

BR Consulting

Schulterschluss der Fachabteilungen

Im verbesserten Zusammenspiel zwischen Einkauf, Logistik und IT liegt hohes Potenzial

In vielen Unternehmen sind die Einkaufsstrukturen trotz permanenter Neuausrichtung in der Regel eher traditionell gewachsen. Das Einkaufsverhalten ist bei vielen Unternehmen in Bezug auf die Steuerbarkeit der logistischen Abwicklung sehr stark von der Unternehmensphilosophie sowie von der Durchsetzbarkeit bestimmter Anforderungen abhängig. Eine auch von den verantwortlichen Einkäufern nicht immer nachvollziehbare Entwicklung von Einkaufskonditionen löst eine Vielzahl von Folgeerscheinungen in der Supply Chain aus:

- Versteckt hohe Logistikkosten in den Einkaufspreisen im Frei-Haus-Bereich
- Kein unmittelbarer Einfluss auf die Transportlaufzeiten
- Zu hohe Lagerbestände auf Grund zu langer und intransparenter Transportlaufzeiten
- Keine durchgängige und einheitliche Logistikrichtlinie (Lieferantenrichtlinie)
- Geringer Anteil von Lieferavise der Lieferanten
- Kein Lieferantenkalender.

Brennpunkt Logistik

Die Logistik leidet unter derartigen Einkaufsstrukturen, da dort die Probleme vorrangig durch Verschwendungsprozesse bzw. aufwendige Prozessabläufe im Wareneingang nachhaltig Mehraufwand und Zusatzkosten auslösen. Ein nicht durchgängig ziehendes Prinzip (Pullprinzip, siehe Bild) verursacht in vielen Unternehmen nachfolgende Probleme, z. B.

- Stau an den Rampen durch unkoordinierte Anlieferzeiten und -frequenzen
- hohe Schwankungsbreite bei der wöchentlichen Verteilung der Wareneingangsmengen
- zu geringe Attraktivität am Transportmarkt (nur Ab-Werk-Mengen) und somit zu hohe Transportkosten
- keine Leistungsindikatoren gegenüber den Bestandsdienstleistern (Qualitätskennzahlen)
- fehlendes Tracking&Tracing in der Prozesskette ab Lieferant bis Anlieferung Wareneingang
- kein Lieferantenbezogenes Frachtkostencontrolling
- hoher Sonderfahrtaufwand zur Sicherstellung der jeweiligen Anforderungen (Einkauf, Produktion etc.)
- zu viele eingesetzte Dienstleister
- zu lange Wareneingangszeiten.

In einer Vielzahl von Projekten konnte festgestellt werden, dass gerade das Zusammenspiel zwischen Einkauf und Logistik im Beschaffungsbereich sehr häufig nicht optimal passt und die beiden Fachabteilungen in den Unternehmen vollkommen unterschiedliche Zielsetzungen verfolgen. Anhand eines aktuell abgeschlossenen Projektes von BR Consulting sollen deshalb Aufbau, Durchführung und Effekte eines Optimierungsprojektes kurz dargestellt werden.

Praxisbeispiel

Ein Projekt im Bereich der Beschaffungslogistik ist in der Regel eine anspruchsvolle Aufgabe, da innerhalb eines Unternehmens oft sehr unterschiedliche Interessenlagen involviert sind, die es zu synchronisieren gilt. Dazu gehört der Ein-



Bernhard Rieger ist Gründer und Geschäftsführer des Beratungsunternehmens BR Consulting

kauf (operativ, strategisch), die Logistik, die IT sowie ggf. Werksverantwortliche, wenn es sich um ein produzierendes Unternehmen handelt. Um trotzdem Projekte in diesem Umfang durchzuführen, ist es unabdingbar, eine offene Diskussion und Analyse der jeweiligen Nutzenmerkmale sehr früh im Projekt zu beginnen. Bei solchen Projekten sind die Organisationseinheiten Transport, Wareneingang, Lager und Einkauf das Ziel möglicher wirtschaftlicher, aber auch organisatorischer Verbesserungen.

BR Consulting führte in den letzten Jahren eine ganze Reihe von Beschaffungsprojekten durch und hat die Projekte stark auf die logistische Betrachtungsweise ausgerichtet bzw. gesteuert. Das hier vorgestellte Projekt zeigt beispielhaft die optimierte Abwicklung, aber vor allem die Chancen für Unternehmen auf.

