

# **BP Themenübergreifende Fallstudie: Fall**

*Nach Prüfungsordnung 2023 / Wegleitung 2023*

# Inhaltsverzeichnis

## Glossar 3

<b>Fallstudie.....</b>	<b>4</b>
1 Vorstellung der Unternehmung .....	4
1.1 Entwicklung des Unternehmens .....	4
1.2 Philosophie des Unternehmens .....	4
1.3 Beschreibung des heutigen Unternehmens und seiner Divisionen .....	4
1.4 Leistungen innerhalb der Länderorganisationen .....	7
2 Ausgangslage / Situationsanalyse.....	8
2.1 Neula Zeitreise – die älteste vegetarische Marke der Welt .....	8
2.2 Projekt «Neula 2022» .....	8
2.3 Neue Markenstrategie Neula .....	9
3 Europäischer Vertrieb der Produkte für die Neula-Marke.....	10
3.1 Strategie Neula 2024 Europa .....	10
3.2 Projektziele für den europäischen Vertrieb.....	10
3.3 Projekt Setting Neula 2024 International .....	10
3.4 Kulturwandel durch die Projektorganisation .....	11
3.5 Prozesslandkarte .....	12
3.6 Infrastruktur .....	12
3.7 Qualitätssicherung und Managementsysteme.....	13
3.8 Optimierung der Logistikprozesse.....	13
3.9 Aufbau Vertriebsorganisation .....	15
3.10 Integration Logistikdienstleister.....	15

# Glossar

OE	Organisationseinheit
CEO	Chief Executive Officer - Geschäftsführung
CAO	Chief Administration Officer – Leitung Administration
COO	Chief Operations Officer – Leitung operatives Geschäft
CFO	Chief Financial Officer – Leitung Finanzen
QM	Qualitätsmanagement
Paste	Dickflüssige Produkte wie gepresste Brühwürfel
Granulat	Grobkörnige Produkte oder Mischungen
MS	Managementsystem
BRC	British Retail Consortium (internationaler Zertifizierungsstandard in der Lebensmittelbranche)
BCS Öko-Garantie	Label auf Europäischer Zertifizierungsebene und Kontrollstelle
C&C	Cash & Carry
B2C	Business to Consumer (Verkauf direkt an Endkonsument)
BCS Öko-Garantie	Label auf Europäischer Zertifizierungsebene und Kontrollstelle

# Fallstudie

*Die in dieser Fallstudie dokumentierten Zahlen und Fakten beruhen teilweise auf den realen Gegebenheiten. Einzelne Angaben sind jedoch aus Gründen der Praktikabilität und Vertraulichkeit angepasst worden (so zum Beispiel Umsatz, Absatz, Margen pro Produkte, etc.).*

## 1 Vorstellung der Unternehmung

Natura AG, als Schweizer Familienunternehmen 1990 gegründet, ist heute eines der führenden europäischen Lebensmittelunternehmen im Bereich Entwicklung, Produktion und Marketing von Konservenprodukten.

Das Unternehmen ist spezialisiert auf die Herstellung und den Vertrieb von Konfitüren, diverse Konservenfrüchte und -gemüse und noch viele weitere haltbar gemachten Nahrungsmitteln und Spezialitäten.

### 1.1 Entwicklung des Unternehmens

Von den Anfängen 1990 bis heute ist Natura AG ein familiäres Unternehmen geblieben. Als mittelständisches Unternehmen beschäftigt Natura AG heute an verschiedenen Standorten in Europa 1'850 Mitarbeitende.

Die Unternehmung ist in den letzten Jahren sehr heterogen gewachsen. Die einzelnen Standorte, Vertriebsorganisationen und auch Marken agierten grösstenteils autonom/unabhängig und entwickelten sich stets weiter. Das hat zur heutigen Spartenorganisation geführt, die sich in 4 Divisionen untergliedert.

### 1.2 Philosophie des Unternehmens

Seit der Gründung im Jahr 1990 bleibt Natura AG seiner Tradition und Schweizer Tugenden wie Zuverlässigkeit, Qualitätsbewusstsein und Sicherheit treu: Natura AG möchte die Eigenschaften und den ursprünglichen Geschmack natürlicher Zutaten durch schonende Verarbeitung erhalten und mit der Herstellung von qualitativ hochwertigen Produkten das Leben der Konsumenten vereinfachen. Damit will die Natura AG ihre Kunden und Konsumenten begeistern, die Leidenschaft für natürlich gutes Essen teilen.

Kreativität wird hochgehalten, aber auch faktengestützte Entscheidungsfindung als Basis für diese Verbesserungen. Die Unternehmensstruktur begünstigt Schnelligkeit, damit schnell und flexibel auf Kundenwünsche und die Bedürfnisse von Stakeholdern reagiert werden kann. Die Führung sieht sich als Motor mit Vorbildfunktion. Sie versteht es, die Mitarbeitenden auf allen Ebenen als wesentlichen und unschätzbaren Teil des Ganzen zu betrachten.

### 1.3 Beschreibung des heutigen Unternehmens und seiner Divisionen

Natura AG verfügt in den Ländern Schweiz, Deutschland, England, Tschechien, Italien, Spanien und Holland über Vertriebsorganisationen und Produktionsbetriebe. In Österreich, Slowakei, Ungarn und Polen gibt es nur Vertriebsorganisationen ohne Produktionsbetriebe. Die Länderorganisationen (Organisationseinheit «Geschäftsleitung aller Länder» im Organigramm auf Seite 5) sind unter der «Leitung Administration» angegliedert.

