? Auf der Suche nach dem Rezept bei drei Schweizer Unternehmen, die auf ihrem Gebiet wegweisend sind – nicht zuletzt dank logistischen Höchstleistungen.

Text: Pirmin Schilliger
Fotografie: Dan Cermac

Eigentlich müsste es im Speisewaggon der SBB morgens um neun nach Kaffee und frischen Gipfeli duften. Stattdessen riecht es hier – Grubengleis 16 im Depot G des Zürcher Hauptbahnhofs – nach Eisen, Metall und Öl. Der Waggon gehört zu einer zur Revision rangierten Zugskomposition. Als wir bei der Kaffeemaschine angelangt sind, sticht ein abgestandenes Aroma in unsere Nasen. Marco Bisanti, der Monteur, hat die Verschalung aufgeklappt. Wir blicken auf die Eingeweide des Kaffeeautomaten, auf Metallteile, Steuerung, Leitungen und Schläuche. Ein komplexes Gerät, diese «Schaerer Twin 500». Und leistungsfähig. Jährlich füllt der Vollautomat bis zu 30 000 Tassen. Das hinterlässt Spuren, die Bisanti nach dreizehn Arbeitsjahren bestens kennt. Er rückt dem Verschleiss zu Leibe, ersetzt Ventile, richtet Scharniere, säubert Heizschlangen und Boiler. «Jede Revision starte ich mit einem Kaffee; dessen Qualität erlaubt mir erste Rückschlüsse auf den Zustand der Maschine», erzählt er. Über hundert Kaffeeautomaten rollen unentwegt durch die Schweiz. Zusammen mit zwei Kollegen hält Bisanti sämtliche Geräte im Schuss. Zum Job gehören auch Sondereinsätze bei Störungen.

Kaffeemaschinen für Züge sind rüttelfest konstruiert. Und sie sind, um die Erschütterungen abzufedern, auf Gummipuffern montiert. «Jede Maschine hat ihre eigene Geschichte, und wir führen darüber genau Buch», erklärt Bisanti. Längst nicht hinter jedem Störfall steckt streikende Technik. Jedenfalls ist der Monteur auch schon not-

«Jede Maschine hat ihre
Geschichte, und wir führen
darüber genau Buch.»

MARCO BISANTI

fallmässig durch die halbe Schweiz gefahren. Am Ort der scheinbar defekten Maschine hat er dann erledigt, was sein musste: das ausgezogene Kabel wieder eingesteckt und an den Strom geschlossen. Und den Ärger der unnötigen Aufregung wegen hinuntergeschluckt – mit einem kräftigen Kaffee.

Schaerer: über 500 Zulieferer

Zuchwil SO, Hauptsitz der Schaerer AG. Hier werden die Kaffeemaschinen in einer riesigen Halle zusammengebaut. Bis zu

400 Komponenten werden für eine Maschine benötigt. Die Kunst der Logistik besteht darin, die Teile in der richtigen Reihenfolge, in genügender Zahl und rechtzeitig zur Verfügung zu stellen. Die Frage nach der Fertigungstiefe beantwortet Logistikchef Michele Solari mit «minimal». Und er fügt hinzu: «Wir konzentrieren uns in Zuchwil ausschliesslich auf die Entwicklung und die Endmontage.» Sämtliche Komponenten werden von Dritten bezogen.

Diese Arbeitsteilung vollzog das Unternehmen vor über zehn Jahren. Damals zerstörte ein Brand einen Teil des Maschinenparks. Die Auslagerung der Teileproduktion hat sich längstens bewährt. Die über 500 Zulieferer verteilen sich über die Schweiz, Süddeutschland und Oberitalien. Einige Komponenten gelangen gar aus Fernost nach Zuchwil, per Schiff, per Bahn und Lastwagen. Die Reise aus China oder Taiwan in die Schweiz dauert rund 100 Tage. Das ist dreimal länger als die von Schaerer den Kunden garantierte Lieferfrist von maximal vier Wochen. «Die grosse Schwierigkeit ist es, stets die richtigen Teile an Lager zu haben, nicht zu viele, aber die richtigen», betont Solari. Der Planungsprozess bleibt trotz mo- >



Peter Althaus, 46, ist CEO der Schaerer AG in Zuchwil bei Solothurn. Die 1892 gegründete Firma ist führend in der Produktion von Gastro-Kaffeemaschinen. Hauptabsatzmärkte sind heute Europa, Nordamerika und immer stärker auch Asien.



Philipp Hauert, 42, führt in der 12. Generation das Familienunternehmen Hauert HBG Dünger AG. Die Firma im Berner Seeland ist seit über 350 Jahren die führende Herstellerin von Dünger und Pflanzenschutzmitteln in der Schweiz.

dernster SAP-Software herausfordernd, nicht zuletzt wegen der gebotenen Kundenoptionen. Von der Farbe über Materialien bis hin zu den Funktionen sind bis zu 10 000 Varianten pro Modell lieferbar.

Wir verfolgen die Montage entlang der Fertigungsstrasse. Das Puzzle verlangt von den Beschäftigten viel Fingerfertigkeit. Schliesslich landen wir bei einer Reihe von Kaffeefullautomaten, auf deren Displays asiatische Schriftzeichen aufleuchten. Der Transport – in diesem Fall nach Japan – erfolgt ab Basel im Container, per Bahn und Schiff. In Zuchwil selbst verkehren hingegen ausschliesslich Lastwagen. Schaerer produziert jährlich rund 10 000 Geräte. Gewichtsmässig entspricht dies einem Umschlag von lediglich 500 Tonnen. Vier Fünftel der Produktion gehen in den Export. Das Unternehmen

gehört zu den weltweit führenden Herstellern vollautomatischer Kaffeemaschinen für die Gastronomie.

Ursprünglich produzierte Schaerer Sterilisationsapparate für Spitäler. Das Wissen über die Anwendung von Dampf

Der Transport – in diesem Fall nach Japan – erfolgt ab Basel im Container, per Bahn und Schiff.

wurde später genutzt, um 1924 die erste Kaffeemaschine zu entwickeln. Es war der Beginn einer langen Erfolgsgeschichte. Zwar weist die Firma, die seit 2006 zur börsenkotierten deutschen WMF gehört,

keine Gewinnzahlen aus. Doch die Umsatzrendite wuchs in den letzten Jahren jeweils zweistellig. Das Geschäft mit den Kaffeemaschinen gilt als äusserst profitabel. Im letzten Jahr tätigte Schaerer mit rund 270 Beschäftigten einen Umsatz von 108,6 Millionen Franken. Firmenchef Peter Althaus macht aus den Erfolgsfaktoren kein Geheimnis. «Innovationen, die schnelle Umsetzung spezifischer Kundenbedürfnisse, Qualitätsbewusstsein sowie eine konsequente Serviceorientierung», sagt er. Er erinnert an technologische Meilensteine wie die erste automatische Kolbenmaschine (1957), die erste vollautomatische Kaffeemaschine mit Dosiereinrichtung und eingebauter Mühle (1970) und das erste automatische Cappuccino-System (1997). Längst hat die Digitalisierung auch die Kaffeemaschinen er- >

SBB CARGO

«Das innere Feuer»
Der harte Wettbewerb im Gütertransport- und Logistikmarkt erfordert Unternehmegerist und Kostendisziplin.

Herr Steiner, viele Unternehmen beanspruchen täglich die Dienstleistungen von SBB Cargo, um sich im Markt optimal zu positionieren. Wie wettbewerbsfähig ist SBB Cargo selbst?

Das Unternehmen hat sich in den letzten Jahren stark weiterentwickelt und bietet seinen Kunden qualitativ hochwertige, effiziente und wettbewerbsfähige Logistiklösungen an. Das betrifft zum Beispiel den Aufbau und Betrieb komplexer und zuverlässigen Logistikketten im verkürzten Nachtsprung, etwa für den Handel. Konkret bedeutet dies, dass beispielsweise die Detailhändler die Bahnwagen noch sehr spät beladen können. SBB Cargo holt sie im An-

schlussgleis ab und transportiert sie mit dem schnellen und direkten Angebot «Cargo Express» frühmorgens zum Empfänger. So kann unser Kunde seinen Kunden eine längere Bestellzeit anbieten und hat die Sicherheit, dass die Ware am nächsten Tag rechtzeitig im Regal steht. Noch weiter verbessern kann sich SBB Cargo, was die flexible, schnelle und präzise Beantwortung von Kundenanfragen betrifft.

Welches sind die härtesten Mitbewerber?

Am gesamten Schweizer Güterverkehr auf Schiene und Strasse hält SBB Cargo heute einen Marktanteil von 23 Prozent und ist damit in der Pole Position. Die härteste Konkurrenz, auch in Bezug auf die Preise, kommt von der Strasse. Den Wettbewerb spüren wir aber auch im Ganzzugsverkehr.

Wie werden Kunden überzeugt?

In der Regel entscheidet sich der Kunde für den Anbieter mit dem besten Preis-Leistungs-

Angebot. Dazu gehören eine hohe Zuverlässigkeit, die Bereitstellung innovativer Logistiklösungen sowie eine proaktive Kommunikation respektive ein funktionierendes Störungsmanagement, wenn mal was schief läuft. All diese Services verbessert SBB Cargo permanent.

Sind Auftragsverhältnisse mit innovativen Kundenunternehmen auch eine Bereicherung für die eigene Angebotsgestaltung?

Ich finde es extrem spannend, mit einem Kunden nicht alltägliche Lösungen zu finden und gemeinsam eine gut funktionierende und bezahlbare Logistikkette aufzubauen. Insofern ist es logisch, dass ein innovativer Kunde auch mich und SBB Cargo anspricht und die eigene Kreativität fördert.

Was macht den Unternehmegerist von SBB Cargo aus?

Das Unternehmen hat mit seinen Mitarbeitenden in Sachen Lösungsorientierung, Flexibilität und Übernahme von Verantwort-

ung einen unglaublichen Weg gemacht. Das ganze Team leistet zum Wohle der Kunden tagtäglich einen riesigen Einsatz an der Front, die Mitarbeitenden von SBB Cargo entscheiden in ihrem jeweiligen Bereich vieles selbst. Sie identifizieren sich mit dem Produkt Eisenbahn und spüren dieses innere Feuer, «le feu sacré».

Wie bleibt SBB Cargo auch in Zukunft unternehmerisch fit?

Der Fokus war in den vergangenen Jahren extrem stark nach innen gerichtet. Das Unternehmen war vor allem mit der eigenen Sanierung und daher mit sich selbst beschäftigt. Eine nächste Hausaufgabe ist es nun, die verbesserte Kostendisziplin konsequent im Auge zu behalten und gleichzeitig unsere Kundenorientierung weiter zu optimieren.



Andreas Steiner
ist Produktionsbereichsleiter Trois-Lacs bei SBB Cargo.

reicht. Touchscreens zur Bedienung sind Standard, die Integration der Geräte in die medialen Welten bloss eine Frage der Zeit. «Auch wenn wir beim Gedanken an eine twitternde Kaffeemaschine vielleicht heute noch schmunzeln, Utopie ist das keinesfalls», sagt Althaus.

Hauert: Synonym für Fruchtbarkeit

Auf Erfolg ist auch die Hauert HBG Dünger AG programmiert. Im Vergleich mit Schaerer sind aber beim KMU im bernischen Grossaffoltern mit seinen hundert Beschäftigten ganz andere Mengen im Spiel. Der jährliche Umschlag ist rund fünfzigmal grösser als bei den Kaffeemaschinen, nämlich bei 25 000 Tonnen Spezialdünger. Gefragt ist auch grössere Eile: Eine Bestellung muss bei Hauert spätestens nach zwei Tagen beim Kunden sein.

Hauert-Dünger sorgt dafür, dass der Rasen im Fussballstadion stets kräftig-grün leuchtet.

«Angesichts der knappen Lieferfristen ist die Auslagerung wichtiger Prozesse für uns kein Thema», sagt CEO und Eigentümer Philipp Hauert. Der studierte Maschineningenieur hat die Logistik, die in diesem Betrieb den gesamten Produktionsprozess durchzieht, länger schon zur Chefsache erklärt.