Beim Auftraggeber war eine Vielzahl der vorgenannten Schwachstellen anzutreffen. Ganz besonders problematisch war, dass der Auftraggeber über vier Werksstandorte in Deutschland bei einer Verteilung von 35% Ab-Werk-Lieferanten insgesamt weit über 50 Spediteure/Paketdienstleister eingesetzt hat. Hinzu kam nochmals die doppelte Anzahl von Spediteuren für den Frei-Haus-Anteil. Als weiteres hohes Defizit war festzustellen, dass sich im Hause des Auftraggebers weder an den vier Werksstandorten noch zentral eine ausgewiesene Fachabteilung mit dem Thema Transportsteuerung und Controlling befassete.

Somit musste BR Consulting nach einer ersten Potenzial- und Schwachstellenbewertung

feststellen, dass das eigene zu steuernde Volumen (ab Werk) auf zu viele Dienstleister verteilt war und dass teilweise Frachtkonditionen weit oberhalb des aktuellen Benchmarks abrechnet wurden. Nachdem sich bis vor dem Projekt keine Fachabteilung/Fachleute mit dem Thema beschäftigten, konnten die Dienstleister auch eine ganze Reihe von Zuschlägen (Maut, Diesel, Handlingkosten etc.) in Abrechnung bringen, ohne dass seitens des Kunden diese offiziell bestätigt worden waren.

Die Lieferanten wurden in logistischer Sicht kaum geführt und die anzutreffende Lieferantenrichtlinie war unzureichend und zu wenig aussagekräftig, um ein durchgängiges Qualitätsmanagement im Bereich der logistischen Prozesse aufbauen zu können.

Projektorganisation

Im Vorfeld des Kick-Off-Meetings wurde eine Potenzialanalyse für alle vier Werke und Organisationseinheiten durchgeführt. In dieser Potenzialanalyse wurden die jeweiligen wirtschaftlichen und operationalen Ziele definiert und mit den Fachabteilungen vereinbart. Im September 2011 wurden das Kick-Off-Meeting mit allen Beteiligten der Werke sowie der Fachabteilungen organisiert und eine einheitliche Projektorganisation definiert. In diesem Zuge war es ergänzend zum Projekt-Board wichtig, dass für alle Funktionsbereiche Einkauf, Wareneingang, Logistik und Lager (Bestände) jeweils von den vier Werken die entsprechenden Ansprechpartner abgestellt wurden.

Konzeptansatz

Der Konzeptansatz nach der Potenzialanalyse sah vor, dass eine Leistungsausschreibung der Beschaffungsströme für unterschiedliche Leistungsbereiche durchgeführt wurde. Dabei wurden die Lieferanten segmentiert und in Leistungsbereiche eingeteilt:

- regionale Beschaffung
- bundesweite Beschaffung (Lieferanten > 75 km im Umkreis der Werke)
- Full-Load-Beschaffung.

Im Rahmen der Beschaffungsleistungen vom Lieferanten/Lohnarbeit zum Werk wurden auch die Outboundleistungen der Leergutversorgung sowie Teilebearbeitung bei Lohnlieferanten integriert. Zielsetzung der segmentierten Logistikstrategie war es, die Leistungsbereiche in Verbindung mit unterschiedlichen Anforderungsprofilen der Dienstleister zu koppeln.

Während im Bereich der regionalen Beschaffung Transportzeiten von 10-12 Stunden gefordert waren, wurde die bundesweite Beschaffung in einer anvisierten Taktzeit nach Abholung von 24 Stunden geplant. Der Full-Load-Bereich stattdessen wurde in individuellen Taktzeiten je nach Leistungsanforderung kategorisiert.

Als durchgängige Anforderung an das logistische Konzept bzw. an alle Dienstleister wurde die Möglichkeit einer WEB-basierten Onlinebeauftragung durch den Lieferanten beim Dienstleister definiert. Als weiteres wichtiges Leistungsmerkmal mussten die Dienstleister Qualitätsvereinbarungen mit Mindestquoten für die Abholung, Transportzeit, Anlieferzeit sowie allgemeiner Servicequalität zustimmen. Dabei lag die Vorgabe bei der Abholung bei 98% aller Aufträge und 96,5% bei der zugesicherten Laufzeit.

