

Dr. Schaab & Partner GmbH LOGISTIK - BERATUNG

Autoren: Steffen Möller,
Senior Logistik-Berater



Alexander Haibel,
Logistik-Berater



Kontakt: Dr. Schaab & Partner GmbH
Grubmühlerfeldstr. 54
82131 Gauting
moeller@dr-schaab.de
+49.89.89 34 18 14

haibel@dr-schaab.de
+49.89.89 34 18 0

Transportkostenexplosion zwingt zum Umdenken in der Logistik

Transporteure und Verlager beobachten mit tiefen Sorgenfalten auf der Stirn die Entwicklung der Logistikkosten. Nicht genug, dass der Preis für Dieselkraftstoff ein Rekordhoch nach dem anderen erreicht, für Januar 2009 erwartet die Branche eine Erhöhung der LKW-Maut um mindestens 43%, vorausgesetzt, die Pläne der Bundesregierung werden umgesetzt. Um nicht in wirtschaftliche Schwierigkeiten zu geraten, sind für Frachtführer und Speditionen Frachttariferhöhungen unvermeidlich. Transporteure, aber auch Logistikverantwortliche aus Industrie und Handel müssen jetzt reagieren, um der Kostenentwicklung wirksam zu begegnen.

Wie entwickeln sich die Transportkosten?

Im Vergleichszeitraum 04/2007 bis 04/2008 ist der Preis für Dieselkraftstoff um 21,1% gestiegen (Quelle: BVL Dieselpreis-Information vom 20.05.2008) und Experten prognostizieren einen weiteren Anstieg bis 2009 um weitere 8%, was aus heutiger Sicht eher vorsichtig gerechnet ist. Zusätzlich werden nahezu jährlich Anpassungen an der KFZ-Steuer vorgenommen.

Die aktuelle Lenkzeitverordnung sorgte seit Ihrer Anpassung im April 2007 im Mittel für eine 10-prozentige Kostensteigerung auf Seiten der Fahrerlöhne. Mittelfristig sind weitere Lohnanpassungen aufgrund der steigenden Inflationsrate abzusehen.

Die geplante Erhöhung der LKW-Maut von 43% gilt nur für schadstoffarme LKW der Mautkategorie A (EEV/S 5). Für Euro 3 LKW, deren Anteil aktuell 53% der mautpflichtigen Fahrleistungen beträgt, fällt die geplante Erhöhung mit 47,7% noch üppiger aus (Quelle: DVZ vom 10.05.2008).

Konkreter Kostenvergleich am Beispiel eines 40to-Sattelzuges

Für einen 40to-Sattelzug (Euro III, 5 Achsen, Jahresfahrleistung von 100.000 km, davon 80% mautpflichtig) ergibt sich auf Basis der oben aufgezeigten Veränderungen der Transportkosten eine **Erhöhung der Kosten von knapp 14%** im Vergleich April 2007 zu Januar 2009.

Daten	04/2007	01/2009	Steigerung
Fahrzeug	Sattelzug mit 40 to zul. Gesamtgewicht		
Schadstoffklasse	Euro III		
km/Jahr	100.000		
Lohnniveau Fahrer	100%	110%	+10,00%
Dieselpreis €/l	0,91 €	1,193 €	+31,16%
Maut €/km	0,13 €	0,186 €	+43,08%
Autobahnnutzung	80%	80%	

Abbildung 1: Kalkulationsgrundlagen Kostenvergleich 40to-Sattelzug

Die überproportionalen Kostenerhöhungen bei Kraftstoff und Maut sorgen für eine Veränderung der relativen Kostenanteile des Straßengütertransportes. Obwohl die Dieselpreiserhöhung von 8% bis Anfang 2009 eher konservativ gerechnet ist, steigt der Anteil der Kraftstoffkosten um ca. 3,7%. Die Mautanteile steigen um knapp 2%, während der Anteil der Fahrerlöhne relativ gesehen um 1,2% sinkt.