Der 42-Jährige, der die zwölfte Generation an der Spitze des traditionsreichen Familienunternehmens verkörpert, führt durch die Anlagen. Der Rundgang beginnt auf der Ostseite, beim Gleisanschluss und den Rampen für die Anlieferung der Rohstoffe. Wir werfen einen kurzen Blick auf die Silos und folgen dann dem internen Warenfluss. Es geht durch Tunnels und über Treppen, vorbei an Mischwerken, entlang von Förderbändern, Verarbeitungs- und Verpackungsmaschinen, durch Staub und Lärm. Mehrmals erklärt Hauert an den Computern, wie die komplizierte Anlage funktioniert. «In einer modernen Düngerefabrik ist Logistik eine Schlüssel-

disziplin», sagt er. Schliesslich landen wir im Hochregallager mit seinen 10 000 Plätzen. Im Frühling herrscht hier Hochbetrieb. Gabelstapler zirkulieren, greifen nach Paletten, füllen die Verloaderampen. Die Auslieferung der Spezialdünger an die rund 3000 Verkaufsstellen in der Schweiz hat Hauert an einen Spediteur delegiert. Das Sortiment umfasst, alle Verpackungen mitgerechnet, rund 1600 Produkte,

In der Schweiz ist Hauert fast schon ein Synonym für Fruchtbarkeit. Dank dem einprägsamen Werbespot mit den «Hauert-Chegeli», aus denen später die Hauert-Kugeln geworden sind. Die bodenständige Botschaft flimmert schon seit 20 Jahren über die Bildschirme. Das Unternehmen existiert aber länger, viel länger. 1663 wurde es von Adam Hauert mit dem Erwerb einer Gerberei in Grossaffoltern BE gegründet. Weil damals zu jeder Gerberei eine Lohnstampfe zum Zerkleinern der Eichenrinde gehörte, mit der auch Tierknochen zermahlt werden konnten, wurde die Produktion von Dünger zum wichtigen Nebengeschäft. Viele Generationen der gleichen Familie führten die Firma durch die Jahrhunderte. Heute, exakt 351 Jahre später, ist Hauert die klare Nummer eins für Gartenbaudünger in der Schweiz.

Die jüngste Ära prägte der Ausbau des Exportgeschäfts. Philipp Hauert spricht von einem unumgänglichen Schritt. «Nur so können wir mit den sich international ausrichtenden Bau-, Hobby- und Gartenfachmärkten im Geschäft bleiben.» Mit dem Kauf des deutschen Düngerproduzenten Günther Cornufera öffnete Hauert 2007 die Türen nach Europa. Inzwischen tätigt die Firma rund ein Drittel des Umsatzes im Ausland. Unter anderem sorgen Hauert-Dünger dafür, dass die Spielrasen in den Stadien von Borussia Dortmund, Werder Bremen und Borussia Mönchengladbach stets kräftig-grün leuchten.

Hinter dem Erfolg des Unternehmens stehen Tugenden wie Flexibilität, Erfindergeist und Kontinuität. Immer wieder konnte Hauert mit bahnbrechenden Innovationen aufwarten, so mit flüssigen, gekörnten und staubfreien Granulaten. Geradezu revolutionär war der harzummüllte Langzeitdünger, den das Unternehmen im

Jahre 1972 als erste Firma in Europa auf den Markt brachte. Schon länger beliefert Hauert mit der Marke Biorga auch den Bio-Landbau mit Spezialdüngern.

Ein wichtiges Anliegen ist dem Chef der nachhaltige Transport. «Wir sind ein langjähriger Cargo-Kunde», sagt er, «doch wir müssen mit einer gewissen Ohnmacht zusehen, wie das Transportvolumen auf der Schiene schwindet.» Hauert bezieht

24 000 Tonnen Kartoffeln ergeben lediglich 8000 Tonnen «trockene» Chips und Snacks.

grössere Rohstoffmengen aus Nordosteuropa. Bei den dortigen Lieferanten ist die Verlagerung von der Strasse auf die Schiene offenbar kein Thema.

Sorgen bereitet dem Firmenchef, dass auch die Düngerrohstoffe zusehends zum Spielball der Spekulanten werden. «Um die nervösen Preisschwankungen abzufedern, kommen wir nicht darum herum, selbst grössere Vorratslager anzulegen», meint er. Wachsend ist bei Hauert der Anteil an Rohstoffen, die aus Recyclingprozessen gewonnen werden. «Das bringt uns in eine gute Position vor dem Hintergrund, dass sich für einzelne Mineralien früher oder später eine Verknappung abzeichnet», betont Phillip Hauert.

Zweifel: Knusprige Erfolgsformel

Ähnliche Mengen wie bei Hauert werden bei der Zweifel Pomy-Chips AG verarbeitet. Hauptsächlich sind es rund 24 000 Tonnen Kartoffeln, geerntet von 400 Schweizer Bauern. Hinzu kommen 2500 Tonnen Speiseöl und 400 Tonnen Salz und Gewürze. Sämtliche Prozesse hat das Unternehmen nach neuestem Stand der Technik rationalisiert. Es ist Ergebnis eines in den letzten Jahren realisierten umfangreichen Logistikprojekts. Dazu gehörte die Konzentration der Produktion auf ein Werk in Spreitenbach AG. Zudem wurde der Warentransport von Roll- auf Europaletten umgestellt, das Fließ- durch >



Mathias Adank, 62, ist seit April 2002 CEO des Familienunternehmens Zweifel Pomy-Chips AG, der Marktführerin für Snacks und Kartoffelchips. Zuvor war der Bündner bei Nestlé für Cailler-Schokolade, Nescafé und für Buitoni in Italien tätig.

ein automatisiertes Hochregallager ersetzt. Das Unternehmen hat in die Aufrüstung eine höhere zweistellige Millionen-summe investiert. «Das neue System erlaubt uns effiziente Abläufe mit elegant getrennten Warenflüssen», sagt Logistik- und Produktionsdirektor Pietro Realini.

Wir stehen am Ausgangspunkt der Produktion. Die Kartoffeln verschwinden in einer gigantischen Anlage – ausgeklügelte Hightech-Prozesstechnologie für eine wundersame Metamorphose. Wenig später leuchten an den Schnittstellen, zwischen Förderbändern und einzelnen Maschinen, hauchdünne Scheibchen auf. Und kurz nachher liegen sie fertig da, verwandelt in gelbe Chips, verschweisst und verpackt. Der Verarbeitungsprozess lässt sich leicht mit der Nase verfolgen: Es riecht zuerst erdig, dann nach heissem Öl, schliesslich nach Gewürzen und zuletzt neutral. Was in den Maschinen passiert, ist ein Raspeln, Rüsten und Frittieren, wie es in jeder Küche stattfinden könnte. Nur geschieht es hier im industriellen Massstab, unglaublich schnell und vollautomatisch. Der Laie wundert sich, dass 24 000 Tonnen Kartoffeln lediglich 8000 Tonnen «trockene» Chips und Snacks ergeben. Der Gewichtsverlust erklärt sich mit dem Wasser im Rohstoff, das im Laufe des Prozesses grösstenteils verdampft.

Nachtsprung ab Zürich-Altstetten

Die verpackten Chips und Snacks, rund 80 Millionen Beutel pro Jahr, landen auf Paletten, die über eine Brücke ins Hochregallager rollen. Dort stehen als Zwischenstation 5400 Plätze auf elf Ebenen zur Verfügung. Über ein Jahr werden hier knapp 200 000 Paletten umgeschlagen. Die Auslieferung erfolgt über 15 Schwerekräftrollbahnen und fünf LKW-Rampen. Im Schnitt sind es rund zwei Dutzend LKW-Ladungen, die täglich aus dem Zentrallager in Spreitenbach weggehen. Entweder direkt zu Migros und Coop oder in die 13 firmeneigenen Regionalverteilzentren. Nach den Standorten in der Westschweiz, also nach Le Mont VD und Conthey VS, sowie in den Tessin erfolgt der Transport im Nachtsprung ab Zürich-Altstetten auf der Schiene.

Das Sortiment von Zweifel hat sich innerhalb von 20 Jahren vervierfacht. Es umfasst heute einschliesslich der Verpackungsgrössen rund 500 Artikel. Zu deren Bewirtschaftung setzt die Firma auf eine eigene Lager-Software und natürlich auf SAP. Realini betont: «Ohne die Rechner-Software liessen sich die aktuellen Mengen und Sortimente unmöglich steuern.»

«Logistik allein macht den Erfolg zwar noch nicht aus, aber ohne Logistik läuft gar nichts», meint Firmenchef Mathias Adank. Dabei gehe es nicht einfach um den Transport der Waren von A nach B, sondern auch um Qualität und Frische. Die Rede ist nun vom Frischeservice, dem eigentlichen Erfolgsgeheimnis des schweizerischen Marktführers für Chips und Snacks. Das Besondere daran ist, dass Zweifel abgelaufene Ware gratis zurück-

Erfolgsfaktor. Einerseits stehen dafür die berühmten Paprika-Chips, ein Dauerbrenner seit den Anfängen. Andererseits lanciert Zweifel laufend neue Kreationen, in diesem Jahr zum Beispiel sieben Spezialitäten aus Nüssen. Ältere Konsumenten verbinden mit den Snacks und Chips vor allem schöne Erinnerungen an Grillpartys und Sommerfeste. Die Jüngeren hingegen müssen zuerst einmal gewonnen werden. «Die richtige Kommunikation ist dabei entscheidend», so Adank. Die Facebook-Fangemeinde von Zweifel zählt heute fast 120 000 Freunde. Der Chef ist überzeugt, dass die Chips noch einige Zeitströmungen und Generationen überleben werden. Das Objekt der knabbernden Begierde bleibt dank Zweifel zweifellos weiterhin angesagt. —

Die Facebook-Fangemeinde von Zweifel zählt heute fast 120 000 Freunde.

nimmt und dem Händler so das Risiko nicht verkaufter Ware erspart. Als der einstige Patron Hansheinrich Zweifel diese revolutionäre Dienstleistung vor über 50 Jahren einführte, schüttelten darüber manche den Kopf. Doch der Frischeservice hat sich bis heute bewährt, auch wenn er einen beträchtlichen logistischen und personellen Aufwand erfordert. Täglich schwärmt eine Flotte von 120 Fahrzeugen aus den 13 Regionalverteilzentren in alle Ecken der Schweiz und bedient 22 000 Kunden: Detailhändler, Restaurants, Tankstellen- sowie Convenience-Shops und Kioske. Die Rechnung geht auch für den Hersteller auf: Der Jahresumsatz, der bei Zweifel in den sechziger Jahren noch unter einer Million Franken lag, ist mittlerweile bei über 210 Millionen Franken angelangt.

Innovation über Generationen

Adank sieht in der Verknüpfung von Tradition und Innovation einen weiteren

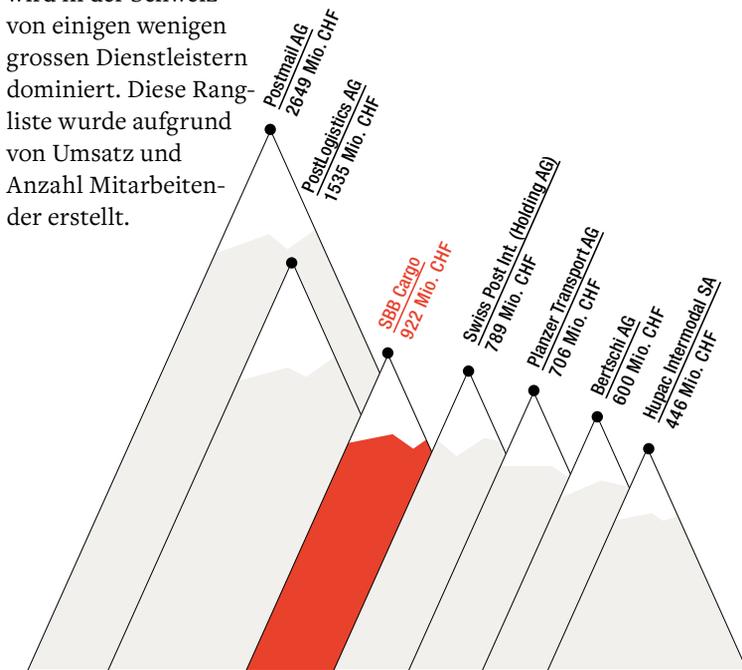
 tiny.cc/zweifel
Weitere Eindrücke aus dem Zweifel-Werk in Spreitenbach AG.

