

Wege zur Reduzierung der Transportkosten

Im Zeitalter der Globalisierung sind produzierende Unternehmen gezwungen, sich bei der Beschaffung von Produkten über die eigenen Landesgrenzen hinaus zu orientieren. Gern wird dabei übersehen, dass den niedrigeren Teilepreisen jedoch oft höhere Logistikkosten, insbesondere Transportkosten, gegenüberstehen. Das folgende Projekt eines Automobilherstellers zeigt, wie sich die Transportkosten bei bestehenden Lieferbeziehungen und Distributionsnetzwerken senken lassen.

Von Claudia Bender und Daniel Grötzner

Die Höhe der Transportkosten hängt i.W. von zwei Faktoren ab, zum einen von den Betriebskosten der Spediteure und zum anderen von der aktuellen Angebots- und Nachfragesituation am Transportmarkt. Kraftstoff-, Maut- und Personalkosten stellen mit fast 75 % den Hauptteil der Betriebskosten dar (**Bild 1**). Neben den gestiegenen Kraftstoffpreisen trägt auch die größere Nachfrage nach Transportraum bei einem begrenzten Angebot zu den derzeit hohen Preisen bei. Der Endverbraucher ist jedoch meist aufgrund des Wettbewerbs nicht bereit, Preissteigerungen in Kauf zu nehmen. Im Gegenteil: Erwartet werden ständige Preisenkungen, die die Gewinnmargen der Original Equipment Manufacturer (OEM) reduzieren.

Eine Möglichkeit, die Transportkosten zu reduzieren, bietet die Optimierung der Beschaffung. Dass dies möglich ist, zeigt ein Projekt für das europäische Beschaffungsnetzwerk eines großen Automobilherstellers. Die enge Kooperation der Unternehmensbereiche Einkauf, Disposition und Logistik hat es ermöglicht, bei einer vergleichsweise geringen Investition enorme Einsparpotenziale zu realisieren.

Bestehendes Distributionsnetzwerk besser auslasten

Ausgangsbasis für die Neustrukturierung der Transporte war ein bisher hauptsächlich zur Leergutdistribution genutztes Gebietsspeditionsnetzwerk (**Bild 2**). Dieses ermöglichte dem Auto-

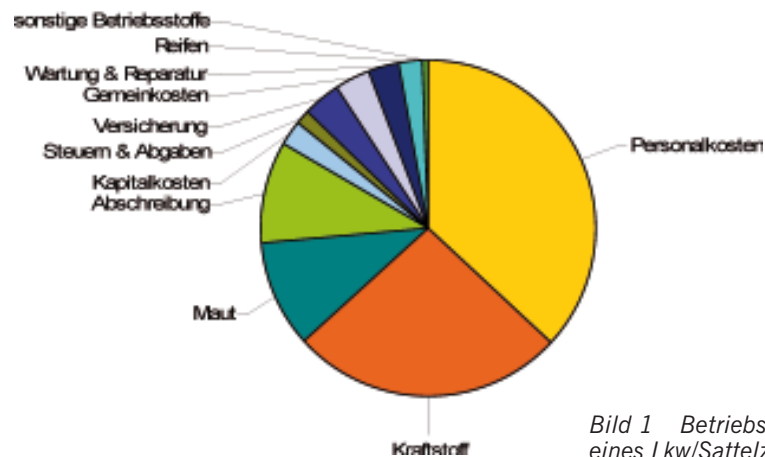


Bild 1 Betriebskostenanteile eines Lkw/Sattelzugs.

mobilmhersteller, seine Lieferanten in den einzelnen Gebieten Europas bedarfsgerecht mit Leergut zu versorgen und den Leergutfluss zu steuern. Durch die regelmäßigen Leergutrücktransporte vom Werk, verbunden mit wenigen Vollgutanlieferungen – eine klassische Unpaarigkeit der Transporte –

waren die Kosten entsprechend hoch.