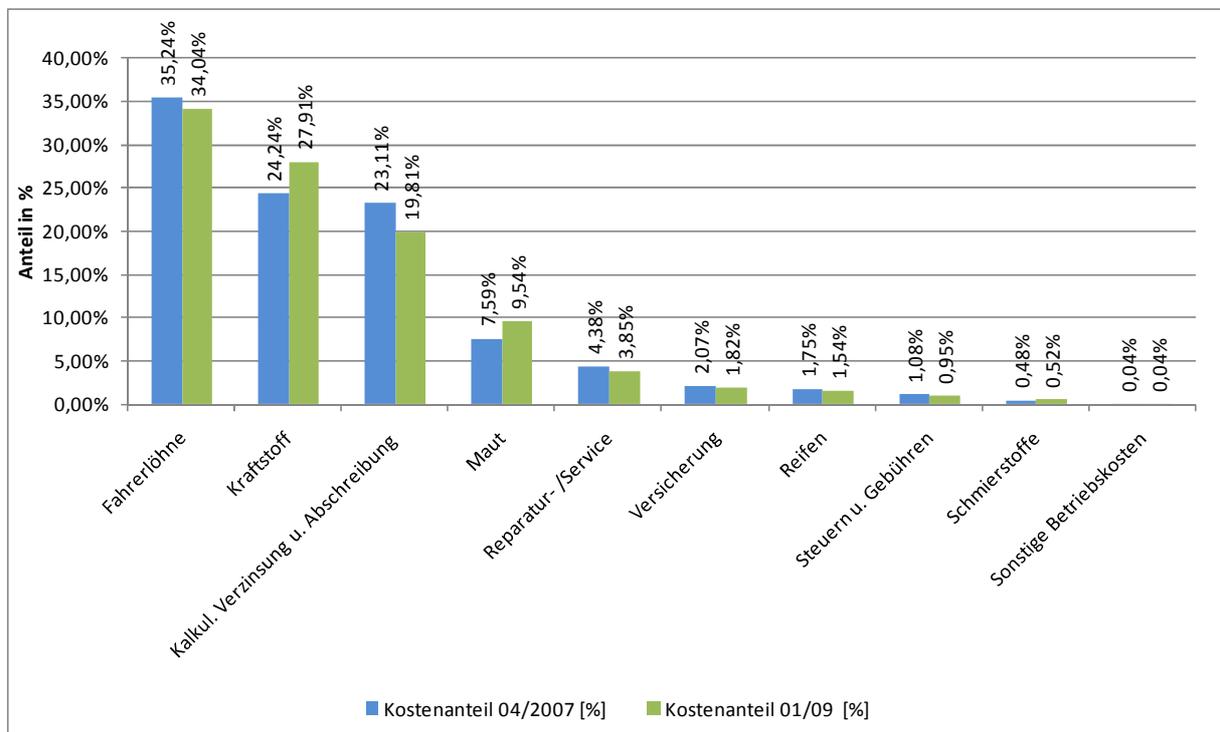


Abbildung 2: Veränderung der Transportkostenanteile

Auswirkungen auf die Logistikkosten

Es wäre zu kurz gesprungen, nur die Transportkosten zu betrachten. Für strategische Entscheidungen ist der relative Anteil der Transportkosten an den gesamten Logistikkosten im Vergleich zu den anderen Kostenkomponenten relevant. Logistikkosten beinhalten neben den Transportkosten auch Lager- und Umschlagskosten, Bestandskosten sowie Kosten für die Auftragsabwicklung und Logistikplanung.

Wie 2006 in der Studie „Top 100 der Logistik“ des BVL festgestellt, nehmen, über alle Branchen gesehen, die Transportkosten mit 43% (36% LKW-Transporte, 7% Sonstige) den größten Anteil am logistischen Gesamtvolumen von ca. € 170 Mrd. in Deutschland ein.

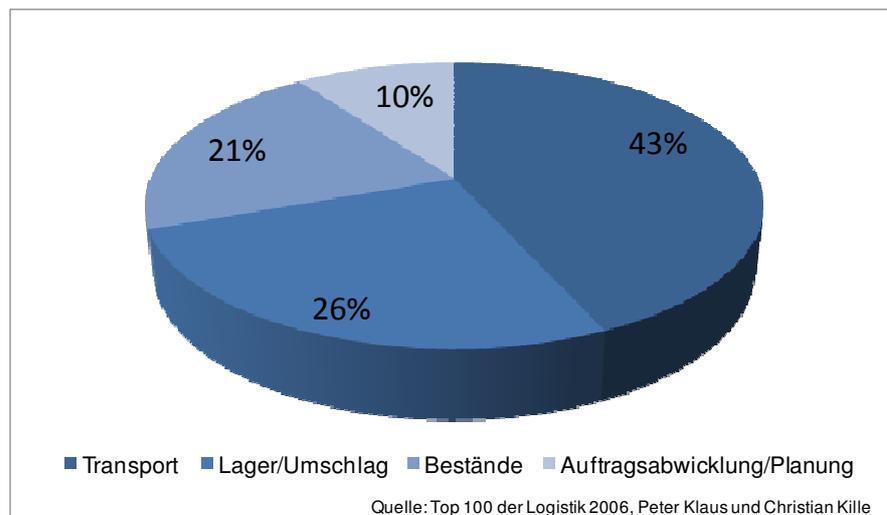


Abbildung 3: Anteile Umsatzwertvolumen des deutschen Logistikmarktes

Unterstellt man einen Anteil der LKW-Transportkosten an den Logistikkosten von 36% und eine Steigerung der anderen Kostenanteile von 2,5%, so steigt der Anteil der Transportkosten an den Logistikkosten um 3% auf 46%. Die **Logistikkosten insgesamt** steigen um **knapp 7,5%**.