Mehr als nur von A nach B

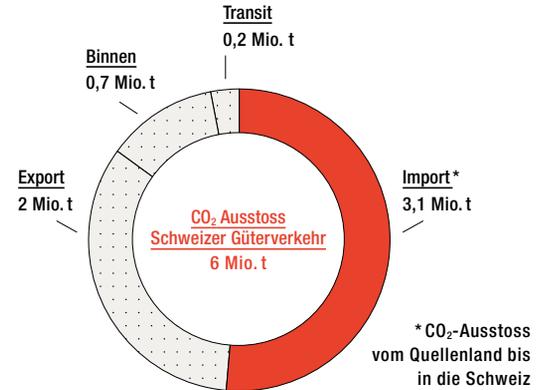
Auf der Strasse, auf der Schiene, in der Luft und auf dem Wasser: Logistik wird immer mehr zum entscheidenden Faktor in der globalisierten Wirtschaft.

DIE TOP 7 IM SCHWEIZER MARKT

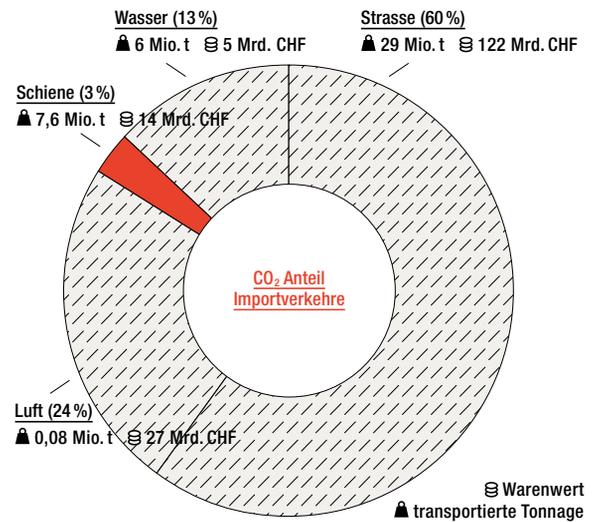
Die Logistikbranche wird in der Schweiz von einigen wenigen grossen Dienstleistern dominiert. Diese Rangliste wurde aufgrund von Umsatz und Anzahl Mitarbeitender erstellt.



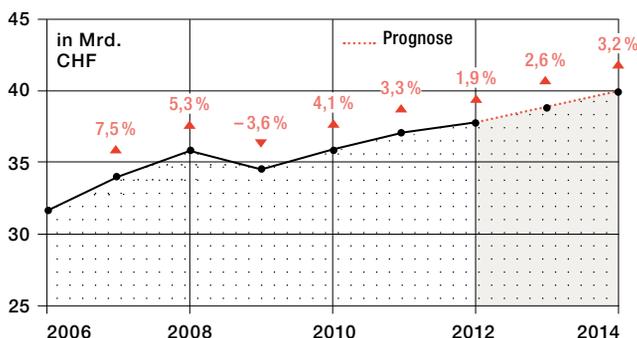
CO₂-EMISSIONEN — Der Güterverkehr verursacht rund 6 Mio. Tonnen CO₂ jährlich. Mehr als die Hälfte davon macht der Importverkehr aus. Der Export liegt bei rund einem Drittel. Wesentlich kleinere Anteile haben die Binnen- und Transitverkehre.



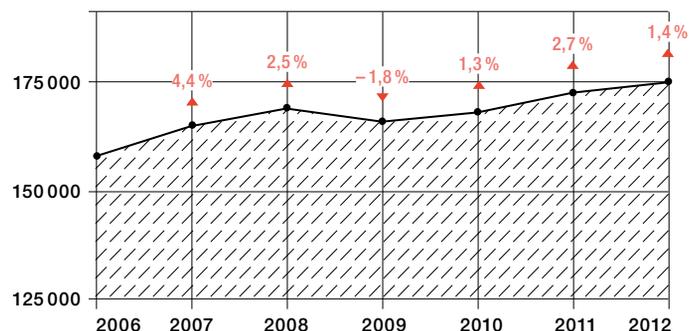
IMPORTVERKEHRE — Auf dem Weg vom Quellenland in die Schweiz verursachen Wasser und Schiene mit ca. 16% die geringsten CO₂-Emissionen; mit 40% wickeln sie einen Grossteil der Gesamt-Tonnage ab. Den grössten CO₂-Ausstoss produziert die Strasse; die schlechteste Bilanz weist der Luftweg auf: mit 24% der CO₂-Emissionen bei einer Tonnage von 0,08 Mio. Tonnen.



DER LOGISTIK-GESAMTMARKT — Entwicklung in der Schweiz anhand der jährlichen Umsatzzahlen.



ERWERBSTÄTIGE IN DER LOGISTIK — Entwicklung in Korrelation zum Gesamtarbeitsmarkt in der Schweiz.



Schotter



Touchdown geschafft: Andreas Meyer (l.), CEO der SBB, und Nicolas Perrin, CEO SBB Cargo, blicken auf ein erfolgreiches Jahr 2013 im Güterverkehr zurück. Erstmals seit über 40 Jahren schloss SBB Cargo mit einem positiven Ergebnis ab.

SBB CARGO

Schwarze Zahlen

SBB Cargo blickt auf ein erfolgreiches Jahr 2013 zurück. Erstmals seit über 40 Jahren schloss die Sparte mit einem positiven Ergebnis von 14,7 Millionen Franken ab. Das Ergebnis lag um 65,9 Millionen Franken über dem Vorjahr. Gleichzeitig nahmen die Güterverkehrserträge insgesamt um 4,7 Prozent zu. SBB Cargo konnte neue Kunden gewinnen, obwohl die Anzahl Bedienerpunkte reduziert worden ist. In den Medien stiess das Ergebnis auf positives Echo: «Abläufe wurden optimiert, verlustbringende Verträge aufgelöst,

neue Kunden gewonnen. SBB Cargo hat einen regelrechten Kraftakt hinter sich», schrieb etwa die «Basler Zeitung». Das «Bieler Tagblatt» betonte: «Im Gegensatz zum Personenverkehr kann der Güterverkehr mit einem Glanzresultat aufwarten. Dank Restrukturierungen schreibt SBB Cargo zum ersten Mal seit 42 Jahren schwarze Zahlen.

tiny.cc/danke2013
Video: Nicolas Perrin, CEO SBB Cargo, bedankt sich bei den Kunden.

Kontaktieren Sie uns

Kundenservice

SBB Cargo AG
Centralbahnstrasse 4
4065 Basel, Schweiz
Tel. Schweiz 0800 707 100
Fax Schweiz 0800 707 010
Tel. Europa 00800 7227 2224
Fax Europa 00800 7222 4329
cargo@sbbcargo.com
www.sbbcargo.com

SBB Cargo International

Riggenbachstrasse 8
4600 Olten, Schweiz
Tel. Schweiz 0800 707 100
Tel. Europa 00800 7227 2224
info@sbbcargoint.com

Chemie, Mineralöl

ChemOil Logistics AG
Güterstrasse 97
Postfach
4002 Basel, Schweiz
Tel. +41 (0)61 226 60 60
Fax +41 (0)61 226 60 30
info@chemoil.ch

LIMMATTAL

Regionales Terminal

Die SBB stellt das Gateway Limmattal zwischen Spreitenbach und Dietikon zurück. Die Pläne für das Containerterminal werden in der bestehenden Form nicht weiterverfolgt. Dieser Schritt folgt auf das Ergebnis der Terminalkonferenz des Bundesamts für Verkehr. Um die Bedürfnisse der regionalen Wirtschaft auch in Zukunft abdecken zu können, soll die heutige Anlage in Dietikon ertüchtigt werden. Dieser Umschlagplatz für die Region Zürich/Aargau hat inzwischen die Kapazitätsgrenze erreicht. In den kommenden Monaten wird ein entsprechendes Ausbauprojekt erarbeitet.

STUDIE

Stärkung der Schiene

Experten rechnen in Zukunft mit einer deutlichen Stärkung des Schienengüterverkehrs beziehungsweise des kombinierten Verkehrs in der Schweiz. Das ergab eine Befragung von 140 Schweizer Logistik- und Supply-Chain-Managern im Rahmen der «Logistikmarktstudie Schweiz 2014». Durch den Ausbau der Schieneninfrastruktur, so die Hoffnung, liessen sich künftig grosse Mengen an Gütern auf die Schiene verlagern und höhere Geschwindigkeiten erreichen.

CARGO BLOG

Güterverkehr im Wandel

Nach über 40 Jahren ist SBB Cargo wieder in den schwarzen Zahlen. Wie kam es vom letzten positiven Ergebnis zum aktuellen? Lesen Sie die Serie im Cargo Blog, in der sich langjährige Mitarbeitende erinnern, so zum Beispiel die hier abgebildete Zitta Wyss.



tiny.cc/zwyssde
Porträt von SBB Cargo-Mitarbeiterin Zitta Wyss.

KOMBINIERTER VERKEHR

Kooperation CH-AT

Die Schweiz und Österreich besser verbinden: Kunden von SBB Cargo und der Rail Cargo Group im Nachbarland können nun im kombinierten Verkehr eine getaktete Verbindung auf der Ost-West-Strecke zwischen Wels und Dietikon nutzen. Bei steigender Nachfrage besteht die Möglichkeit, das Angebot bis nach Wien beziehungsweise bis nach Genf und Basel auszubauen.

BINNENRANGIERBAHNHÖFE

Alles aus einer Hand

Per Anfang 2015 übernimmt SBB Cargo die Planung und Produktion in den Güterbahnhöfen Limmattal und Lausanne von SBB Infrastruktur, welche weiterhin für die Verkehrssteuerung zuständig ist. Damit wird künftig der ganze Produktionsprozess im Güterverkehr aus eigener Hand abgewickelt: vom Abholen über

das Rangieren im Rangierbahnhof bis hin zur Zustellung der Wagen.

CIRCUS KNIE

Tournee auf Schienen

Für die ganze Tournee 2014 des Circus Knie fährt SBB Cargo gut 50 Bahnwagen über 2300 Kilometer durch die Schweiz. «Als SBB Cargo sind wir natürlich stolz, dass wir mit der Qualität unserer Transporte der hohen Perfektion des Circus gerecht werden», sagt Nicolas Perrin, CEO von SBB Cargo. Für den Verladeprozess ist ein Team von rund sechs Mitarbeitern von SBB Cargo zuständig. Bis Ende November wird das Unternehmen den Schweizer National-Circus an 42 Gastspielorte fahren.



tiny.cc/knie2014

Alle Infos zur Tournee und ein Interview mit Nicolas Perrin zum Circus Knie.



blog.sbbcargo.com

Um Unternehmertum geht es im vorliegenden Magazin. Weitere Beiträge zum Thema finden Sie im Cargo Blog und mit dem Hashtag #cargomag auf dem Facebook- oder Twitter-Kanal.

Die Schweiz im globalen Vergleich

Einblick in Schweizer KMUs: Wie ist das Schweizer Unternehmertum in internationalen Rankings platziert? Wir zeigen auf, wo die Stärken und die Schwächen liegen.

Fokus: Spitallogistik

Logistik für mehr als 3000 Spitäler: Lesen Sie im Cargo Blog, wie das Aargauer Unternehmen Swisslog mit seinen Prozessen hilft, die Effizienz der Spitäler und die Patientensituation zu verbessern.

Umfrage: «Was ist der Wert der Logistik?»