Die Vergabe der Leistungen erfolgt damit, dass ein Hauptdienstleister die gesamte überregionale Beschaffung (> 75 km um die Werke) sowie drei Hauptdienstleister die regionale Beschaffung der Werke organisieren. Abgerundet wurde die Konzeption mit zwei Full-Load-Dienstleistern, die den gesamten werksbezogenen Komplettladebereich für alle vier Werke abbilden.

Umsetzung

Für die Umsetzung gründete man ein kundenübergreifendes Projektteam sowie auf der Dienstleisterseite jeweils ebenfalls ein entsprechendes Umsetzungsteam für die Funktionsbereiche IT und Logistik. Der Gesamtprojekt-

Ausgangsdaten

- Branche: Automobilzulieferer
- Vier Werksstandorte
- Lieferantenanzahl: ca. 2.300 in DE
- Frei-Haus-EK-Volumen: 98 Mio. € mit ca. 800 Lieferanten
- Ab-Werk-Dienstleister: > 150
- Ab-Werk-Kosten: 2,6 Mio. €
- Lieferantenschwerpunkte: ca. 75 Km im Umkreis zu den jeweiligen Werken

plan wurde dann in einem Kick-Off-Meeting vorgestellt und alle Beteiligten einbezogen.

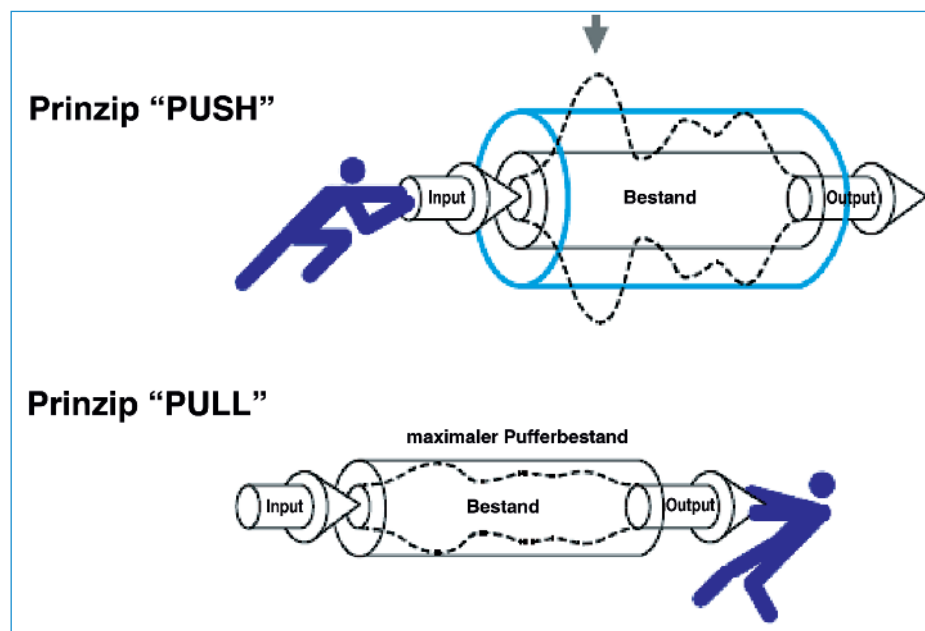
In der ersten Phase der Umsetzung legten die Teams die organisatorischen Voraussetzungen im Bereich der Tourenbildung/Milkrun sowie Wareneingangsabwicklung (Zeitfenster, Takt) fest. Als weiteres wurden die Anforderungen im Bereich IT (WEB-basiertes Online-Anmeldetool) fixiert und auch die Inhalte eines täglichen fahrzeugbezogenen Transportavis (Info des Dienstleisters vor der Anlieferung) vereinbart. Zusätzlich wurde mit den Dienstleistern vereinbart, dass alle bestehenden Ab-Werk-Lieferanten mittels eines standardisierten Aufschaltgesprächs entweder persönlich oder via Telefoninterview kontaktiert werden. Parallel hat der Einkauf die Ab-Werk-Lieferanten über den Dienstleisterwechsel informiert.

