

Zehn Schritte zur Transportoptimierung

Strukturiertes Vorgehen erleichtert die Identifikation von Einspar- und Verbesserungspotenzialen

von Karsten Fellbaum und Alexander Heilfort, **fablog GmbH** (www.fablog.de)

"Die Transportkosten sind zu hoch."
Unter dieser Maxime feilschen Verlager immer wieder mit den Spediteuren um eine Reduzierung der Frachtraten. Experten sehen in dieser einseitigen Betrachtung der Transportkosten ein zunehmendes Problem, denn bei den Speditionen sind nur noch marginale Verhandlungsergebnisse zu holen. Viel zu sehr lastet auf ihnen ein wachsender Kostenblock (zum Beispiel Treibstoff, Leerfahrten, Maut), der kaum noch zufrieden stellende Gewinne übrig lässt. Eine echte Absenkung der Transportkosten ist daher nur in einem ganzheitlichen strukturellen Konzept erreichbar.



Quelle: fablog GmbH

Wer seine Logistikkosten in den Griff bekommen will, muss seine Prozesse einer eingehenden Analyse unterziehen. Mit einer Zehnpunktestrategie lassen sich erhebliche Einsparpotenziale ermitteln. Werden diese ausgeschöpft, lassen sich die Kosten - je nach Struktur des Unternehmens - im zweistelligen Prozentbereich reduzieren.

Festlegung der Einsparungsziele:

Für ein systematisches Vorgehen ist es unerlässlich ein Sparziel, Zeitrahmen für die Realisierung und Tabu-Eckpunkte klar festzulegen. Die angestrebte Reduzierung wird mit einem Prozentsatz der jährlichen Transportkosten definiert. Dabei muss die Unternehmens- und Transportstruktur des Verlager und die Umsetzungszeit der auszuarbeitenden Maßnahmen berücksichtigt werden. Das Ziel muss realistisch sein, sonst endet das Projekt im Misserfolg oder in einer unübersichtlichen Anzahl von Durchführungsschritten. Es ist dann besser, eine zweite und dritte Einsparphase vorzusehen. Tabus sind gleich bleibender Lieferservice und Qualität. Hierzu zählen beispielsweise Termintreue bei Abholung und Zustellung, Vollständigkeit der Lieferung und der unversehrte Zustand des Ladeguts sowie die korrekte Abrechnung.

Analyse des gesamten Transportaufkommens:

Sendungsstruktur, Transportdaten und Frachttarife sowie administrative und operative Prozesse müssen auf den Prüfstand gestellt werden. Wenn das Unternehmen über mehrere Produktionsstandorte verfügt und durch Zukäufe anderer Firmen gewachsen ist, entspricht das Transportwesen meist einer undurchsichtigen Gemengelage. Zu den Einflussfaktoren zählen hier sich überschneidende Kunden- und Zwischenwerkverkehre, unterschiedliche IT-Systeme, Dutzende von unterschiedlichen Tarifstrukturen, eine Vielzahl in die Prozesse eingebundener Speditionen sowie eine schier unübersehbare Menge von Datensätzen, die analysiert werden müssen. Alles muss entwirrt werden, denn hier verstecken sich gewaltige Einsparpotenziale.

Bewertung der IST-Struktur von Kosten und Prozessen:

Alle in der Analyse erfassten Relationsdaten werden mit den Frachttarifen der verschiedenen Transportdienstleister abgeglichen, so dass sich das tatsächliche Frachtkostenbild ergibt. Dabei müssen die administrativen und operativen Prozesse der Transportorganisation sehr kritisch analysiert werden. Die Bewertung der Lieferzeiten pro Kundenregion verdeutlichen Zeitaufwendungen und Überschneidungen in der Transportdisposition. Zusammengefasst ist damit die Kostensituation entlang der Supply Chain offenkundig.

Planung einer Transportstruktur mit IST-Vergleichen:

Bei der Ausarbeitung eines Konzepts für eine effiziente Transportstruktur müssen die Transportprozesse konsolidiert und die Umschlagpunkte optimiert werden. Dabei ist eine zentrale Steuerungs- und Koordinierungsstelle zur geschäftsübergreifenden Abstimmung aller Transporte dringend notwendig, insbesondere wenn die Frachtwegen europaweit verlaufen. Nur dann lassen sich Synergieeffekte nutzen. Eine erste Prüfung, ob die definierten Einsparziele erreichbar sind, ist durch die Bewertung des Konzepts gegen die IST-Struktur möglich. Dabei werden gleichzeitig auch lückenhafte und unvollständige Planungsschritte deutlich.

Verladeranforderungen in den administrativen Prozessen standardisieren:

Alle Dokumente, Tarife und Abrechnungsmodalitäten müssen unternehmensweit standardisiert werden. Dadurch entstehen vereinfachte Tarifstrukturen, so dass alle Tarife jederzeit vergleichbar sind. Bei Abrechnungen müssen alle Nebenkosten (beispielsweise Express, zeitgebundene Lieferungen, Retouren) gesondert abgerechnet werden, da sie nicht zu den reinen Transporttarifen zählen. Nur dadurch ist eine Kostentransparenz möglich.