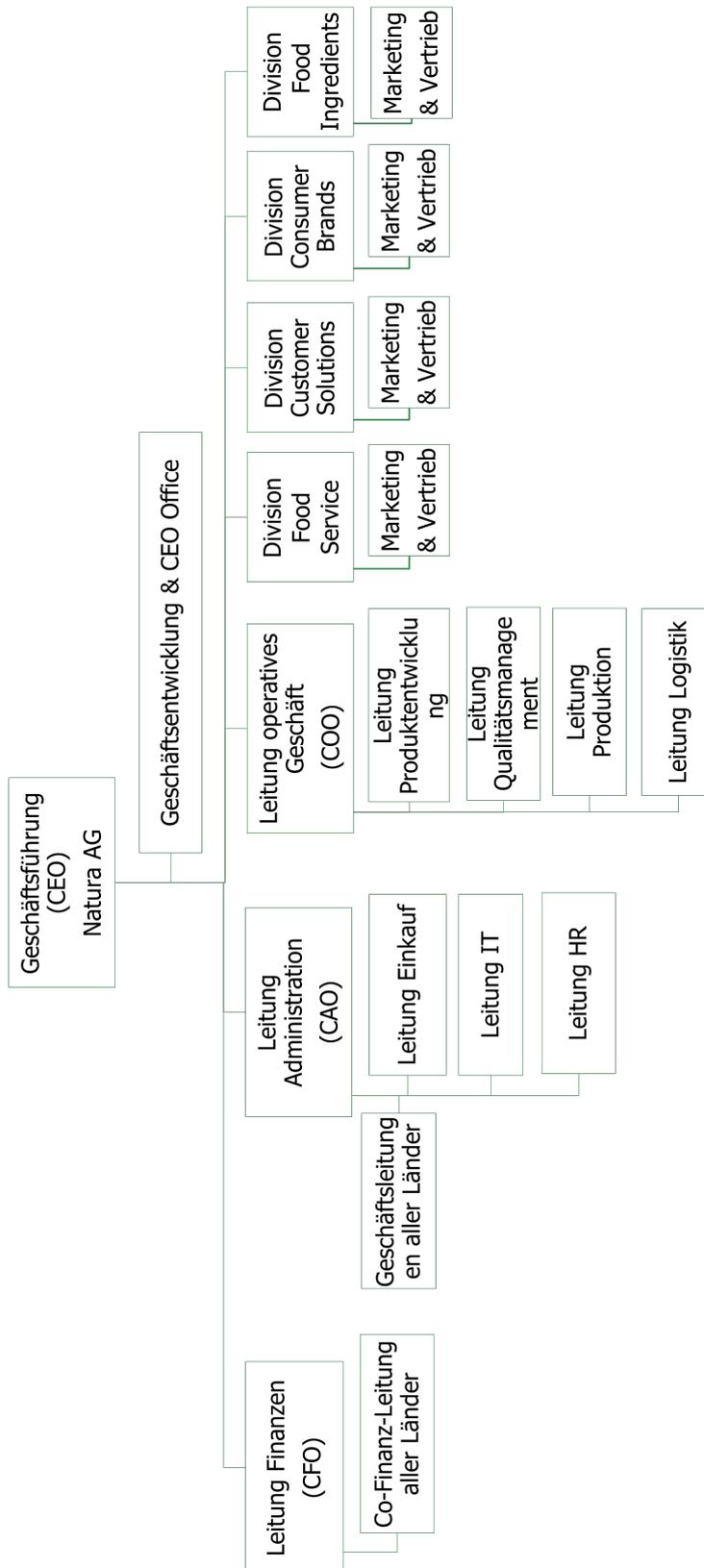


Abbildung 1: Unternehmensstruktur der Firma Natura AG

## Ergänzungen zum Organigramm

Die Länderorganisationen (Geschäftsleitung je Land) operieren mehr oder weniger autonom. Die Produktionsbetriebe sind der Geschäftsleitung der Länder angehängt. Die Leitung Einkauf gibt die Strategie des Einkaufs für das gesamte Unternehmen vor, welches anschliessend in den Ländern operativ umgesetzt wird. Gleiches gilt für Leitung Produktentwicklung, Leitung Qualitätsmanagement, Leitung Produktion und Leitung Logistik. Die Divisionen definieren ihre Vertriebsstrategien und ihr Produktportfolio. Die Produktentwicklung, wie auch die Produktion wird in den Ländern abgewickelt, wobei länderübergreifende Tätigkeiten durchaus möglich sind.