Die Redaktion wollte es genau wissen. «Kennen Sie den wahren Wert der Logistik hinter dem eingekauften Produkt?», haben wir Schweizer Konsumentinnen und Konsumenten auf der Strasse gefragt. Das Ergebnis haben wir in einem Video festgehalten.

Hybridflotte komplett — Es ist vollbracht: Alle 30 bestellten Hybridloks sind für SBB Cargo im Einsatz. Die vorerst letzte Eem 923 wurde Ende Februar in Lupfig AG getauft. «Wir haben mit der Lok einen Meilenstein in puncto Nachhaltigkeit gesetzt», sagt Nicolas Perrin, CEO SBB Cargo.



Erfolgreicher Schlusspunkt in Lupfig: Mitarbeitende von SBB Cargo vor der Hybridlok des Typs Eem 923, die auf den Namen «Chestenberg» getauft wurde.



www.facebook.com/sbbcargo



www.flickr.com/cargo-blog



www.twitter.com/sbbcargo



www.issuu.com/sbbcargo



www.youtube.com/sbbcargo

«Bei allem Risiko müssen die Chancen überwiegen»

Innert weniger Jahre hat Hans-Jörg Bertschi das Transportunternehmen Bertschi AG zum globalen Player ausgebaut. Ein Gespräch mit Nicolas Perrin, CEO von SBB Cargo, über den Wert der Logistik und die Rolle der Schweiz im internationalen Wettbewerb.

Interview: Roy Spring

Fotografie: Markus Bertschi

Herr Bertschi, ist Nicolas Perrin in Ihren Augen ein erfolgreicher Unternehmer?

HANS-JÖRG BERTSCHI: Ich weiss nicht, ob ich es mir selbst zugetraut hätte, einen ehemaligen Staatsbetrieb nach 40 Jahren in die schwarzen Zahlen zu führen – speziell in der Schweiz mit ihrer schwierigen Topografie und den kurzen Distanzen. Unter diesen Voraussetzungen einen kostendeckenden Bahnbetrieb zu realisieren, ist eine herausragende Leistung und nur möglich dank der einmaligen Qualität, die SBB Cargo heute bietet.

Herr Perrin, worauf führen Sie diesen Erfolg zurück?

NICOLAS PERRIN: Wir haben nie den Fokus aus den Augen verloren. In den letzten sechs Jahren haben wir unsere Ressourcen bei gleichbleibendem Volumen um 30 Prozent heruntergefahren. Damit waren zweifellos auch schmerzliche Prozesse verbunden. Entscheidend war, dass alle dahinterstehen, die mit SBB Cargo zu tun haben: Kunden, Mitarbeiter, der Gesamtkonzern, die Politik und unsere Sozialpartner.

SBB Cargo macht wieder positive Schlagzeilen. Wie wichtig ist Ihnen als Kunden, dass SBB Cargo profitabel ist?

BERTSCHI: Für uns als langfristig denkendes Familienunternehmen ist es wichtig, mit Partnern zusammenarbeiten, die rentabel wirtschaften und in die Zukunft investieren können, damit unsere gemeinsame Dienstleistung im Markt zukunftsfähig bleibt.

Im Transportgeschäft tobt ein Preiskampf. Wie kann man da überleben?

BERTSCHI: Wenn wir uns als Schweizer qualitativ weiterhin deutlich von der internationalen Konkurrenz abheben, werden wir auch als Hochpreisinsel immer ein Marktsegment haben, in dem wir uns behaupten können.

PERRIN: Bei den engen Margen kann man jederzeit abrutschen. Etwa dann, wenn sich ein paar grössere Kunden strukturell verändern. Man muss also fähig sein, schnell zu reagieren – aber man darf trotzdem sein Ziel nicht aus dem Blick verlieren. Gerade bei unserer Sanierung war es wichtig, mit Weitblick konsequent auf den Markt ausgerichtet zu bleiben und

nicht wegen einer kurzfristigen Entwicklung in Panik zu geraten.

Gibt es ein Geheimrezept, um als Unternehmen erfolgreich zu sein?

BERTSCHI: Wichtig ist, dass man sich auf ein starkes Team verlassen kann, das wichtige Entwicklungen anstösst und mitträgt. Gerade junge Menschen wollen heute im Job etwas Sinnvolles leisten für unsere Gesellschaft und für die Welt, und in unserer Branche können sie etwas bewegen. Es ist doch ein gutes Gefühl, wenn man wieder ein paar Tausend Tonnen von der Strasse auf die Schiene verlagert hat.

Herr Perrin, wie haben Ihre Mitarbeitenden die lange Durststrecke von SBB Cargo erlebt, und wie haben Sie auf die neue Ausrichtung reagiert?

PERRIN: Mit unserer Vergangenheit als Bundesbetrieb war das schon ein radikales Umdenken. Das Schwierigste war zu akzeptieren, dass es diesen Mentalitätswandel braucht. Wenn man dann aber sieht, dass die Kunden Freude am Produkt und an unserer Leistung erlan- >



«Unsere Zusammenarbeit ist ein Glücksfall, der uns gegenseitig befruchtet.»
Hans-Jörg Bertschi (l.) und Nicolas Perrin.

gen, hat man langsam Spass daran. Diese Erfolgserlebnisse motivieren einen für weitere Schritte, und sie helfen, auch mal einen Misserfolg zu verkraften.

Apropos Erfolgserlebnis: «Bertschi» steht weltweit auf Tausenden von Containern. Was löst das bei Ihnen aus?

BERTSCHI: In erster Linie spüre ich eine Verantwortung für die Lieferkette unserer Kunden, die immer anspruchsvoller und globaler wird. Mein Vater fing 1956 mit einem einzigen Lastwagen an. Anfang der sechziger Jahre entdeckte er zufällig bei Novopan in Kleindöttingen einen Flüssigtank von BASF. Er klopfte beim BASF-Hauptsitz in Ludwigshafen an, und tatsächlich ergab sich eine Zusammenarbeit: Der erste Lose-Tankzug der Schweiz war der Beginn des effizienten Transports von Chemikalien, die bis anhin nur in Fässern und Säcken bewegt wurden.

Sie haben 2200 Mitarbeiter in 31 Ländern und neuerdings auch Standorte in China, Russland, Dubai, USA und Singapur. Nach welchen Kriterien expandieren Sie?

BERTSCHI: In Europa haben wir über Jahrzehnte viel Know-how aufgebaut. Dieses können wir nun im Management von globalen intermodalen Transportketten einbringen. Dabei setzen wir unsere Sicherheits- und Umweltstandards mit dem gleichen Anspruch wie in der Schweiz um. Das scheint mir auch unternehmerisch der einzig richtige Weg zu sein, denn wir wollen uns in den neuen Märkten von der lokalen Konkurrenz abheben und uns positiv profilieren. Es ist nur eine Frage der Zeit, bis internationale Kunden auch unsere Konkurrenten unter Druck setzen werden, ihre Standards zu verbessern.

PERRIN: Wenn man in neue Märkte geht, ist es wesentlich, dass man nicht alleine vorprescht, sondern zusammen mit den Kunden. Als Unternehmen der SBB sind wir natürlich primär auf die Schweiz ausgerichtet. Die grösste Herausforderung ist für uns also nicht die Globalisierung,

sondern der fundamentale Wandel innerhalb unseres Tätigkeitsgebiets. Hier ist zum Beispiel die Schwerindustrie immer weniger wettbewerbsfähig, was bedeutet, dass sehr grosse Volumen wegfallen. Der Trend geht in Richtung Konsumgüter, was grosse Umstellungen mit sich bringt und Flexibilität erfordert. Immer wichtiger wird auch das Thema Sicherheit. Wir haben angefangen, gemeinsam mit unseren Kunden Sicherheits-Audits durchzuführen. Zuerst gab es Berührungsgängste, doch je länger, je mehr wird das Know-how zum Plus am Markt.

Das Schöne am unternehmerischen Erfolg ist, dass man plötzlich Geld zum Ausgeben hat. Wo sehen Sie Potenzial?

PERRIN: Ich freue mich, dass die Sanierung ein Ende hat und wir wieder ans Investieren denken können. Für die nächste Zukunft sehe ich folgende Prioritäten: Erstens den kombinierten Verkehr (KV), den wir im Binnenverkehr zum Wachstumsprodukt machen wollen. Zweitens das Rollmaterial. Ein Güterwagen ist heute in wesentlichen Teilen technisch auf dem Stand wie vor 50 Jahren, und ich bin überzeugt, dass zukünftig auch ein

«Wir wollen uns in den neuen Märkten positiv profilieren.»

HANS-JÖRG BERTSCHI

Waggon kommunikativ vernetzt sein muss, etwa um Sicherheitsdaten auszutauschen oder damit der Kunde jederzeit weiss, wo sich seine Waren befinden. Drittens wird IT immer wichtiger: Wir haben in Systeme für die Finanzführung investiert; die nächsten Schritte betreffen die Buchung durch unsere Kunden.

Wie investiert die Bertschi AG?

BERTSCHI: Wir haben noch bis vor drei Jahren 100 Prozent unserer finanziellen Engagements innerhalb von Europa getä-

tigt – und schon dieses Jahr werden wir drei Viertel ausserhalb von Europa investieren. Aktuell zum Beispiel in Singapur, wo völlig unterschiedliche Marktbedingungen vorherrschen. Man muss Erfahrungen sammeln, was kulturell sehr spannend und bereichernd ist. Trotzdem müssen bei allem Risiko natürlich die Chancen überwiegen.

Sie kommen soeben von einem Meeting der Hupac, wo Sie beide im Verwaltungsrat sitzen...

PERRIN: Unsere Zusammenarbeit ist ein Glücksfall, der uns gegenseitig befruchtet und den KV enorm weiterbringt. Im gleichen Geist haben wir 2010 zusammen mit Hupac auch die SBB Cargo International gegründet. Dabei ging es nicht nur darum, in ein paar Jahren möglichst profitabel zu sein, sondern wir sind überzeugt, dass es langfristig wichtig ist, wenn eine Schweizer Firma in diesem Geschäft tätig ist. Wir wollen über die Grenzen hinaus mitgestalten und eine Basis für spätere Entwicklungen legen.

BERTSCHI: Hupac ist unsere gemeinsame Pioniergeschichte im KV. Mein Vater hatte Anfangs sechziger Jahre erstmals die Idee, Camions auf die Bahn zu verladen. Franz Hegner, damaliger Chef Güterverkehr bei der SBB, liess sich von der Idee überzeugen, und die ersten Tankzüge wurden von Basel nach Melide verladen. Sie suchten Gleichgesinnte, und zu fünf wurde 1967 die Hupac gegründet. Heute sind wir mehr als 100 Aktionäre und als intermodaler Anbieter die Nummer 2 in Europa. Die EU-Kommission hat im neusten Weissbuch formuliert, bis 2030 30 Prozent des Güterverkehrs im KV abwickeln zu wollen – in der Schweiz sind wir schon heute fast so weit.

Sie haben 1984 Ihr Studium der Nationalökonomie mit einer Dissertation über den Bau der Neuen Eisenbahn-Alpentransversalen (Neat) abgeschlossen. Haben sich Ihre Prognosen erfüllt?

BERTSCHI: Es ist eine Genugtuung zu sehen, dass meine Ideen nach 30 Jahren

endlich erhört werden und der Basistunnel 2016 eröffnet werden soll (lacht). Im Ernst: Bei meiner Kosten-Nutzen-Analyse war ich damals zum Schluss gekommen, dass die Neat ein profitables volkswirtschaftliches Projekt ist. Ich bin nach wie vor überzeugt: Mit dem Gotthard-Basistunnel und dem 4-Meter-Korridor,

«Logistik wird immer mehr zum entscheidenden Faktor.»

NICOLAS PERRIN

der 2022 ausgebaut sein sollte, wird es schrittweise gelingen, den KV ohne Bundessubventionen selbsttragend zu machen.