Nebenkosten und Kostenverursacher "verheiraten":

Wenn Sachleistungen bei der Spedition angefallen sind und sie als Nebenkosten separat - wie in den Abrechnungsmodalitäten festgelegt - in Rechnung gestellt werden, können sie problemlos dem Verursacher (Spedition oder Verlager) zugeordnet werden. Dadurch wird die Ursachenfestlegung relativ einfach, und Maßnahmen zur Verhinderung oder Reduzierung solcher Kosten lassen sich schnell umsetzen.

Ausschreibung an ausgewählte Speditionen:

Eine straffe Dienstleistungsstruktur schafft Überblick und schützt vor Kostenüberraschungen. Deshalb sollte die Auswahl der Transportdienstleister sehr sorgfältig erfolgen. In einer ersten Phase bietet sich ein "Request for Information" an eine vorselektierte Gruppe an. Aus diesen Leistungsselbstporträts der Speditionen lässt sich eine kleine Gruppe filtern, die grundsätzlich den Anforderungen des Verladers entspricht. Sie erhalten dann sehr detaillierte Ausschreibungspakete, die sich an den Sendungsstrukturen orientieren. Beispielsweise Full Truck Load, Part Load/Groupage und Kundenregionen. Aus den Rückläufern können dann die leistungsstärksten Transportpartner für eine dauerhafte Verbindung ermittelt werden.

Überwachung der Speditions-Performance:

Mit einem Monitoring-System lassen sich definierte Performance Kennzahlen KPI entlang der Prozesskette (Abholung bei Verlager bis zur Auslieferung beim Kunden) messen. Beispiele für KPI sind Einhaltung von zugesagten Abhol- und Lieferzeitpunkten sowie die beschädigungsfreie und vollständige Lieferung. Bei häufig schlechter Performance sollten die betroffenen Speditionen vom Verlager zu einem Qualitätszirkel eingeladen werden. In dieser Gesprächsrunde können Verbesserungsmöglichkeiten gesucht werden, wobei die Expertise aller Beteiligten gefragt ist.

Optimierung der physischen Beladungsprozesse:

Bei der Beladung kommt es häufig zu langen Standzeiten für Lkw. Das kostet Zeit und Geld. Selbst wenn mit den Speditionen eine kostenfreie Basisstandzeit vereinbart ist, sollte zügig beladen werden, denn der Spediteur verdient nur Geld, wenn die Fahrzeuge rollen. Ziel muss es sein, den Beladungsprozess organisatorisch und physisch so zu gestalten, dass minimale Stand- und Ladezeiten anfallen.

Die Struktur der Prozesse ist abhängig von den Gegebenheiten beim Verlager. Warenbereitstellungen in Gestellen oder ein optimiertes Handling-Equipment bei Direktverladungen können hilfreich sein. In jedem Fall müssen dabei die vorgelagerten Logistikprozesse berücksichtigt werden, da sonst zwar die Kosten für Transportprozesse minimiert werden, andererseits aber bei den anderen Abläufen eventuelle Zusatzkosten entstehen.

Regelmäßige Bewertung der Sendungsstrukturen:

Hier bietet sich das "Strategische Frachtplanungs-System" an, in das alle Parameter der festgelegten Sendungsstruktur als "historische" Daten (zum Beispiel Sendungsarten, Transportentfernungen, Frequenzen, Kosten) eingegeben werden. In einem festgelegten Turnus (viertel- oder halbjährlich) werden diese Angaben mit den aktuellen Daten verglichen. Für das operative Frachtmanagement ist dann ersichtlich, wo sich welche Volumina, Frachtwege und Frequenzen verändert haben. Daraus lässt sich erkennen, ob die vereinbarten Frachtraten noch stimmen oder angepasst werden müssen.

Transportoptimierung lässt sich nicht mit dem Kampf um den letzten Cent an der Rampe erreichen. Es geht nicht darum, eine Vielzahl "billige" Speditionen einzusetzen, sondern eine angemessenen Anzahl von leistungsstarken Transportpartnern. Denn letztlich werden Schlechtlieferungen kundenseits nicht der Spedition angekreidet, sondern dem Lieferanten, der mit dieser Spedition arbeitet. Eine wirkliche Optimierung verlangt, dass alle Prozesse und administrativen Abläufe sorgfältig aufeinander abgestimmt in ein Konzept münden. Das ist die Basis für ein optimales operatives Frachtmanagement. Nur so lässt sich eine optimierte Transportstruktur bei hoher Qualität und angemessen niedrigen Preisen erreichen. Der Vorteil eines solchen Konzepts ist, die dauerhafte Reduzierung der Transportkosten.