### Natura AG Divisionen und ihr Produktportfolio:

- **Food Service:** Als grösste Division erfüllt Food Service die Anforderungen an Geschmack, Effizienz und Kompetenz in modernen Profiküchen. Kunden sind Gastronomie, Hotels, Institutionen wie Spitäler und Altersheime. Angeboten werden Eigenprodukte aus den Bereichen Konserven und Frische-Sortiment (Saucen, Beilagen, Suppen, Desserts, Würzmittel und Dressings). Ergänzt wird das Sortiment durch Handelsware in Food und Non-Food.
- **Food Ingredients:** Vertriebt sogenannte Compounds (Vormischungen wie z.B. Würzmischungen, Bouillons), Snack Seasonings (z.B. Würzmischungen für Kartoffelprodukte, Nüsse, Popcorn) und Aromen für die Kunden der weiterverarbeitenden Industrie. So entstehen z.B. verkaufsfertige Produkte mit konventionellen oder Health & Nutrition-Rezepturen in Endverbraucherpackungen.
- **Customer Solutions:** Endverbraucher-Produkte werden aufgrund aktueller Markt- und Produktionskenntnisse extra für diese Zielgruppe entwickelt und an Kunden von Natura AG (hier: Einzelhändler, Markeninhaber, Lebensmittelhersteller) vertrieben. Individuelle Lösungen können mit den spezifischen Anforderungen in kurzer Zeit den Kunden zur Verfügung gestellt werden.
- **Consumer Brands:** Die Produkte (klassische Trockenmischprodukte wie Gemüsebrühen, Würzmittel und Saucen) dieser Division werden in Deutschland grösstenteils durch die 100%igen Tochter Parla Siman GmbH vertrieben. Neben den Marken Parla und Siman gehören noch weitere Marken zum breiten Portfolio, mit denen vor allem Nischenmärkte bedient werden. Mit Neula, granoVitan, Natur Good, Ernteglück und Sirro wird die deutschlandweite Distribution für Fachhandel über z.B. Reformhäuser und Naturkostgeschäfte betrieben. Die 100%igen Natura-Tochter Inter-Way GmbH verkauft Produkte der Marken Tellofin und ONO vorwiegend über direkte Vertriebsstrukturen (Wochenmärkte, mobiler Handel, Versand- und Onlinehandel) an Endverbraucher.

### 1.3.1 Fakten und Zahlen

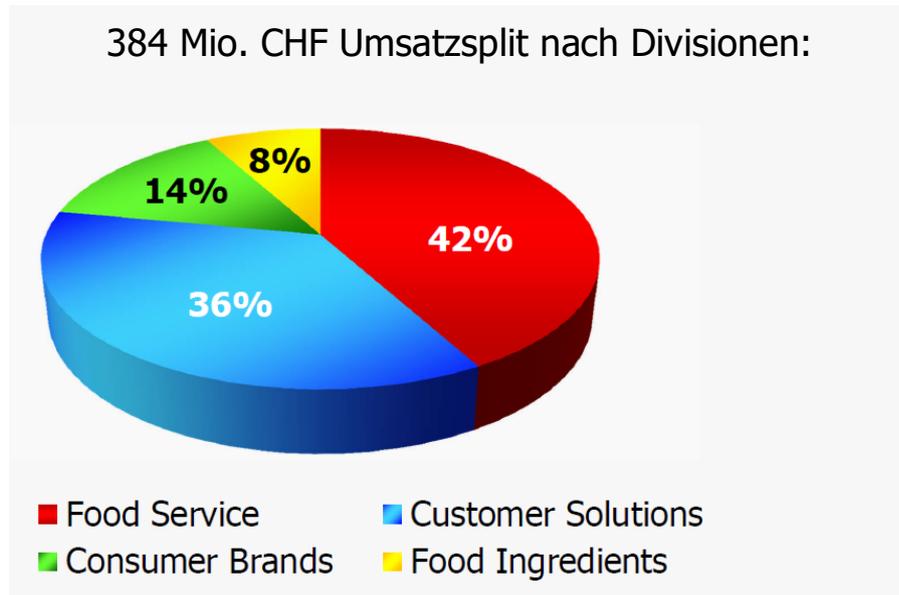


Abbildung 2 Umsätze nach Divisionen

### 1.4 Leistungen innerhalb der Länderorganisationen

- **Produktkategorien:** Die Anforderungen verschiedener Kundengruppen sind unterschiedlich. Daher bietet Natura AG vielfältige Lösungsoptionen im Bereich Rezeptureigenschaften, Verpackung und Angebotsform. Vom Trockenprodukt in Pulver, Paste, Granulat, Würfel bis zu Konserven im mittleren und höheren Preissegment.
- **Produktentwicklung:** Die Experten aus den Bereichen Vertrieb, Marketing und Produktentwicklung haben mit ihrer langjährigen Erfahrung und Marktkenntnis ein feinsinniges Gespür für Trends. Durch Marktforschung, Markt- und Ladenprüfungen und den regelmässigen Austausch untereinander entstehen immer wieder innovative Produktideen.
- **Lebensmittelrecht & Qualitätssicherung:** In der Lebensmittelindustrie gelten besonders strenge Gesetze und Regelungen. Kompetente Lebensmittelrecht-Experten kümmern sich darum, dass alle hergestellten Produkte diese Anforderungen erfüllen. Dazu gehört die Erstellung aussagekräftiger und detaillierter Produktspezifikationen für die Produktion und die Etikettenüberprüfung auf dem fertigen Produkt. Um sicherzustellen, dass alle Produktionsabläufe den hohen Qualitätsstandards entsprechen, werden alle Rohstoffe, Prozesse und fertigen Produkte kontinuierlich geprüft.
- **Internationale Zertifizierung für die Natura-Qualitätsgarantie:** Um die hohe Produktqualität sicherzustellen, ist Natura AG von Beginn an umfassend und vielfach nach wesentlichen Qualitäts- und Sicherheitsstandards im Lebensmittelbereich zertifiziert. Dazu zählt die Zertifizierung nach BCS Öko-Garantie, die Natura als eines der ersten Unternehmen nach Veröffentlichung erhielt.
- **Vertriebssupport – Immer und überall der richtige Partner:** Natura ist international aufgestellt und strategisch auf weiteres, nachhaltiges Wachstum durch die Erschliessung neuer Geschäftsfelder und Märkte ausgerichtet. Das international aufgestellte Vertriebsteam sorgt für bestmöglichen Kundenservice durch individuelle Betreuung.