Um die Potenziale des bestehenden Netzwerkes auszuschöpfen und Transportkosten zu sparen, sollten die Vollgutlieferungen zukünftig analog zum Leerguttransport erfolgen. Dabei avisiert der Lieferant die zu transportierende Ware beim zuständigen Gebiets-

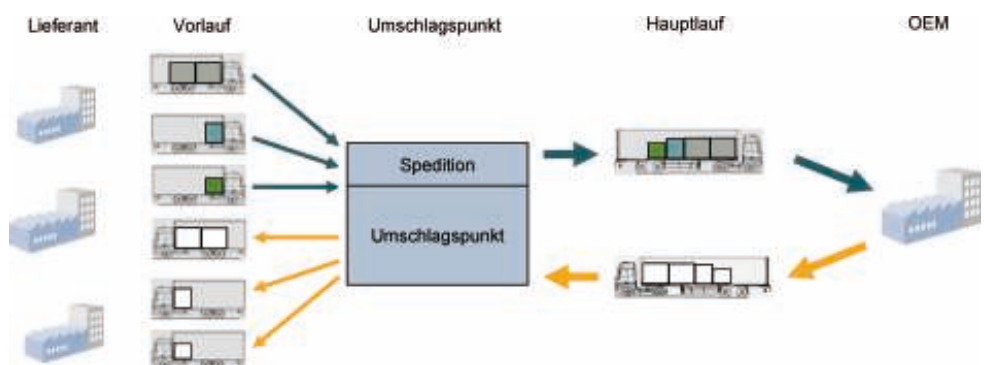


Bild 2 Prinzip der Gebietsspedition.

spediteur, der dann die Ware übernimmt, an Umschlagspunkten mit anderen Sendungen konsolidiert und in möglichst voll ausgelasteten Lkw zum OEM transportiert. Von dort nimmt er dann jenes Leergut mit, das den Lieferanten mit der nächsten Abholung zugestellt wird. Doch obwohl dieses Prinzip bekannt ist, wird noch immer ein Großteil der Produktionsgüter direkt von den einzelnen Lieferanten zum Kunden transportiert. Die Kosten hierfür sind meist bedingt durch Kleinmengen- und Risikoaufschläge der Speditionen unnötig hoch. Dem Käufer werden diese Transportkosten mit dem Teilpreis direkt oder indirekt in Rechnung gestellt. Bei einer parallel dazu durch den OEM organisierten Leergutversorgung kommen, aufgrund der fehlenden Paarigkeit der Transporte, mitunter enorme Kosten hinzu.

Eines sollte der OEM jedoch berücksichtigen: Die Abwicklung sämtlicher Warenströme über Konsolidierungspunkte kann je nach Größe des Lieferantennetzwerkes komplex und steuerungsaufwändig werden.

Lieferkonditionen im Einkauf überprüfen

Ein weiterer Schritt zur Optimierung der Lieferbeziehungen und Senkung der Transportkosten ist die Überprüfung der Lieferkonditionen in den Einkaufsabschlüssen. Dabei sind neben der klassischen Belieferungsform ‚frei Werk‘ alle Frachtkonditionen, wie die Abholung der Waren durch den Käufer ‚ab Werk‘, kostentechnisch zu bewerten. Die vertragliche Grundlage der Lieferkonditionen bilden die Incoterms. Diese international anerkannten Lieferklauseln regeln die Rechte und Pflichten von Käufer und Verkäufer. Wie jedoch können dabei Einsparungen realisiert werden?

Eine Möglichkeit ist die Umstellung der Lieferkondition von DDU (delivered, duty, unpaid) auf FCA (free carrier). Denn durch die damit verbundene Übernahme der Transportorganisation durch den Käufer muss eine Verlagerung des Transportkostenblockes vom Lieferanten auf den OEM zum Ausgleich erfolgen. Dies geschieht durch das Herauslösen des Kostenbausteines aus dem Teilpreis.

Der Käufer/OEM profitiert dabei zum einen durch eine höhere Transparenz der Beschaffungskosten und Teilpreise. Zum anderen kann er seine Transport-

prozesse und Lieferketten standardisieren und die Sendungen nun aktiv steuern (Tracking und Tracing) sowie Transportprobleme frühzeitig erkennen und gegensteuern. Weiterhin wird die Werksinfrastruktur durch weniger Lkw-Einfahrten entlastet. Die forcierte Kostensenkung erreicht er durch einen höheren Auslastungsgrad sowie Mengenrabatte und Größenvorteile im Transportmarkt.

