

„Eine klassische Controlling-Aufgabe“

Wer in der Logistik sparen will, lagert diese an einen Dienstleister aus.

Wichtig dabei: eine regelmäßige Kostenkontrolle. STEFAN BOTTLER

sagt der Marktkenner. Die bisherigen Erfahrungen zeigen, dass Kostenreduktionen von zehn bis 20 Prozent möglich sind: Häufig muss nicht einmal ein neuer Dienstleister engagiert werden – es genügt, wenn der bisherige Vertragspartner seine Betriebsabläufe strafft oder in neue Technologien investiert. Blum selbst strebt eine „angemessene Balance zwischen langjährigen Vertragspartnern und leistungsfähigen Newcomern“ an. „Das schafft Vertrauen und hält den Markt offen“, erläutert der Logistikleiter.

Der Wechsel zu einer neuen Speditions- oder Lagersoftware, die Beschleunigung von Logistikabläufen, der Einsatz von Lkw mit sparsamen und saubereren Antrieben, die regelmäßige Teilnahme von Lkw-Fahrern an Treibstoffspartainings oder die Einführung eines modernen Telematiksystems. An Instrumenten für Kostensenkungen in Transport und Logistik herrscht kein Mangel. Allerdings gibt es kaum dauerhafte Lösungen. Wenn eine bewährte Software nochmals verbessert wird oder ein weiterer Dienstleister die vorhandenen Preise unterbietet, werden die Karten neu gemischt. Außerdem machen zusätzliche Betriebsstandorte oder Kunden häufig eine Neuorganisation der Beschaffungs- und Distributionsverkehre notwendig. Auch wegen des Auf und Ab der Treibstoffpreise müssen die Logistikkosten ständig neu kalkuliert werden. Für weitere Bewegung sorgt der Gesetzgeber. Auch eine moderate Erhöhung der Autobahnmaut verteuert die Logistik. Seit April 2007 müssen neue Lenk- und Ruhezeiten beachtet werden. Weil eine EU-Verordnung die wöchentlichen Lenkzeiten auf 56 (bisher 74) Stunden begrenzt und außerdem längere zusammenhängende Ruhezeiten vorschreibt, benötigen Transportunternehmen und Werkverkehrsflotten mehr Zeit für ihre

RUND 30 DEUTSCHE Transport- und Logistikdienstleister beschäftigt die BSH Bosch und Siemens Hausgeräte GmbH in München. Deren Leistungen stellt der Hausgerätehersteller regelmäßig auf den Prüfstand: Anbieter von Seeverkehren müssen sich einmal im Jahr in einer Ausschreibung oder einem Benchmarking behaupten, Anbietern von Landver-

kehren haben dies alle zwei Jahre zu tun. Für BSH-Logistikleiter Albert Blum ist die Überwachung der Logistikkosten im Allgemeinen und der Frachtkosten im Besonderen eine klassische Controlling-Aufgabe. „Wir können so sehr genau abschätzen, ob unsere Ausgaben noch marktgerecht sind, und bei Bedarf schnell und nachhaltig reagieren“,

Touren. Außerdem müssen Hersteller und Händler für die Be- und Entladung verstärkt eigene Mitarbeiter einsetzen – wegen des neuen Arbeitszeitgesetzes, das die durchschnittliche Wochenarbeitszeit auf 48 Stunden begrenzt, können Fahrer solche Aufgaben nur noch eingeschränkt übernehmen.

Die Verweildauer an der Rampe ist allerdings nur eine – wenn auch häufig unterschätzte – Station in der Lieferkette, auch Supply Chain genannt. Auf dem Weg vom Lieferanten über die eigenen Lager bis hin zum Endabnehmer gibt es viele Einsparpotenziale. Wer seine Lösungen wenigstens alle drei bis fünf Jahre auf den Prüfstand stellt, findet trotz der neuen gesetzlichen Vorgaben fast immer Möglichkeiten zu weiteren Ausgabensenkungen, weiß Bernhard Rieger, Gründer und Inhaber der BR Consulting in Röhrmoos (Landkreis Dachau). „Der Unternehmer muss die Transport-, Lager- und Verpackungskosten in allen Phasen der Supply Chain aufgliedern, die genauen Umschlagsmengen sowie die Transfer- und Prozesskosten ermitteln und die ermittelten Daten mit Benchmarkzahlen aus derselben Branche vergleichen“, sagt der Branchenkenner. Das hört sich leichter an, als es ist – viele Ausgaben sind intransparent und unnötig: So vereinbaren Unternehmen mit ihren Transport- und Logistikdienstleistern immer wieder Festpreise, ohne Folge- und Zusatzkosten zu bedenken. „Außer zusätzlichen Transport- und Lagerkapazitäten müssen häufig auch Bestandssteigerungen, Wiederbeschaffungszeiten, Versicherungsprämien, Warenschwund und andere Kostenfaktoren berücksichtigt werden“, gibt Rieger zu bedenken.