## 2 Ausgangslage / Situationsanalyse

### 2.1 Neula Zeitreise – die älteste vegetarische Marke der Welt

Die Neula-Geschichte begann 1919 in Berlin. Eine Gemeinschaft von überzeugten Vegetariern suchte das naturnahe Leben und leistete Pionierarbeit, um mehr Veggie-Inspiration ins Leben der Menschen zu bringen. Sie erschufen sich einen Garten Neula in einer Obstbau-Kolonie in Oranienburg, nördlich von Berlin. Mit selbst produzierten, natürlichen und vegetarischen Erzeugnissen wollten sie einer sich immer schneller drehenden Welt etwas entgegensetzen.

Im Jahr 2014 kaufte Natura die Marke Neula. In einem ersten Schritt integrierte man die Marke samt Markenportfolio in die Tochtergesellschaft Parla Siman GmbH (Division Consumer Brands). Die Absätze sanken in den vergangenen Jahren jedoch kontinuierlich. Zudem wird die Zielgruppe im Kanal Reformhaus immer älter.

2019 feiert die Marke Neula ihr 100jähriges Jubiläum und hat sich somit von einer kleinen Gruppe Berliner Pioniere zur einer der ältesten vegetarischen Marke der Welt entwickelt.

### 2.2 Projekt «Neula 2022»

Im Jahr 2021 wurde für die Marke Neula in Deutschland eine neue Markenstrategie erarbeitet, mit dem Ziel, eine zukunftsfähige Ausrichtung für die Marke aufzustellen. Das Ergebnis war die Entscheidung zur Etablierung einer weiteren, jüngeren und neupositionierten Marke Neula. Diese richtet sich an eine neue Zielgruppe, welche im Distributionskanal Lebensmitteleinzelhandel sowie im Biofachhandel abgeholt werden soll.

Um eine möglichst dynamische und schnelle Umsetzung zu gewährleisten, wurde mit einem Team ein Projekt gestartet. Zudem wurde Ende 2021 für die neue Marke eine eigene Unternehmung gegründet, die Neula GmbH mit Sitz in Düsseldorf, Deutschland.

#### 2.2.1 Vision Business Case

Dem Projektteam wurden folgende Visionen mitgegeben:

1. Verbreitung der Marke Neula im europäischen Detail- und Grosshandel ab 2022
2. Aufbau eines europäischen Distributionsnetzes bis Ende 2023
3. Umsatzziel 2024: CHF 30 Millionen

Innerhalb von 9 Monaten wurde ein komplett neues Branding für die Einführung der neuen Marke entwickelt. Ein ganz neues, einander vollkommen unbekanntes, breit aufgestelltes internationales Projektteam aus den unterschiedlichsten Fachbereichen arbeitete mit viel Leidenschaft daran, die Projektzielvorgaben zu erfüllen. Im Vorfeld fand keine Teamvorstellung oder eine Erwartungsabfrage statt. Auch wurden nicht alle Mitarbeiter zu ihren Erwartungen und Wünschen einer möglichen neuen Stelle befragt. Die Produkte werden von erfahrenen Natura AG Produktentwicklern, die aus verschiedenen europäischen Ländern kommen, entwickelt.

Alle verwendeten Bio-Zutaten werden durch den Einkauf sorgfältig ausgewählt und durch die Qualitätssicherung streng kontrolliert. So kann das Bio-Zertifikat auch eingehalten werden. Die Mitarbeiter in der Produktion sorgen dafür, dass alle Vorgaben zur sicheren und hygienischen Abfüllung eingehalten werden. Als Ergänzung sind Experten aus dem Lebensmittelrecht im Einsatz, die dafür sorgen, dass auf den Verpackungen alle relevanten Informationen verständlich und korrekt abgebildet werden.

## 2.3 Neue Markenstrategie Neula

### 2.3.1 Positionierung

Die Marke Neula wurde neu positioniert als „Älteste vegetarische Marke der Welt“.