PERRIN: Das sehe ich genauso! Der Gotthard ist eine Jahrhundertinvestition, ein solches Bauwerk muss man langfristig anschauen. Der alte Tunnel wird heute auch nicht mehr so genutzt wie vor 140 Jahren; er wurde ausgebaut und elektrifiziert. Das ganze Potenzial des neuen Tunnels werden erst kommende Generationen richtig nutzen können. Er wird sich integrieren in ein Gesamtnetzwerk.

Wenn wir schon beim Hellsehen sind:

Welche Trends sehen Sie für die Branche?

PERRIN: Logistik wird immer mehr zum entscheidenden Faktor, mit dem man sich am Markt von der Konkurrenz unterscheiden kann. Der Konsument erwartet heute, dass er überall und zu jeder Zeit alles sofort bekommen kann. Eine Firma, die ihre Logistik nicht im Griff hat, ist schnell weg vom Fenster.

Die Bedeutung der Logistik wird heute also unterschätzt?

BERTSCHI: Selbstverständlich lösen wir bei den breiten Massen keine Emotionen aus wie die Modebranche. Doch mit der Globalisierung wird das Potenzial der Logistik immer mehr erkannt und genutzt. Trotzdem hat sie in den meisten Firmen

noch nicht die gleiche Bedeutung wie die Produktion. Mit seiner Funktion, der Steuerung der Aussenbeziehungen und der globalen Marktversorgung eines Unternehmens, müsste der Chief Logistics Officer eigentlich im Topmanagement angesiedelt sein.

Herr Perrin, Sie wurden am Anfang dieses Gesprächs über den grünen Klee gelobt. Wo sehen Sie denn die herausragende unternehmerische Leistung von Hans-Jörg Bertschi?

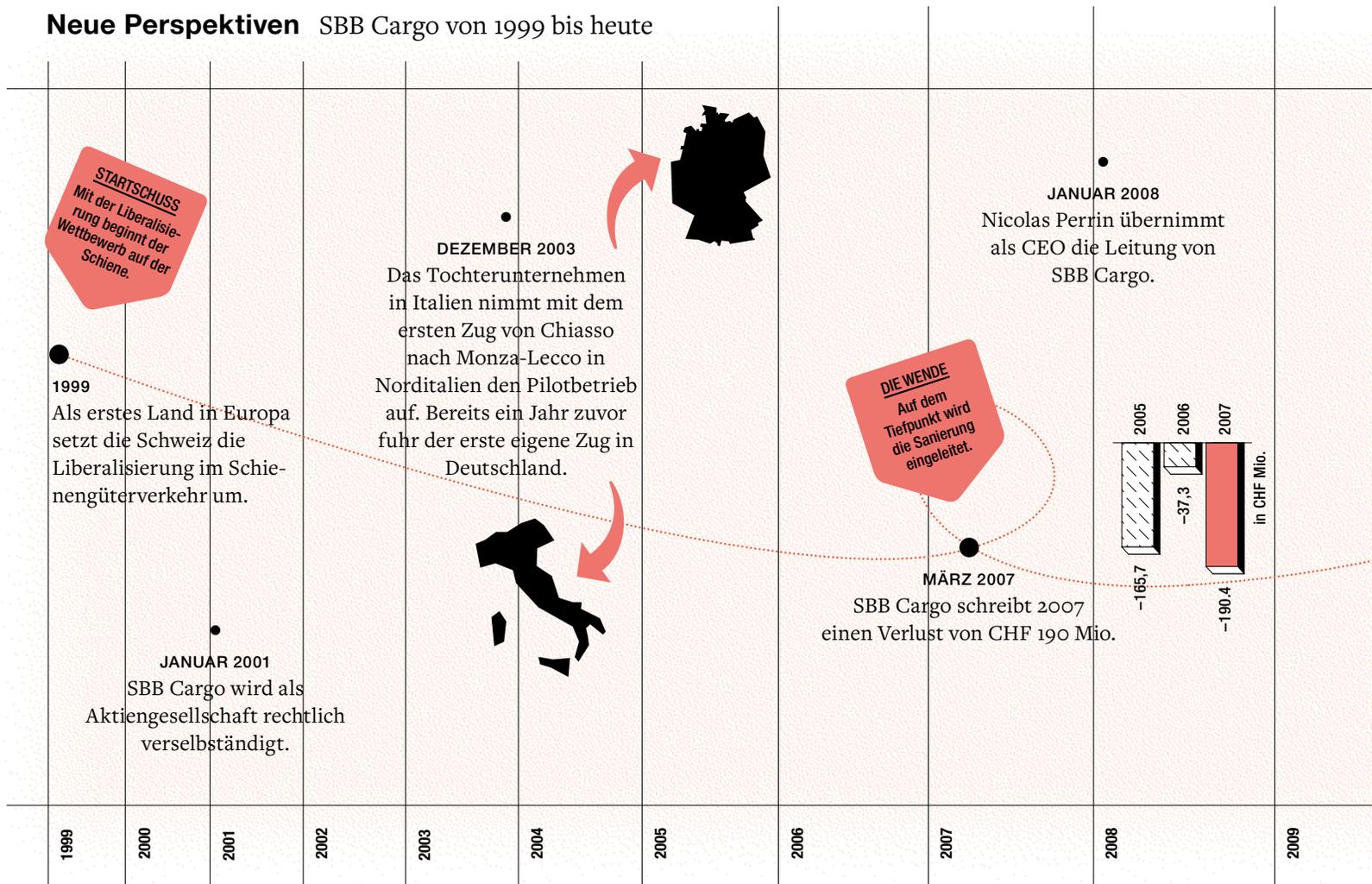
PERRIN: Ich bewundere prinzipiell Familienunternehmer, die aus wenig so etwas Grosses auf die Beine stellen können. Was ihn auszeichnet, sind seine Integrität und die extreme Offenheit. Er probiert Neues sehr früh aus und sieht sofort, was funktioniert und was nicht. Ich beneide ihn manchmal, wie schnell er entscheiden kann. —

Hans-Jörg Bertschi, 57, ist CEO des Chemie-logistik-Unternehmens Bertschi AG in Dürrenäsch. Zuvor studierte er Nationalökonomie an der Universität St. Gallen und arbeitete als Business-Logistics Manager beim US-Unternehmen Digital Equipment in Genf. Bertschi ist zudem VR-Präsident der Hupac, eines der führenden Unternehmen für den kombinierten Verkehr in Europa.

Die **Bertschi AG** ist ein global tätiges Logistikunternehmen und europäische Marktführerin im kombinierten Verkehr mit 44 Firmenstandorten in 26 Ländern in Europa, Russland, in der Türkei, in Übersee sowie im Mittleren und Fernen Osten. Das Familienunternehmen wurde 1956 von Hans Bertschi gegründet. Heute beschäftigt das Familienunternehmen 2200 Mitarbeiter, betreibt 15 eigene Containerterminals und erwirtschaftete 2012 einen Umsatz von 630 Millionen Franken.

Nicolas Perrin, 54, ist seit 2008 CEO von SBB Cargo und Mitglied der Konzernleitung der SBB. Er hat an der ETH Zürich Bauingenieurwesen studiert.

Neue Perspektiven SBB Cargo von 1999 bis heute

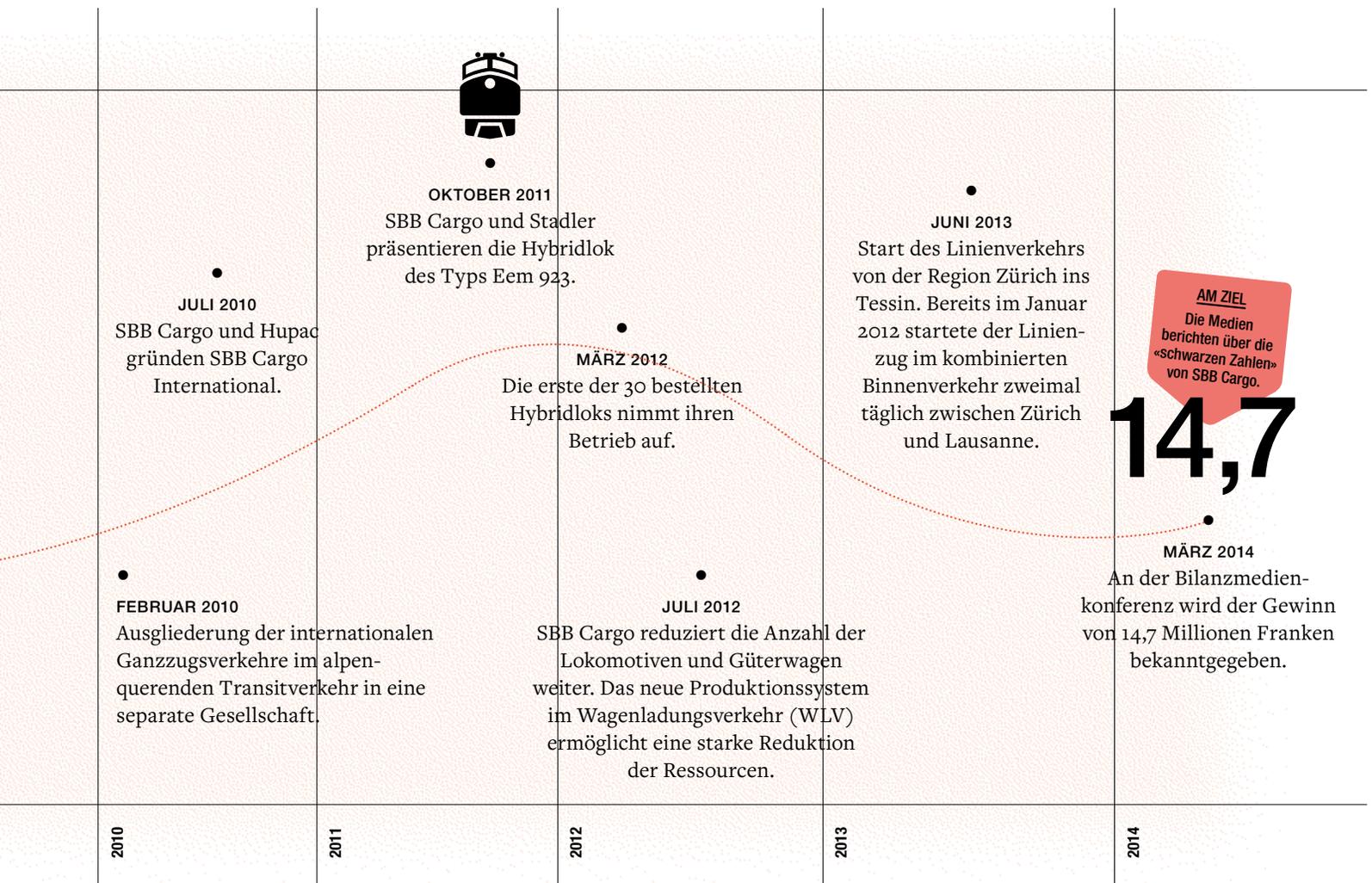


Am Ende des Tunnels

Die Güterverkehrsdivision der SBB schreibt nach mehr als 40 Jahren wieder schwarze Zahlen. Wir blicken zurück: Was geschah seit der Liberalisierung des Schienengüterverkehrs 1999 bis heute? Und wie geht es weiter?

Text: Redaktion SBB Cargo

Die Durststrecke dauerte über vier Jahrzehnte. Während dieser Zeit standen Negativerlebnisse auf der Tagesordnung – und damit auch Negativergebnisse. Die Themen reichen von der Eröffnung des Nationalstrassennetzes über die Wirtschaftskrise Anfang der siebziger Jahre bis hin zur Umweltdebatte in den achtziger Jahren, als der Güterverkehr den Anschluss verpasste. Der Tiefpunkt war im Jahr 2007 erreicht: Damals stand bei SBB Cargo ein Verlust von 190 Millionen Franken zu Buche. Ein Sanierungsprogramm musste dringend her. Das Paket sah den Abbau von 400 Stellen vor. Daraufhin beschloss die Belegschaft im Industriewerk Bellinzona einen unbefristeten Streik. In der Folge wurde das Werk an den Personenverkehr übergeben. Binnen sechs Jahren wurden 40 Prozent der IT- und Verwaltungskosten, 30 Prozent des Rollmaterials sowie 30 Prozent des Personalbestands gekürzt. So gelang es, mehr



Verkehrsleistungen mit weniger Ressourcen zu erbringen.