Im Dialog mit dem Lieferanten muss jedoch sichergestellt werden, dass das Resultat der Transport-Verlagerung eine Win-Win-Situation für beide Parteien darstellt. So wird der Lieferant beim FCA-Konzept z.B. durch die Abgabe von Transportrisiken und den Wegfall nicht wertschöpfender Prozesse entlastet. Im Gegenzug erhält er die Sicherheit ausreichender Transportmöglichkeiten durch den Kunden und muss den Transport nicht mehr in seine Angebotsbasis einrechnen.

Trotz dieser Vorteile werden nicht alle Lieferanten bereit sein, diese Verantwortung abzugeben. Die Gründe dafür sind unterschiedlich. Zum einen muss der Lieferant einen Teil seiner Preisstruktur offenbaren und gleichzeitig durch die Bekanntgabe der Transportkosten mögliche interne Missstände, wie eine mangelnde Auslastung von Fahrzeugen, aufdecken. Zum anderen greift das Konzept häufig in bestehende Transportnetzwerke und Lieferprozesse ein. Automobilzulieferer mit Standorten außerhalb Kerneuropas, beispielsweise in Skandinavien, waren durch den Kostenoptimierungsdruck der OEM bereits gezwungen, eigene Logistiknetzwerke aufzubauen. Diese dienen sowohl der Distribution von Produkten, als auch der Beschaffung von Produktionsmaterialien. Löst man aus diesen Netzwerken Teilumfänge heraus, hat dies direkte Auswirkungen auf die Auslastung der Transporte, die Tarife des

Lieferanten und somit letztlich auf die Preisstruktur der Produkte für den OEM.

Da Letzterer von den Transportoptimierungen des Lieferanten profitiert hat, müssen Vor- und Nachteile eines Eingriffes in bestehende Netzwerkstrukturen aufgerechnet werden. Der OEM muss zudem beachten, dass in Unternehmen mit zentralem Frachteneinkauf und großen Warenströmen aus verschiedenen Regionen nicht immer alle Besonderheiten der einzelnen Anlieferbeziehungen im Netzwerk berücksichtigt werden können. Dadurch kann es insbesondere in der Umstellungsphase zu einem Versorgungsrisiko der Produktionswerke kommen.

Ein weiterer kritischer Punkt ist die Beständigkeit der Transportkonditionen. Mit der Entscheidung, sämtliche Produktionsmaterialien über ein Netzwerk zu transportieren, begibt sich der OEM in die Abhängigkeit von Transportdienstleistern. Diese kann zwar durch eine entsprechende Vertragsgestaltung und -laufzeit minimiert werden, doch letztlich richten sich die Transportkonditionen nach dem Frachtaufkommen und der Situation am Transportmarkt. Diesem Risiko muss sich der OEM bewusst sein. Gleiches gilt bei Veränderungen der Warenströme hinsichtlich der Güterstrukturen oder regionalen Verteilung. Diese sind letzten Endes die Kalkulationsgrundlage der Spediteure.

Optimierung der Transporte

Die Optimierung des Beschaffungsnetzwerkes und das Sicherstellen der Auslastung sind die ersten Schritte zur Senkung der Transportkosten. Hat man die Kontrolle über die Warenbewegungen erlangt, sind in einem weiteren Schritt, die einzelnen Transporte zu optimieren. Dies ist durch eine gesonderte Betrachtung der Sendungen möglich, die nicht