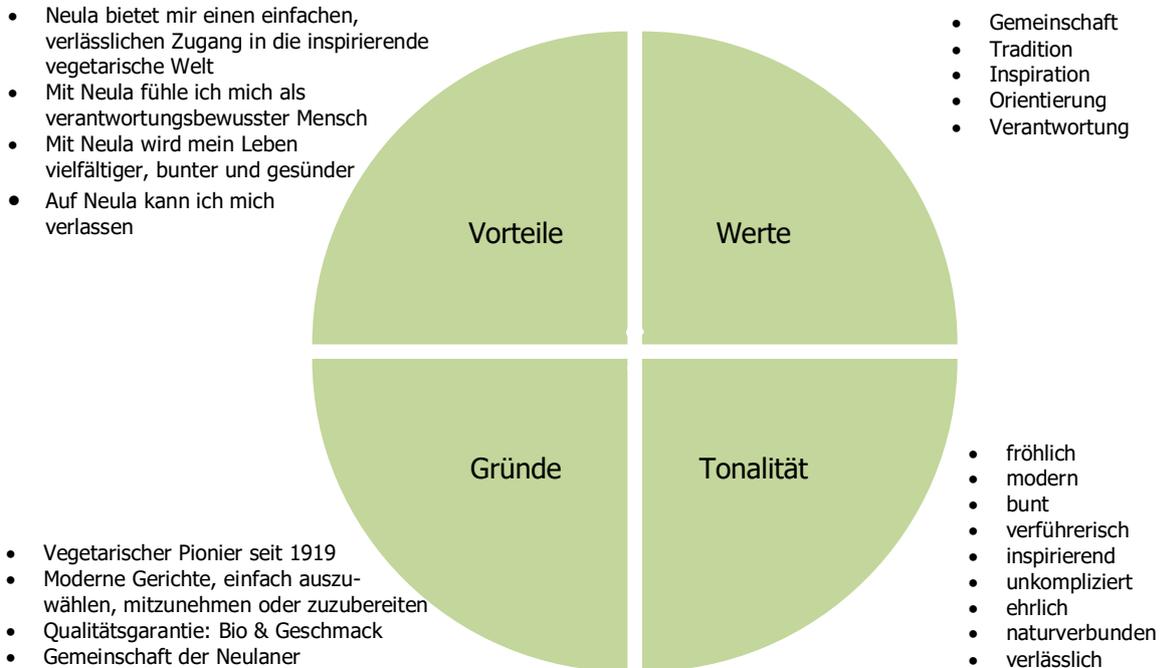


Abbildung 3 Markenkompass Neula

### 2.3.2 Die neue Neula Zielgruppe

Die Marketing- und Vertriebsstrategie zielt auf eine neue Zielgruppe ab: die „Adaptiv-Pragmatischen“. Gemäss Sinus-Institut ist diese Gruppe deutlich moderner und zeitgeistiger in ihrer Grundorientierung eingestellt als die bisherigen Neula Käufer aus dem Reformhaus. Sie suchen nach neuen Ideen, gesundem Genuss und geeigneten Lösungen. Das Durchschnittsalter liegt bei 35 Jahren, die Geschlechterverteilung ist ausgewogen. Sie streben nach Zugehörigkeit, materieller und emotionaler Sicherheit. Dazu kommen enge Familienbindung, Trennung von Arbeit und Freizeit und sie sind kostenbewusst.

### 2.3.3 Das neue Neula Sortiment – 4 neue Produktkategorien



Abbildung 5 Produktsortiment Neula

### 2.3.4 Phasen der Produktentwicklung

Die Phasen der Produktentwicklung sind wie folgend gegliedert:

- Phase 1: Die Ideation
- Phase 2: Der Proof of Concept
- Phase 3: Prototyping
- Phase 4: Das Minimum Viable Product (MVP)
- Phase 5: Der Product Rollout

## 3 Europäischer Vertrieb der Produkte für die Neula-Marke

Die Produkte der Marke Neula wurden im April 2022 in Deutschland eingeführt. Die Marke soll und muss jetzt weiterwachsen. Aus diesem Grund wird ein neues Projekt initiiert, um den Vertrieb in weiteren europäischen Ländern voranzutreiben.

### 3.1 Strategie Neula 2024 Europa

Die Organisation und die Marke Neula sind in Deutschland etabliert. Die Strategie besagt klar, dass die Marke europaweit etabliert werden soll. Dazu gehören ein internationales Vertriebsnetzwerk und entsprechende Distributionskanäle, damit das gesetzte Umsatzziel für 2024 von 30 Mio. CHF erreicht werden kann. Die folgenden Vorgaben wurden definiert:

- Die Organisation soll so schlank wie möglich gehalten werden
- Die Bestandsübersicht soll über alle Standorte verfügbar sein, inkl. externem Dienstleister
- Aufbau einer internationalen e-Commerce Lösung
- Konsistente Daten, Bestandsinformationen der Lagerverfügbarkeit, Kundendaten etc. zwischen den verschiedenen Länderorganisationen

### 3.2 Projektziele für den europäischen Vertrieb

- Wachstum in Europa durch den Aufbau eines europäischen Vertriebsnetzes
- Wo möglich Reduzierung der Komplexität in der Vertriebsorganisation durch Nutzung von bestehenden Vertriebsstrukturen
- Marke Neula in weiteren Ländern einführen: Schweiz, Österreich, England
- Vereinfachung der Distributionskanäle / Optimierung der Logistikprozesse (kein Frischesortiment in Grossbritannien aufgrund zu grosser Transportwege und Verluste durch Mindesthaltbarkeitsdatum)
- Gesetzliche Regulatoren, Zollformalitäten, kulturelle Unterschiede und diverse externe und lokale Faktoren können einen internationalen Transport beeinflussen. Die Firma Natura AG will daher im überregionalen Bereich mit internationalen Spediteuren zusammenarbeiten. Dazu sollen entsprechende Frachtverträge oder Transportverträge abgeschlossen werden.

### 3.3 Projekt Setting Neula 2024 International

Der Auftrag an das Projektteam lautet, Natura AG darauf einzustellen, die Produkte in den zusätzlichen Ländern – Schweiz, Österreich und England - einzuführen und zu verkaufen. Marketing- und Verkaufsförderungsmassnahmen stehen bereits zur Verfügung.