Der Lohn für diesen Effort war 2013 ein Gewinn von 14,7 Millionen Franken, der im März 2014 von Ulrich Gygi, VR-Präsident der SBB, an der Bilanzmedienkonferenz verkündet wurde. Dieses Resultat bedeutet eine klare Verbesserung des

«Was wir erreicht haben, ist keine Eintagsfliege, sondern etwas absolut Nachhaltiges.»

NICOLAS PERRIN, CEO SBB CARGO

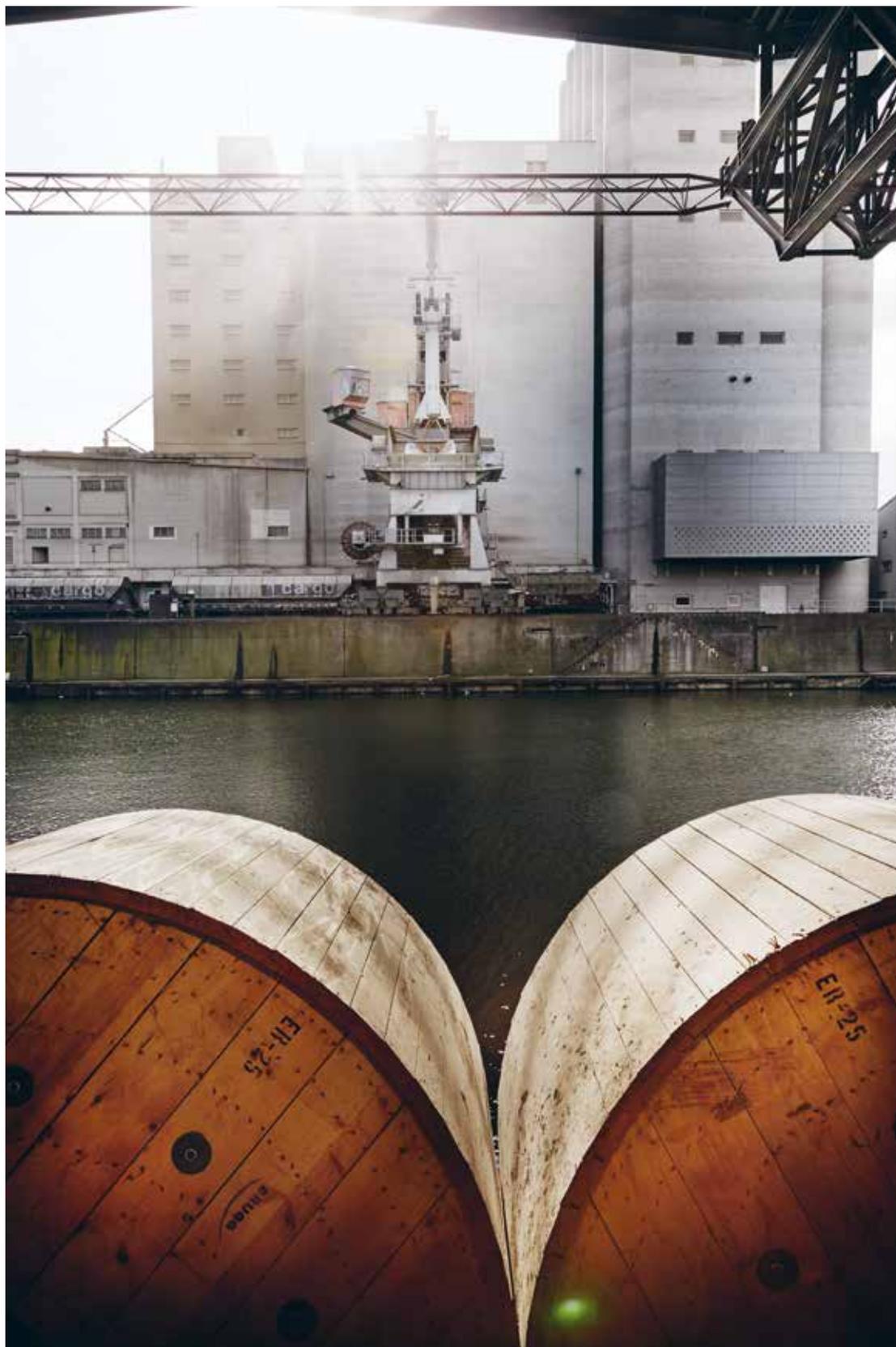
Ergebnisses um 205 Millionen Franken – und dies bei einem Umsatzrückgang von 263 Millionen Franken, mehrheitlich bedingt durch absichtlich ausgesteuerte Verkehre sowie durch die Euroschwäche. Zu-

gleich war es gelungen, die Aufwandssteuerung um mehr als 500 Millionen Franken zu reduzieren. «Das ist eine extrem gute Leistung unserer Mitarbeitenden», lobt Nicolas Perrin, seit Januar 2008 CEO von SBB Cargo.

Auf jeden Franken Umsatz sparte SBB Cargo 15 Rappen ein. «Was wir erreicht haben, ist keine Eintagsfliege, sondern etwas absolut Nachhaltiges», betont Perrin.

Das Unternehmen senkte seine Strukturkosten, reorganisierte das Bediennetz, bereinigte die Flottentypen und steigerte die Produktivität. Kurzum: Es gelang eine Sanierung aus eigener Kraft. Die mehr als 40 Jahre währende Eiszeit fand endlich ein Ende. Grundvoraussetzungen für diesen Erfolg waren Mut und Durchhaltevermögen sowie die klare Fokussierung auf das ehrgeizige Ziel. «Ganz wichtig ist, dass wir jetzt auf dieser Stufe unsere Erfolgserlebnisse wiederholen können», so Perrin. Die nächsten Ziele sind schon ge-

setzt: Nach dem Aufstieg in die höchste Liga soll SBB Cargo in der Gewinnzone gehalten werden. Der nächste Schritt ist die Investitionsfähigkeit von SBB Cargo und damit die Stärkung des nachhaltigen Schienengüterverkehrs – immer mit Fokus auf die Kundenorientierung. «Ich habe da schon einige Ideen, was wir machen können», verrät Perrin. –



Die Hafenbahnen bilden die Nahtstelle zwischen Hafen, SBB Infrastruktur und SBB Cargo und vernetzen an einem zentralen Knoten des Güterverkehrskorridors Rotterdam–Basel–Genua das Wasser mit der Schiene.



Vom Wasser auf die Schiene

Tausende von Containern aus aller Welt gelangen jeden Tag von den Häfen Nordeuropas in den Süden. Von den Rheinhäfen in Basel aus werden sie grösstenteils mit der Bahn ins Hinterland verfrachtet. Besuch im Port of Switzerland.

Text: Jean-Pierre Rittler
Fotografie: Noë Flum



Der Raum gleicht der Kommandobrücke von Raumschiff Enterprise. Bildschirme zeigen gestochen scharfe Videobilder der Umgebung, ein Radar blinkt, der Chef hat von seinem ultramodernen Sessel aus den kompletten Überblick. Doch hier sitzt nicht Sternflotten-Captain James T. Kirk, sondern der 41-jährige Roeg Kunst. Er befiehlt sein eigenes Schiff: die bis 3200 Tonnen schwere und 110 Meter lange «Laguna», die ruhig in einem Seitenkanal des Basler Hafens liegt. Zufrieden blickt der Holländer aus den grossen Fenstern und beobachtet, wie ein Kran nach und nach die Ladung von 1600 Tonnen Zellstoff aus dem tiefen Bauch des Laderaums an Land hievt. «Der Rhein ist mein Leben», erklärt er und deutet auf den Frachter gleich nebenan. «Das ist das Schiff meiner Eltern. Auf dem bin ich aufgewachsen.»

Kapitän am Joystick

Roeg Kunst ist ein Paradebeispiel für die privaten

Rheinschiffer, die ungefähr die Hälfte aller Binnenschiffer ausmachen. Wie seine Eltern fährt er auf der Strecke zwischen Rotterdam und Basel hin und her. 18 Stunden am Tag, abwechselnd steht auch seine Frau oder ein Matrose am Steuerrad, das inzwischen ein moderner Joystick wie bei einem Computerspiel ist. Und vielleicht werden seine beiden 10 und 13 Jahre alten Kinder ebenfalls ihr künftiges Leben auf dem Rhein führen. Jetzt sind sie unter der Woche noch im Kinderheim – genauso, wie ihre Eltern es vor ihnen waren.

Die «Laguna» ist Kunsts eigenes Schiff. Drei Millionen Euro hat es 2007 gekostet, und es war kein Problem, von der Bank das Geld zu bekommen. «Das war eine gute Investition», sagt er, «wenn ich die steigenden Warenmengen sehe, habe ich keine Angst um meine Zukunft.»

Die Statistik gibt ihm recht: Im Jahr 2013 wurden schiffseitig rund 105 000 Containereinheiten (TEU), zusammen mit den bahnseitigen Containern sogar 117 535 TEU in den schweizerischen Rheinhäfen umgeschlagen – neuer Rekord. Westeuropa ist hungrig nach Waren aus der ganzen Welt. Und das Zeichen dafür ist eine Kiste: 6 Meter lang, 2,4 Meter breit, 2,6 Meter hoch, mit dicken Stahlwänden und im Fachjargon «20-Fuss-ISO-Container» genannt. >

Taucht man ein in die Welt der internationalen Warenströme, kommen gewaltige Zahlen zum Vorschein. Zurzeit werden 70 Prozent aller Stückgutfrachten in Containern transportiert. Seit 1996 verdoppelte sich die Anzahl der Containerschiffe. Der Containermarkt wächst dreimal schneller als die Weltwirtschaft, im Moment ca. 7 Prozent pro Jahr. Im Jahr 2005 waren weltweit etwa 20 Millionen Container auf 200 Millionen Fahrten unterwegs, davon etwa drei Viertel auf Schiffen. 2007 kamen in den Häfen von Nordeuropa 20,4 Millionen Container an, heute sind es schon über 33 Millionen. Das sind rund 90 000 Container an jedem

«Es gibt vermehrt eine Verlagerung zu Schiff und Bahn.»

FLORIAN RÖTHLINGSHÖFER,
SCHWEIZERISCHE RHEINHÄFEN

Tag des Jahres. Die derzeit grössten Containerschiffe haben eine Kapazität von 18 270 Containern, die nächste Generation wird über 20 000 an Bord haben.