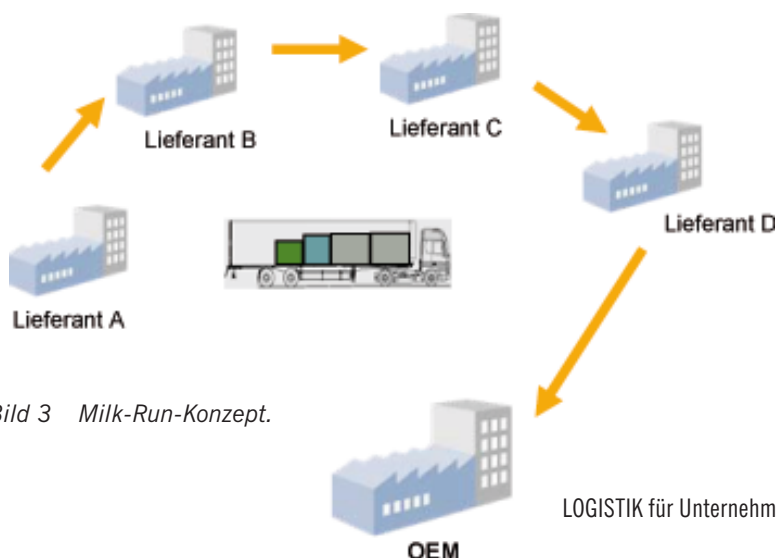


Bild 3 Milk-Run-Konzept.

zwangsläufig in einem Umschlagspunkt dekonsolidiert und wieder neu konsolidiert werden müssen. Dabei sind zwei Konzepte zu unterscheiden.

Bei dem Komplettladungskonzept erreichen einzelne Sendungen eine bestimmte Größe (definiert durch Relation und Volumen bzw. Gewicht), weshalb es günstiger sein kann, diese direkt zum Empfänger zu transportieren. Sofern die Lieferfrequenz entsprechend hoch ist, können diese Relationen dann separat am Transportmarkt ausgeschrieben werden. Wettbewerbsbedingt kann man so von den guten Frachtkonditionen und der Flexibilität kleinerer Spediteure profitieren.

Beim Milk-Run-Konzept, werden Sendungen mit demselben Empfänger für eine Abholung zusammengefasst (**Bild 3**). Dabei sammelt der Spediteur die Waren nacheinander bei den einzelnen Lieferanten ein und transportiert sie ohne nochmaliges Umschlagen direkt zum Ziel. Ergeben sich daraus Standardrouten, so können diese ebenfalls direkt am Markt ausgeschrieben werden.

Die vorgestellten Optimierungsmöglichkeiten wirken jedoch nur, wenn Transportlogistik und Disposition eng zusammenarbeiten. Erforderlich ist die gezielte Steuerung der Teilebedarfe, sowohl bezüglich der Menge als auch hinsichtlich des konkreten Liefertermins. Nur so lassen sich die Transportmittel optimal ausnutzen und die entstehenden Transportkosten minimieren. In der Praxis bedeutet dies, dass Waren aus einer Region unter Berücksichtigung von Ladevolumen und -gewicht zu einem identischen Liefertermin geordert werden sollten. Nur so ist eine Konsolidierung überhaupt möglich.

Maßnahmen reduzieren die Kosten um rund ein Drittel

Die Erfahrungen aus Projekten zur Optimierung der Transportkosten zeigen, dass sich durch die Übernahme von Transportorganisation und -verantwortung die Kosten um bis zu einem Drittel senken lassen. Die nachgelagerte kontinuierliche Optimierung der Warenströme birgt ein weiteres Einsparpotenzial von durchschnittlich 30%. In Summe können die Transportkosten somit enorm gesenkt werden.

Diese Erfolge lassen sich in großen und in kleinen Unternehmen mit geographisch weit gespannten Beschaffungsnetzwerken schnell und effizient erzielen. Ist das Transportnetzwerk einmal aufgebaut, sind die Lieferkonditionen angepasst und die Prozesse eingespielt, fallen die laufenden Kosten niedrig aus. Auch der einmalige Umsetzungsaufwand ist im Verhältnis zu den erzielbaren, sich jährlich kumulierenden Einsparpotenzialen, moderat. Die fortlaufende Optimierung von Logistiknetzwerken in globalen Märkten wird in den kommenden Jahren eine der Hauptaufgaben produzierender Unternehmen sein.



Dipl. Oec. Claudia Bender ist Beraterin bei der Protema Unternehmensberatung GmbH, Stuttgart.



Dipl.-Wirtsch.-Ing. (FH) Daniel Grötzner ist Berater bei der Protema Unternehmensberatung GmbH, Stuttgart.