Es muss jedoch ein neues Projektteam zusammengestellt werden, welches sich um zusätzliche Bedürfnisse, Strukturanpassungen, Prozesse und um mögliche IT-Systeme kümmert, die den Verkauf und die Logistik unterstützen.

Das Zeitfenster ist knapp bemessen. Die Vorgabe lautet klar, dass bis zum 3. Quartal 2024 Natura in allen neuen Ländern bereit ist, um den Verkauf zu starten.

Dies bedeutet auch, dass in den Lagern der neuen Länder die Bestände vorhanden sein müssen.

Als Unterstützung für den internationalen Vertrieb, wurde eine neue Stelle für das zentrale Marketing geschaffen. Die Stelle gilt es entsprechend zu besetzen. Die weiteren Aufgaben werden mit den bisherigen Stellen ausgeführt. Die neue Stelle für das zentrale Marketing ist für die Marktbeobachtungen vegetarischer Produkte in den verschiedenen Ländern zuständig. Aus den Erkenntnissen sollen priorisierte Massnahmen für die Produktentwicklung und Marketingstrategien generiert werden. Die letzte Weisungsbefugnis für die Massnahmen liegt jedoch beim CEO der Natura AG. Die Ergebnisse der Massnahmen werden hingegen wieder durch die Stelle im zentralen Marketing überwacht.

### 3.4 Kulturwandel durch die Projektorganisation

Die Projektorganisation des vorhergehenden Projekts «Neula 2022» hat im Grunde wie ein Start up innerhalb der Unternehmung Natura AG agiert. Einige Mitarbeiter wurden aus dem operativen Betrieb herausgenommen und in die Neula GmbH integriert. Sie bekamen neue Funktionen und Räumlichkeiten. Dadurch wurden Veränderungen viel schneller umgesetzt und effektiver in die bestehende Struktur eingebunden. Im ersten Projekt «Neula 2022» in Deutschland wurden die Mitarbeitenden alle 2 Wochen mit einem Newsletter über wichtige Änderungen informiert. Es wurden Workshops durchgeführt, um die betroffenen Führungskräfte und Mitarbeitenden auf die neuen Prozesse vorzubereiten, teilweise aber sehr kurzfristig geplant. Trotz diesen Massnahmen konnten einige Projektbeteiligte nicht zu Betroffenen gemacht werden. Manche Mitarbeiter lasen auch die Newsletter nicht. Die Dokumentation über die Änderungen und die Lessons Learned während und nach dem Projekt wurden etwas vernachlässigt.

Für das neue Projekt «Neula 2024 International» würde das oben beschriebene Setup jedoch die Herausforderung mit sich bringen, dass divisionsübergreifend auf Ressourcen und Infrastruktur zugegriffen werden muss, was derzeit nicht möglich ist. Jede Division arbeitet sehr autonom. Länderspezifische externe und interne Rahmenbedingungen mussten bis anhin bei Neula nicht berücksichtigt werden, mit der Internationalisierung ändert sich das. Auch die Mitarbeitenden der Natura AG innerhalb der Gruppe müssen dadurch Flexibilität zeigen und schneller mit Veränderungen umgehen. Für neue oder sich ändernde Prozesse, z.B. auch für die interne Kommunikation oder für die Entscheidungsabläufe, wurden noch keine Vorgaben festgelegt. Die Erfahrungen und Vorteile aus dem Projekt «Neula 2022» sollen auch im neuen Projekt «Neula 2024 International» genutzt werden.

Die Mitarbeitenden werden zukünftig vermehrt mit Veränderungen konfrontiert. Damit auch künftige Innovationsprojekte erfolgreich etabliert werden können, wurde neu ein Change Agent engagiert.