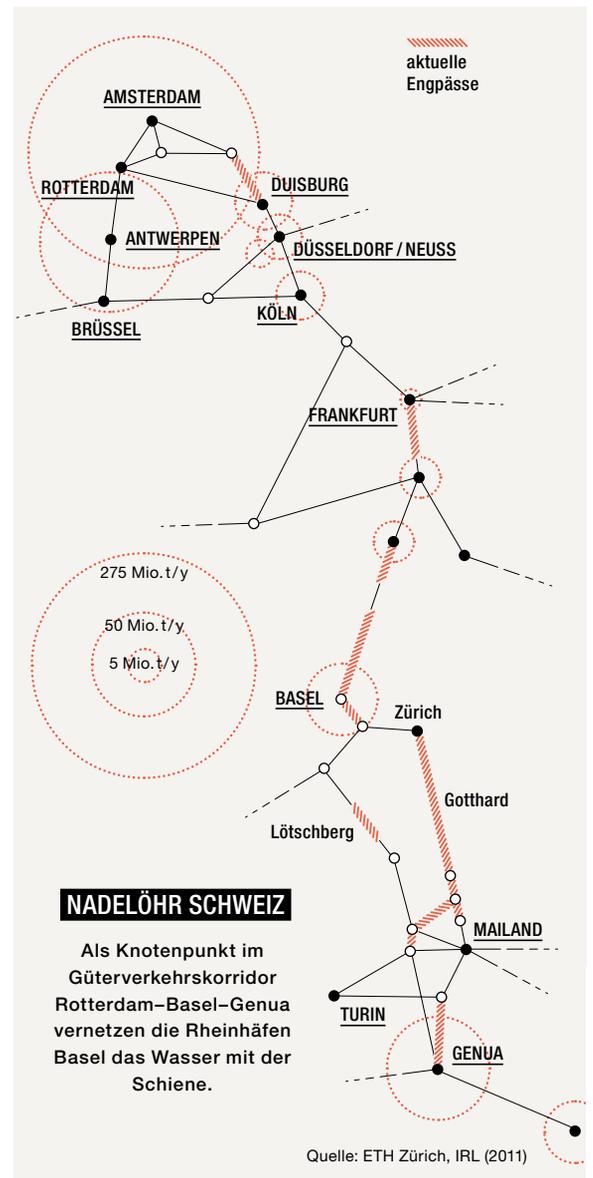
Bei der Warenflut, die jeden Tag nach Europa kommt und verteilt werden muss, hat jeder Behälter eigene Regeln. «Containerströme sind heutzutage so flexibel, dass sie sich jederzeit den günstigsten Weg suchen, in einer Kombination aus Zeit und Geld. Und oft ist der Preis wichtiger als die Zeit», sagt Florian Röthlingshöfer, Projektleiter der Arealentwicklung der Schweizerischen Rheinhäfen. Die drei Häfen in Basel sind die wichtigste Verkehrsdrehscheibe des Landes. 10 bis 12 Prozent

aller importierten Waren kommen hier an, im Containersegment sind es 25 Prozent, und im Bereich der Mineralölprodukte ist der Anteil sogar noch höher: Jeder dritte bis vierte Liter Benzin, Diesel oder Heizöl kommt mit dem Binnenschiff in die Schweiz. Der Rhein ist für die Schweiz der direkte Zugang zum Meer – und wird für die gigantischen Warenströme immer wichtiger.

63 Kilometer Gleise

«Wenn wir in die Zukunft schauen, dann wird es sehr, sehr eng», erklärt Kurt Keusch, operativer Leiter der Hafentbahn Schweiz AG. Er und sein Team sorgen in Zusammenarbeit mit SBB Cargo dafür, dass in Basel die Waren vom Schiff auf die Bahn kommen.

Seit vor zwei Jahren die beiden Hafentbahnen Baselland und Basel-Stadt fusionierten, ist die Hafentbahn Schweiz AG hundertprozentige Tochter der Rheinhäfen. Die Hafentbahnen bilden die Nahtstelle zwischen Hafen, SBB Infrastruktur und SBB Cargo und vernetzen an einem zentralen Knoten des Güterverkehrskorridors Rotterdam–Basel–Genua das Wasser mit der Schiene. Der 16-Mann-Betrieb wartet 272 Weichen, davon deren 126 im Auhafen und im Hafen Birsfelden, betreibt vier Stellwerke und unterhält 63 Kilometer Gleise, davon 27 Kilometer in den beiden Baselbieter Häfen. 60 Prozent der per Schiff ankommenden Güter werden auf der Bahn weiter be-

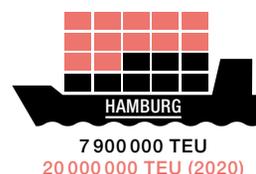


fördert, im Jahr 2013 waren dies rund 4,7 Millionen Nettotonnen, 95 Prozent des Hafentbahnverkehrs wickelt SBB Cargo ab.

Florian Röthlingshöfer: «Es gibt vermehrt eine Verlagerung zu Schiff und Bahn. Nehmen Sie das Beispiel Rotterdam: Die Schiffe bringen immer mehr Waren, aber die haben dort schon eine achtspurige Autobahn aus dem Hafen raus. Mehr geht nicht. Rotterdam schreibt daher in die Konzession der Terminalbetrei-

VON MEER ZU MEER

Die Containerhäfen Europas werden immer grösser. An der Spitze liegt der Hafen Rotterdam, nach Shanghai und Singapur der drittgrösste Seehafen der Welt.



ber rein, dass sie künftig 45 Prozent der Waren mit dem Binnenschiff und 20 Prozent mit der Bahn rausbringen müssen. «Heute beträgt der Anteil erst 39 Prozent bzw. 13 Prozent. Mit solchen Massnahmen will Rotterdam den Strassenanteil des Transports bis 2035 von 47 Prozent auf 35 Prozent reduzieren.»

Der nach Shanghai und Singapur drittgrösste Seehafen der Welt hat Grosses vor und investiert bis 2030 drei Milliarden Euro in seinen Ausbau. Man rechnet mit einer Verdreifachung des Umschlags auf etwa 30 Millionen Container pro Jahr. Damit diese Zunahme auch im Warenverkehr bewältigt werden kann, setzt man für den Weitertransport vermehrt auf das Binnenschiff. Denn auf dem Wasser gibt es weniger Staus, da ist noch reichlich Platz vorhanden.

Neuer Hub für Basel

Anders sieht es in den Rheinhäfen aus: Die Kapazitäten in Basel sind voll ausgelastet. Daher wollen die Häfen zusammen mit SBB Cargo einen grossen Hub bauen, damit die grossen Containermassen an einem Punkt gebündelt und dann schnell auf die Bahn gebracht werden können. Röthlingshöfer: «Heute ist es hier für einen effizienten Umstieg der Container vom Schiff auf die Bahn zu klein, zu langsam und unflexibel. Im Moment haben die Terminals nur Platz für 150 Meter lange Züge unter dem Kran. Das ist natürlich etwas anderes, als wenn man mit einem

rund 700 Meter langen Zug unter den Kran fährt und ohne Rangiermanöver umladen kann.» Diese 700 Meter sind die Standardlänge der grossen Transportzüge in Europa. Der neue Hub in Basel Nord soll in zwei Etappen bis 2020 fertig sein und rund 180 Millionen Franken kosten.

Zeit ist relativ

«Wenn wir nichts ändern, riskieren wir, dass die Container schon vor der Schweiz auf die Strasse umgeladen werden», warnt Röthlingshöfer. «Natürlich wird die Schweiz dann noch immer mit Gütern versorgt – aber anders, als man es verkehrspolitisch will. Wenn der Container mal in Karlsruhe oder Duisburg auf den

LKW geladen ist, dann bleibt der auch auf der Strasse. Wir haben den Rhein und das dichte Schweizer Bahnnetz, das muss man doch nutzen.» Es spricht vieles für die Binnenschiffe: Sie sind zwar langsamer als die Konkurrenz, doch «Zeit ist bei Containertransporten im Zulauf nicht immer der ausschlaggebende Punkt», erklärt Röthlingshöfer. Und sicher sind die Schiffe natürlich auch. Die meisten sind wie die «Laguna» von Roeg Kunst mit Funk und Radar ausgerüstet und viele haben sogar einen Autopiloten. «Damit», schmunzelt Roeg, «ist es kinderleicht, ein solches Schiff zu steuern.»

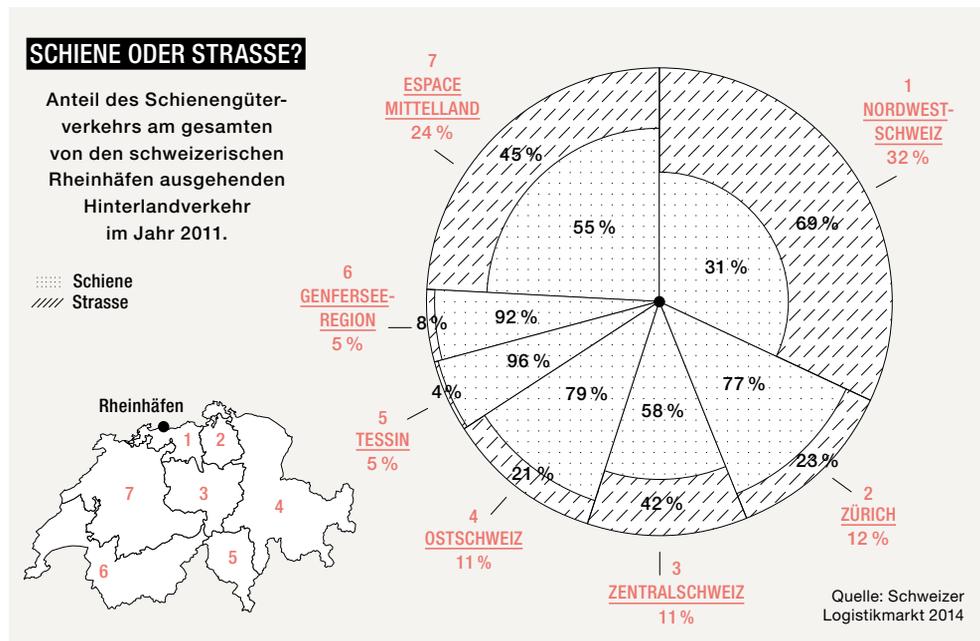


Illustration: Crafft



TEU
Twenty-foot Equivalent Unit, Mass für Kapazitäten von Containerschiffen



Quelle: ETH Zürich, IRL (2011)

Logistiktalente gesucht

Die Logistikbranche boomt. Welche Fähigkeiten sind gefragt? Und welche Perspektiven bietet die Branche? Wolfgang Stölzle, Professor für Logistikmanagement an der Universität St. Gallen, weiss, worauf es ankommt.

Interview: Simon Herzer

Herr Stölzle, wie mache ich Karriere in der Logistikbranche?

Der typisch schweizerische Weg ist es, eine Ausbildung, etwa als Logistiker, zu machen und sich dann weiterzubilden. Daneben gibt es viele Quereinsteiger aus Einkauf, Vertrieb, IT oder Controlling.

Wo liegt die Faszination der Logistik?

Die Logistik ist das Blut im Wirtschaftskreislauf. Ohne sie funktioniert die Wirtschaft nicht. Die Logistik verbindet in einem Unternehmen die verschiedenen Geschäftsbereiche und deckt die gesamte Wertschöpfung ab, vom Rohstoff über den Konsum bis hin zum Recycling.

Ihre Logistikmarktstudie zeigt, dass die Logistik in den vergangenen Jahren stets gewachsen ist. Eine Boombranche?

Ganz eindeutig. Zumindest in der Schweiz ist die Branche zuletzt immer stärker als der Rest der Wirtschaft gewachsen.

Warum?

Weil viele Unternehmen sich immer stärker spezialisieren und auf Outsourcing setzen. Dadurch wird die Arbeit auf immer mehr Akteure an immer mehr Standorten verteilt. Dies hat wiederum zur Folge, dass immer mehr transportiert werden muss.

Wer studiert Logistikmanagement?

Erstens sind es Studierende im Alter zwischen 22 und 26 Jahren, die an der Universität St. Gallen ein betriebswirtschaftliches Studium absolvieren und Kurse bei uns belegen. Zweitens Führungskräfte aus Industrie, Handel und Dienstleistung, für die wir Weiterbildungen anbieten.

Vor allem Männer?

Es sind deutlich mehr Männer, was ich bedaure. Logistik zählt zu den «Hardcore»-

Fächern, die für viele Studentinnen als unattraktiv gelten. In der Logistik kommt man mit Gütern in Berührung, die verpackt, verladen, transportiert werden. Davon darf man keine Scheu haben. Wichtig ist aber auch die Kommunikation, da man sich mit vielen Stellen abstimmen muss.

Welche Fähigkeiten sind entscheidend?

Neugierde und Lernfähigkeit sind so wichtig wie in kaum einer anderen Branche, da die Logistik sehr schnelllebig ist. Ausserdem muss man mit Zielkonflikten

**«Die Logistik ist
das Blut im Wirtschafts-
kreislauf.»**

umgehen können, da diese in der Logistik häufig sind. Wir haben immer wieder Absolventen, die von der weitgehend konfliktfreien Welt der Hochschule in die Praxis kommen und dann von der Realität ernüchert sind.

Wie schaffe ich es ins Topmanagement?