Manchmal reichen Einzelmaßnahmen für Kostensenkungen aus. So übermittelt BSH Transportaufträge nur noch elektronisch an Frachtführer, welche mit den Sendungsempfängern ebenfalls elektronisch kommunizieren. „Alle Teilnehmer einer Supply Chain können ihre Ressourcen schneller und effizienter planen und einsetzen“, freut sich Blum. Außerdem werden möglichst viele Waren auf Trailern und Wechselbrücken umgeschlagen – also austauschbaren Ladungsträgern, die vom Nutzfahrzeug getrennt werden können: Weil Lkw-Standzeiten auf ein Minimum re-

duziert werden, beschleunigt dies die Be- und Entladung erheblich. Wo möglich organisiert BSH multimodale Supply Chains mit Lkw, Bahn und Binnenschiff als Verkehrsträger, was die Einsatzzeiten von Kraftfahrern deutlich reduziert. Wenn jedoch lange Distanzen ausschließlich per Lkw im Straßengüterverkehr überbrückt werden können, stimmt der Hersteller die Fahrpläne mit Absendern, Empfängern und Frachtführern derart ab, dass Begegnungsverkehre mit einem anderen Lkw möglich sind. An einem festgelegten Standort tauschen die Fahrer dann die Fahrzeuge. „Dieses breite Maßnahmenpaket führte dazu, dass wir von den ‚typischen‘ Folgekosten verschärfter Sozialvorschriften bisher nicht betroffen sind“, bilanziert Blum zufrieden.

Hin und wieder können größere Kostenvorteile nur durch ein völlig neues Konzept erzielt werden, das sogar vorhandene

Standorte infrage stellt. Diese Erfahrung machte Alkor Venilia GmbH in Gräfelfing bei München, ein europaweit führender Folienhersteller für Tisch- und Heimdekorationen (Umsatz: rund 150 Millionen Euro) mit Produktionsstätten in Enschede (Niederlande) und Lyon (Frankreich). Für die internationale Distribution gibt es zwei Zentrallager – in Corbas bei Lyon sowie in

ÜBER 10 PROZENT KOSTEN EINSPAREN

Bocholt an der niederländischen Grenze. Seit Jahren kursieren jedoch Überlegungen, beide Lager an einem Standort zusammenzufassen. „Wir wollen mit diesem Schritt deutlich über zehn Prozent Kosten einsparen“, sagt Christian Witkowki, langjähriger Logistikleiter von Alkor Venilia. In Voruntersuchungen, welche die Zuliefer- und Distributionsströme genau analysierten und außerdem Personalkosten und nationale Arbeitszeitvorschriften berücksich-

tigten, kristallisierte sich ein Platz in Süddeutschland nahe der französischen Grenze als ideal heraus. „Weil zwei Lager existieren, sind die Warenangebote nie bereinigt worden“, blickt Witkowski zurück. „Für jedes Land gab es trotz identischer Produktion eigene Artikel, die allenfalls äußerliche Unterschiede in der Dekoration aufwiesen.“ Ein weiteres Einsparpotenzial barg die EDV: Jedes Lager arbeitete mit unterschiedlichen Systemen und Warenschlüsseln, was die Kommissionier- und Verwaltungskosten in die Höhe trieb – als

erstes beseitigte der Folienhersteller dieses Nebeneinander.

Je seltener Logistikausgaben hinterfragt werden, desto höher sind naturgemäß die Einsparpotenziale. Zwischen acht und 25 Prozent Ausgaben können Riegers Erfahrungen zufolge allein im Transportsegment reduziert werden. Ausdrücklich empfiehlt er die Zusammenarbeit mit den Dienstleistern. „Wer regelmäßig mit seinem Partner Einsparpotenziale erarbeitet, welche auch diesem eine günstigere Produktion ermöglichen, erzeugt Win-Win-Si-

tuationen für beide Seiten“, betont der Branchenkenner. Entsprechende Überprüfungen etwa der Transportabläufe, des Einkaufs von Verpackungsmitteln oder der Liefergrößen im Wareneingang haben manche Auftraggeber mit ihren Partnern längst im Rahmenvertrag festgelegt. Mit solchen Vorgaben sind sie Zuschläge beispielsweise für Extra-Fahrten oder Palettentausch, die vor Jahren vereinbart und seitdem nie hinterfragt worden waren, wieder losgeworden. Auch manche mautpflichtige Autobahnfahrt konnte auf die Landstraße zurückverlagert werden, wenn die Zeitfenster dies erlaubten. „Viele Betriebe binden unnötig Kapital mit enormen Überbeständen, weil beispielsweise die Transportlogistik nicht richtig austariert ist“, bilanziert Rieger – häufig werden teure Express- und Sonderfahrten angesetzt und nicht bestehende Systemverkehre mit festen Abhol- und Anlieferzeiten genutzt: Zahlreiche Unternehmen wissen offenbar nicht, dass längst auch Stückguttransporteure und Paketdienste mit Overnight-Tarifen werben, welche die Angebote von Kurier- und Expressunternehmen um bis zu 40 Prozent unterbieten. Aber auch die Beseitigung von Medienbrüchen spart erfahrungsgemäß viel Geld. Wer mit seinen Lieferanten und Kunden über eine einheitliche IT kommuniziert und nicht wahlweise mit Telefon, Fax, E-Mail, EDI und anderen Medien arbeitet, beschleunigt seine Abläufe deutlich. Allerdings sind solche Umstellungen erfahrungsgemäß erst nach langwierigen Verhandlungen mit allen Teilnehmern durchsetzbar. Und die sollten auf jeden Fall über kostensparende Maßnahmen informiert werden, welche die Supply Chain unmittelbar beeinflussen. „Wenn aus Kostengründen Kontrollen reduziert werden, fürchtet mancher Empfänger um die Qualität“, weiß Rieger. „Und wenn Sendungen gebündelt werden, reagieren einige Kunden verärgert über die verzögerte Zustellung.“

IHK-Info

Noch Fragen?

Rechtsanwältin Sabine Lehmann,
Tel. 089 5116-345
E-Mail: Lehmann@muenchen.ihk.de