### 3.5 Prozesslandkarte

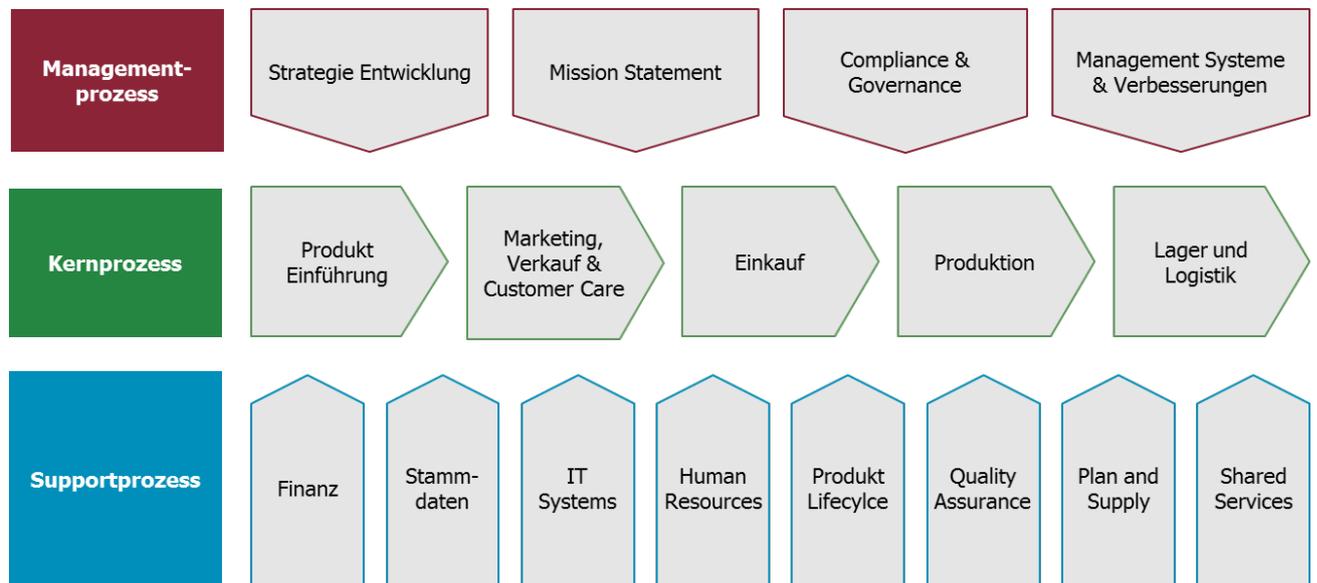


Abbildung 6 Natura Prozesslandkarte Level 0

Die Prozesse in der Natura Gruppe wurden in den verschiedenen Ländern und Organisationseinheiten unterschiedlich aufgesetzt. Aktuell werden diese laufend harmonisiert. Der Wertschöpfungsprozess wird im Wesentlichen in den Ländern mit Produktionsstätten gleich durchgeführt. Die Prozesslandkarte soll als Grundlage verwendet werden, um die Vertriebsorganisation auf dieser Basis in allen Ländern und Organisationseinheiten zu implementieren.

### 3.6 Infrastruktur

Die verschiedenen Neula Produkte werden aktuell an den Standorten Düsseldorf (DE), Bologna (IT) und Heidelberg (DE) produziert. Die Produkte werden bei einem externen Dienstleister in Deutschland gelagert. Die Vertriebsorganisation ist aktuell ausschliesslich in Deutschland vorhanden.

Der e-Commerce Shop für den Bereich B2C besteht nur in Deutschland (über Amazon) und lediglich mit Trockenprodukten (keine Frischprodukte). Für die Schweiz und Österreich gibt es keinen B2C Shop, da aktuell die Logistikkosten zu hoch sind und die rechtlichen Zollthematiken für Lieferungen in die Schweiz unklar sind.

Die fortschreitende Digitalisierung auch im mobilen Bereich und neue Zahlungsverfahren werden inskünftig auch Natura AG vermehrt herausfordern und sollten in das Projekt Neula 2022 einfließen. Neue Prozesse aus dem digitalisierten Bestellwesen sollen nahtlos und ohne Medienbrüche in die bestehende Prozesslandschaft integriert werden.

### **3.7 Qualitätssicherung und Managementsysteme**

Die strengen Lebensmittelverordnungen und Gesetze zur Arbeitssicherheit sowie die internationale Verzahnung von Natura AG stellen den Anspruch an reibungslos funktionierende Prozesse auf allen Ebenen und dienen damit unter anderem der Sicherheit und der hohen Qualität in der Lebensmittelproduktion.

Mit dem etablierten Qualitätsmanagement und den wichtigsten Zertifizierungen wie ISO 9001, BRC, BIO-Zertifikat steht Natura AG vor der Herausforderung, diese sinnvoll zu verwalten. Die Anforderungen von Anspruchsgruppen bzw. interessierten Parteien an ein Qualitätsmanagementsystem und weitere bei Natura AG existierenden Managementsystemen erfordern eine gemeinsame Lösung. Es wird geprüft, welche Parallelen zwischen den Managementsystemen existieren, wodurch sich diese effizient und kostengünstig gestalten lassen. Um gesetzliche Vorgaben gerade im Lebensmittelrecht zu erfüllen, die Produktqualität zu sichern, die Lieferantenzuverlässigkeit und Dienstleistungsqualität sicherzustellen sowie Kundenzufriedenheit festzustellen werden z.B. regelmässige Audits und Befragungen durchgeführt.

### **3.8 Optimierung der Logistikprozesse**

Um mit der Marke schnell Fahrt aufzunehmen, wurden die Prozesse und Systemlösungen der bestehenden Organisation verwendet. Da jetzt eine europäische Lösung benötigt wird, muss die Lieferkette entsprechend neu aufgesetzt werden. Hauptlager wird nach wie vor das Lager des externen Dienstleisters in Deutschland sein. Dieser beliefert sowohl die weiteren Gruppenstandorte und führt auch Direktlieferungen an die Kunden durch. Dazu muss berücksichtigt werden, dass die Kundenaufträge lokal in den Ländern angelegt werden und die Mitarbeitenden der Lagerdisposition entscheiden, ob die Lieferung zum eigenen Standort oder direkt zum Kunden geht.

Für Lieferungen in die Schweiz muss die Zollabwicklung berücksichtigt werden. Im Moment werden für die Einführung der Marke Neula in Grossbritannien noch die EU-Vorgaben verwendet.