Bei Dienstleistern ist es einfacher, Karriere zu machen als in der Industrie und im Handel. Ich habe jedoch den Eindruck, dass es für Logistiker generell schwieriger ist, ganz an die Spitze zu kommen. Die Akzeptanz der Logistik ist geringer als jene von Einkauf, Finanzen oder Vertrieb.

Warum dieser geringere Stellenwert?

Das hat historische Gründe: Die Logistik ist noch immer eine junge Branche. Andererseits kann die Schnittstellenfunktion der Logistik zur Annahme führen, man könne sie nebenher erledigen. Häufig will man auch nicht, dass die Logistik anderen Bereichen Verantwortung abnimmt, was

viel mit Machtgefügen und Persönlichkeiten zu tun hat.

Welches sind die besten Arbeitgeber?

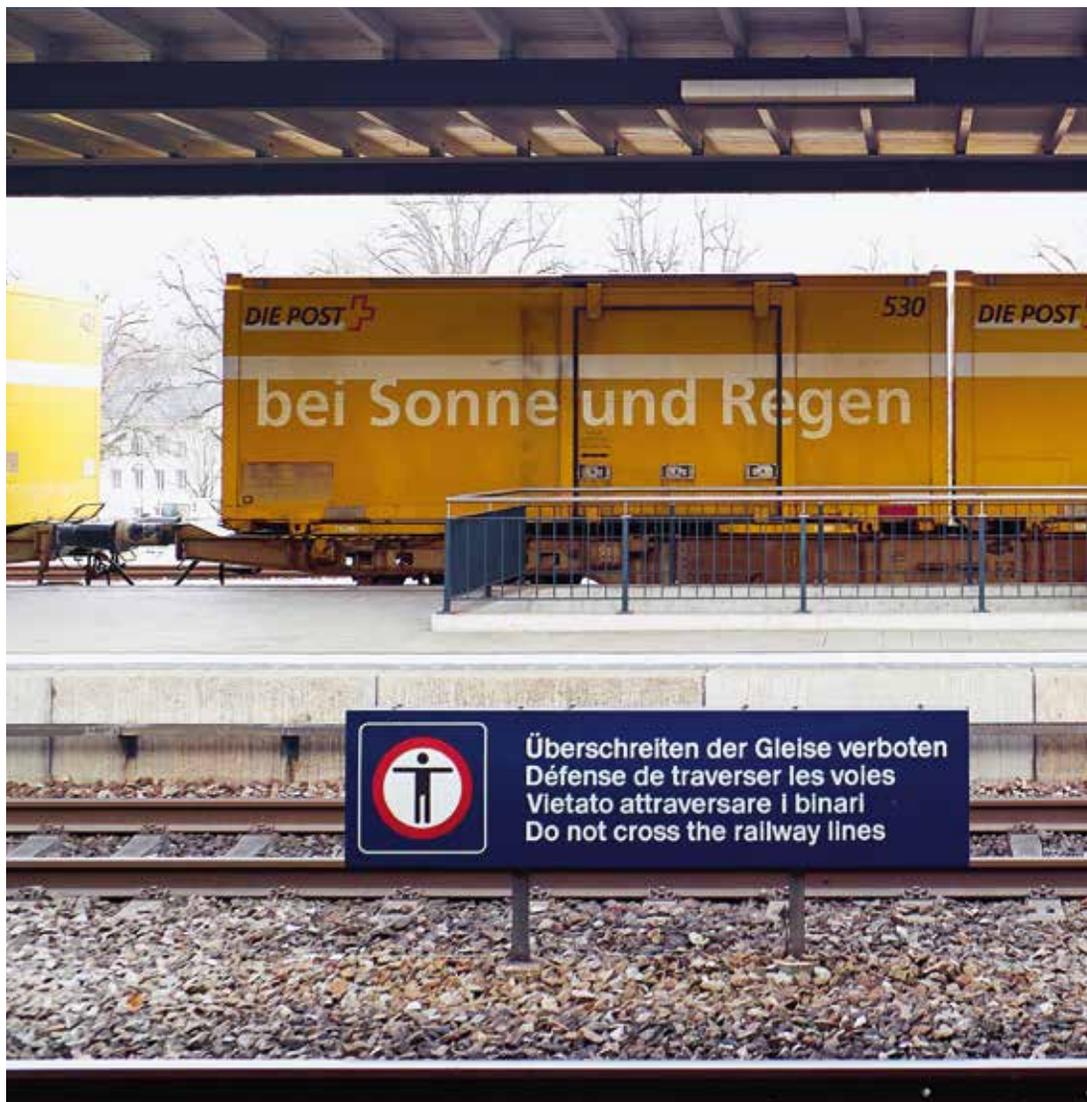
Nebst Grossunternehmen wie Post, SBB oder Planzer besteht der Logistikmarkt aus vielen KMUs. Beiersdorf hat die Logistik stark entwickelt und auch ihren CEO daraus rekrutiert. Insbesondere im Konsumgüterbereich kann Logistik das Quäntchen ausmachen, das es für den Erfolg braucht. Aber auch Branchen wie Automobil- und Pharmaindustrie oder Bauzulieferer unterscheiden sich massgeblich durch Logistik.

Welche Trends beschäftigen die Branche?

Der zunehmende E-Commerce ist einer der Trends, die vieles verändern und neue Technologien hervorbringen. Ein Beispiel ist RFID, also die automatische Identifizierung von Gütern. Hochaktuell ist auch die Diskussion um «Big Data», also darüber, wie immer grössere Datenmengen für die Logistik genutzt werden können. All diese Trends führen dazu, dass die ICT-Kompetenz von Führungskräften immer wichtiger wird. —



Prof. Dr. Wolfgang Stölzle ist seit 2004 Inhaber des Lehrstuhls für Logistikmanagement an der Universität St. Gallen. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Logistik, Supply Chain und Verkehr.



Bei jedem Wetter

Frauenfeld, März 2014 — Wer etwas verschickt, erwartet höchste Zuverlässigkeit. SBB Cargo fährt täglich 21 Briefpost- und 38 Ganzzüge für die Paketpost. 98,3 Prozent kommen pünktlich ans Ziel.

Beobachtet von Sascha Erni



blog.sbbcargo.com

Hier finden Sie regelmässig weitere Cargo-Klicks.

Bernhard Roder ist Leiter Materialwirtschaft im Spitalzentrum Biel

Auf seine Karten ist Verlass

Text: Robert Wildi

Fotografie: Ruben Wyttenbach

Oft verteilt Bernhard Roder gelbe Karten, immer wieder auch rote. Der 57-jährige gelernte Betriebstechniker ist zwar begeisterter Fussballfan, aber kein Schiedsrichter. Mit Sport haben die Karten nichts zu tun. Sie sind auch grün, blau, orange und helfen Bernhard Roder, seinen anspruchsvollen Berufsalltag zu meistern. Als Leiter Materialwirtschaft im Spitalzentrum Biel muss er den Kopf bei der Sache haben und den Überblick bewahren. Die farbigen Karten zur Beschriftung unterschiedlichster Verbrauchsmaterialien haben die Spitallogistik im Bieler Krankenhaus effizienter gemacht. Via Barcodes können Informationen zu jedem Produkt auf die Karten gescannt und in einer zentralen Datenbank gespeichert werden. Das System dient Bernhard Roder nicht nur zur speditiven Bestellung von Verbrauchsmaterial, sondern auch zur Beschriftung der jeweiligen Lagerorte auf den Spitalabteilungen. «Seit der Einführung vor über fünf Jahren haben wir massive Zeiteinsparungen erzielt, den Logistikaufwand der Operationssaal- und Pflegefachkräfte um 400 bis 500 Stellenprozent verringert und die Fehlerquote markant reduziert.»

Gerade für Spitäler ist die fehlerfreie Materialbewirtschaftung eine existenzsichernde Kompetenz. Patzer können im schlimmsten Fall fatale Folgen haben. «Wenn sich etwa Lieferungen medizinischer Verbrauchsmaterialien verzögern, kann dies zu Verschiebungen von Operationsterminen führen», sagt Bernhard Roder. Auch Geräte mit hoher Fehleranfälligkeit oder schlechter Wartung können die Logistikkette im Spital empfindlich treffen. «Schnell kann es passieren, dass ein Patient aus solchen Gründen länger

bleiben muss, was für sein Wohlbefinden nicht ideal ist und unnötige Kosten verursacht.»

Zeit und Raum sind in einem Krankenhaus knappe und teure Güter. Darum müssen sie optimal genutzt werden. Roder's Job ist deshalb für einen reibungslosen Betrieb im Spitalzentrum Biel sehr wichtig. Seine Abteilung ist zuständig für die Beschaffung, Lagerung und interne Versorgung von Investitionsgütern,

«Seit der Einführung haben wir massive Zeiteinsparungen erzielt.»

Mobiliar, medizinischen Verbrauchsmaterialien, Instrumenten sowie Büro- und Hauswirtschaftsmaterial. Zudem obliegt ihr die damit verbundene Rechnungsprüfung. Allein für die Beschaffung von Verbrauchsmaterial gibt der Betrieb pro Jahr 12 bis 13 Millionen Franken aus. Auch die Entsorgung ist Sache der Spitallogistik. «Ausserdem leiten wir Projekte zur Effizienzsteigerung und Reduktion der Logistikaufwände für das Pflege- und Operationsfachpersonal», ergänzt Bernhard Roder.

Weitsicht und schnelle Reaktionen

Damit dieses Pensum mit maximaler Akribie und Perfektion bewältigt werden kann, muss der Leiter Materialwirtschaft auch seinen persönlichen Arbeitsplan peinlich genau durchstrukturieren. Dieser beinhaltet viel Administration. 15 Prozent von Roder's Arbeitszeit besteht aus wöchentlichen Sitzungen mit den Mitarbei-

tenden und seinem Vorgesetzten. «Weitere 30 Prozent investiere ich für wichtige Aktivitäten im Tagesgeschäft wie die Beschaffung komplexer Investitionsgüter, Vorbereitung und Abschluss von Verträgen sowie die spitalübergreifende Koordination.» Dazu kommen regelmässige Besprechungen mit Lieferanten, internen Technikern und Informatikern.

Ganz zentral ist Bernhard Roder's Einsatz für die Gestaltung der logistischen Zukunft des Spitalzentrums Biel. Im engen Verbund mit der externen Logistikpartnerin Swisslog AG arbeitet er permanent an neuen Konzepten zur weiteren Verbesserung und Automatisierung der Versorgungsprozesse. «Zurzeit sind wir an der Erstellung eines Betriebskonzepts für die Bieler Spitallogistik der nächsten 20 bis 30 Jahre.» Dazu gehören zum Beispiel spitalübergreifende Kooperationen zur Verbesserung von Einkaufskonditionen.

Weitsicht ist also ebenfalls gefragt in einem Job, der allzu oft ganz kurze Reaktionszeiten erfordert. Etwa dann, wenn es in seinem Team mal einen kurzfristigen personellen Ausfall gibt. «Dann muss ich sofort diverse Hebel in Gang setzen, um jeden Arbeitsschritt sicherzustellen und eine funktionierende Spitallogistik aufrechtzuerhalten.» Zu 100 Prozent verlassen kann sich Bernhard Roder in solchen Momenten auf seine codierten bunten Karten. Sie sind das Fundament der Logistik im Spitalzentrum Biel. —

 tiny.cc/swisslog

Im Blog finden Sie einen Artikel über Swisslog, das sich auf Logistiklösungen für Lagerhäuser, Verteilzentren und Spitäler spezialisiert hat.

Mit seinem Kartensystem zur Beschriftung
von Verbrauchsmaterialien sorgt
Bernhard Roder für mehr Effizienz.





Wir sind da,
wo die Wirtschaft
effizient ist.

Wer in einer globalisierten Welt erfolgreich sein will,
muss auch national vernetzt agieren. Mit zuverlässigen
Transportleistungen nehmen wir für unsere Kunden
täglich Fahrt auf. Für eine nachhaltig effiziente Trans-
portzukunft. www.sbbcargo.com