Ergebnisbewertung

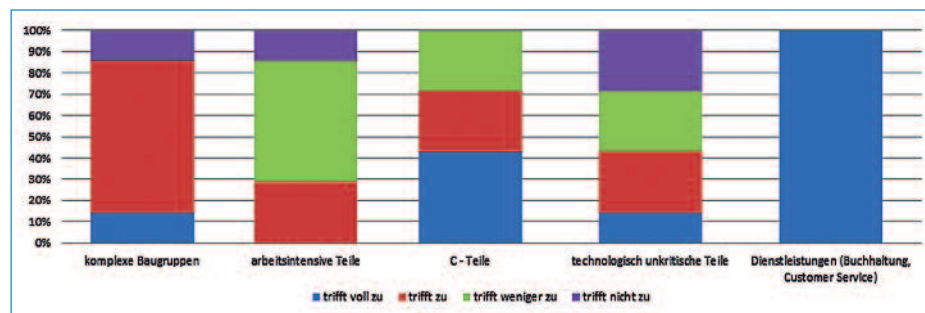
Die Ergebnisbetrachtung bezieht sich auf die beiden Blickwinkel: operative Verbesserungen sowie wirtschaftlicher Erfolg.

Operative Verbesserungen

- Erhebliche Reduzierung der Laufzeiten
- Hohe Transparenz in der Transportkette
- Reduktion der Medienbrüche
- Vereinfachte Rechnungsprüfung durch einfaches Tarifsystem
- Lieferavis der Lieferanten gemäß VDA
- Transportavis der Spediteure für genaue Kenntnis der WE-Mengen
- Reduktion der Rampenbewegungen
- Reduktion der WE-Zeiten



Kein durchgängiges ziehendes Prinzip (Pull) verursacht in Einkauf und Logistik Probleme wie etwa zu viele eingesetzte Dienstleister und zu lange Wareneingangszeiten



Lediglich Dienstleistungen, C-Teile und technologisch unkritische Teile werden aktuell noch weltweit beschafft

- Einführung eines Lieferantenkalenders und somit Glättung der WE-Mengen

Wirtschaftliche Erfolge

- Kostenreduktion bei den Transporten
- Realisierung von Einsparpotenzialen im Einkauf (Frachtabschlag vs. Transportkosten)
- Reduzierung der Bestände aufgrund der beschleunigten Transportabwicklung

Fazit

Beschaffungsprojekte zahlen sich dann für die Initiatoren aus, wenn es einen engen Schulterchluss zwischen den Fachabteilungen Einkauf und Logistik innerhalb des Unternehmens gibt und auch der Fachbereich IT eingebunden wird.

Die wirtschaftlichen Erfolge erschließen sich jedoch nicht nur über die Bündelung von Volumen und die Ausschreibung der Leistungen und Vergabe, sondern vor allem aus der Prozessverbesserung. Dies trifft auf die gesamte Wareneingangsabwicklung und alle administrativen Abläufe zu. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Möglichkeit, über Laufzeitbeschleunigung und Vertrauen innerhalb der Supply Chain auch die Bestandsmengen nach unten anzupassen. Dies schafft Liquidität und schont die finanziellen Ressourcen. Als wichtiger organisatorischer Vorteil eines Beschaffungsprojektes gilt es, eine enge Bindung der Lieferanten mit der Umsetzung des logistischen Konzeptes zu verknüpfen. *Bernhard Rieger*



www.brconsulting.de



Entdecken Sie die Zukunft der Logistik. Mit den neuesten Impulsen für Ihren Erfolg.

Als Weltleitmesse für Logistik, Mobilität, IT und Supply Chain Management ist die **transport logistic** auch 2013 der wichtigste Treffpunkt der Branche:

- » Internationale, abschlussorientierte Geschäftsplattform
- » Innovationen und Trends entlang der gesamten Wertschöpfungskette
- » Hochwertiges Rahmenprogramm mit Foren, Konferenzen & Länderspecials

Der Pflichttermin für Ihren Erfolg von morgen!

Buchen Sie jetzt Ihr Ticket online:
» www.transportlogistic.de/tickets

Messe München GmbH
Tel. +49 89 949-11368
info@transportlogistic.de
» www.transportlogistic.de
» www.AirCargoEurope.com



**EXPLORING
THE WORLD
OF LOGISTICS**

**transport
logistic**
THE LEADING EXHIBITION
including
**Air Cargo
Europe**
**4.-7. Juni 2013
Messe München**