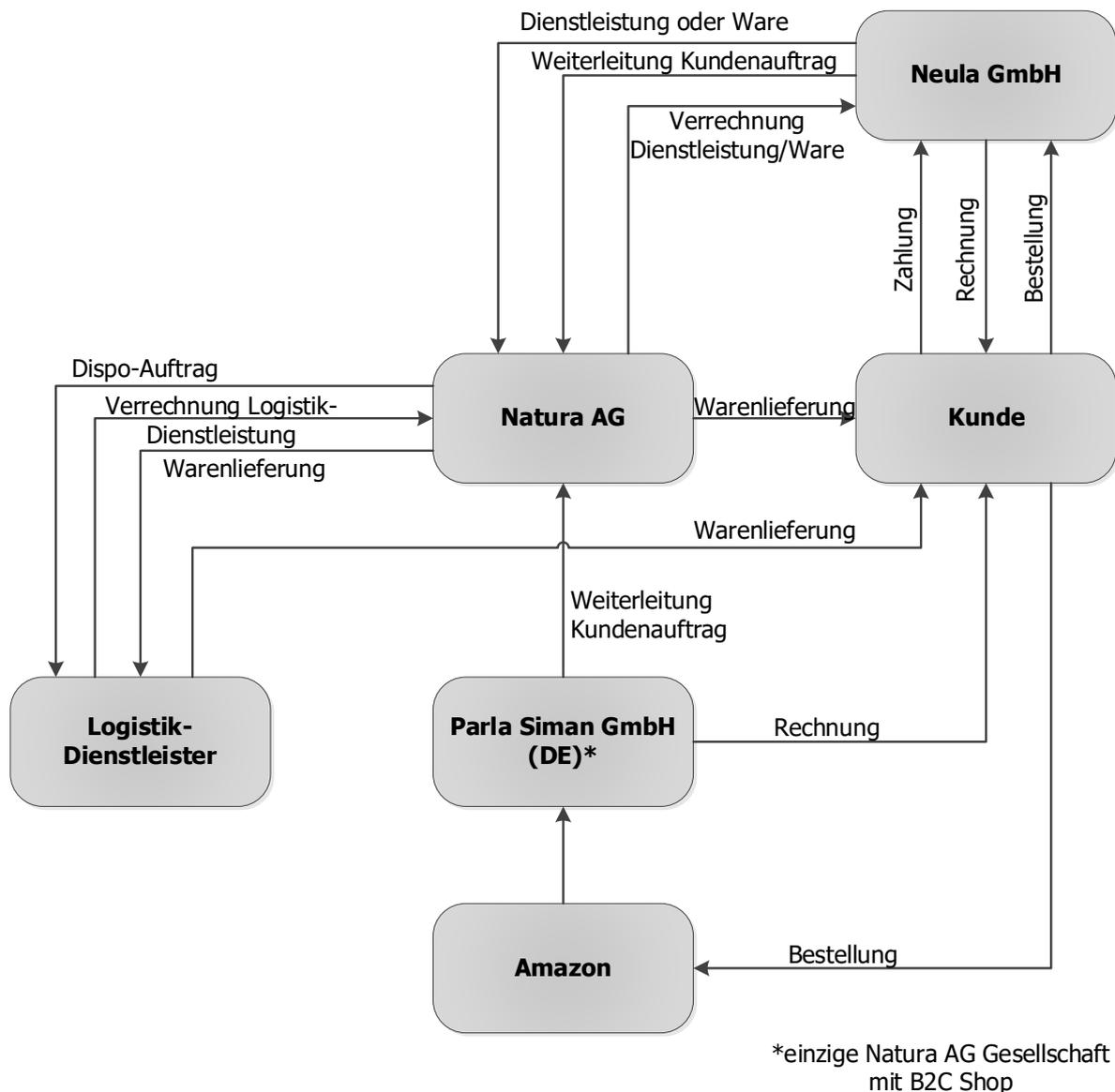


Abbildung 7 Kontextdiagramm der wesentlichen Logistik-Prozesse

Grafik-Erläuterung:

Die Neula GmbH hat keinen eigenen Warenbestand.

Alle produzierten Waren werden von den Produktionsstandorten an die Natura AG geliefert. Diese hat das Neula Lager bei sich wie auch bei einem externen Dienstleister in Deutschland.

Der Handel hat nun zwei Möglichkeiten das neue Neula Sortiment zu beziehen:

- Der Handel listet die Neula Produkte unter der Neula GmbH und wird von der Natura AG beliefert.
- Der Handel listet die Neula Produkte unter der Parla Siman GmbH (bestehende Verträge mit vielen Händlern) und wird dann von der Parla Siman GmbH beliefert.

### **3.9 Aufbau Vertriebsorganisation**

Aktuell ist die Neula GmbH ein eigenständiges Unternehmen, das die Marke Neula mit allen Rechten und Pflichten hält. Jede Länderorganisation bei der Natura-Gruppe ist eine eigenständige Unternehmung. Dieser Umstand muss entsprechend für den Aufbau des Vertriebes im internationalen Umfeld berücksichtigt werden.

Für die aktuelle Aufbauorganisation werden sich im Moment keine Veränderungen ergeben. Ein Kommunikationssystem zwischen den verschiedenen Organisationseinheiten soll aber mit dem Projekt etabliert werden.

### **3.10 Integration Logistikdienstleister**

Auf Grund von speziellen Lieferanforderungen (Frischlager bzw. Kühllager), welche nicht an allen Standorten der Natura Unternehmung zur Verfügung stehen, wird weiterhin ein zentrales Lager beim externen Dienstleister installiert. Dieser übernimmt sowohl Lieferungen an die Standorte, als auch Lieferungen an die Kunden. Aufgrund der internationalen Ausrichtung müssen entsprechend neue Dienstleistungsverträge mit dem externen Lieferanten ausgehandelt werden.