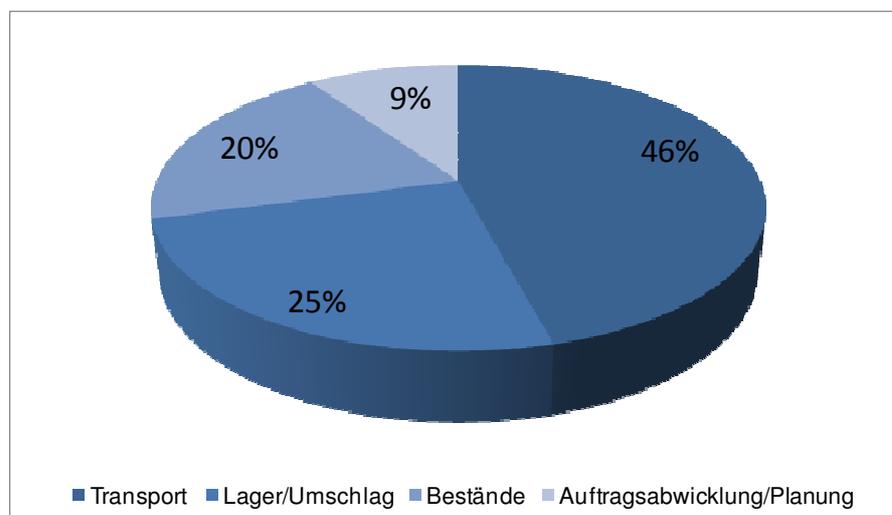


Abbildung 4: Veränderung der Logistikkostenanteile 01/2009

Was müssen Verlager und Logistikdienstleister tun, um der Kostenentwicklung wirksam zu begegnen?

Eines ist sicher, wer jetzt nicht handelt, verpasst den richtigen Zeitpunkt zur Anpassung seiner Logistikstrukturen an die neuen Bedingungen. Und diese Aufforderung gilt nicht nur für die Verlager, sondern auch für die Logistikdienstleister. Der größte Effekt kann sicherlich erzielt werden, wenn alle Beteiligten in der Logistikkette an einem Strang ziehen. Neben kurzfristigen Maßnahmen sind aufgrund der langfristig wirkenden Verschiebungen der Logistikkostenanteile auch strategische Entscheidungen zu treffen. Hierzu gehört unter anderem die Überlegung, ob die eigene Standortstrategie bei überproportional steigenden Transportkosten noch die richtige ist.

Kurzfristige Maßnahmen

Um kurzfristig der Erhöhung der Transportkosten entgegenzuwirken, sollten Verlager versuchen, den Auslastungsgrad der LKW's zu erhöhen. Dies kann durch Auftragszusammenfassung im eigenen Unternehmen, Optimierung der Verpackung und der Transportmittel (z.B. Nutzung der Doppelstockverladung), aber auch durch Konzepte wie Cross-Docking (bestandslose Umschlagpunkte zur Konsolidierung der Sendungen) oder unternehmensübergreifende Strategien zur Zusammenarbeit (Verlagergemeinschaften) erfolgen. Bei Einsatz von eigenen Fahrzeugen ist ganz sicher auch die optimale Tourenplanung zur Minimierung der Lastkilometer und Vermeidung von Leerfahrten ein probates Mittel. Der Einsatz und die Rentabilität von entsprechenden IT-Systemen sind zu prüfen. Das Tourenplanungssystem sollte dabei direkt mit dem hauseigenen ERP-System verbunden sein und Möglichkeiten zum Controlling des Fuhrparks bieten. Zusätzlich ist zu überlegen, die Transportleistungen des eigenen Fuhrparks auch fremden Unternehmen anzubieten. Dabei ist natürlich vorher zu prüfen, ob die Kunden- und Sendungsstruktur zu der eigenen passt und sich tatsächlich Synergien erzielen lassen.

Sind Transportdienstleistungen bereits outgesourct, lohnt sich fast immer eine Überprüfung der aktuellen Konditionen. Erfahrungsgemäß können durch Ausschreibungen oder Preisfragen nicht selten signifikante Einsparungen erzielt werden.

Mittelfristige Maßnahmen

Vor dem Hintergrund der Transportkostenentwicklung ist der Einsatz eines eigenen Fuhrparks in Frage zu stellen, wenn dieser nicht adäquat ausgelastet werden kann. Wenn der geforderte Lieferservice von einem Logistikdienstleister erbracht werden kann, ist ein Outsourcing dieser Leistungen an einen Dienstleister zu prüfen. Durch die Bündelung mit dem Transportaufkommen anderer Kunden und dem damit verbundenen höheren Auslastungsgrad der Fahrzeuge, sowie der Möglichkeit, über ein Netzwerk Rückladungen für die LKW zu generieren, sind in der Regel Synergien zu erzielen, die dann zumindest zum Teil weitergegeben werden. Bei der Auswahl der in Frage kommenden Dienstleister sollte mit größter Sorgfalt vorgegangen werden, um den richtigen Partner zu finden. Die Leistungen sollten vernünftig ausgeschrieben, vertraglich fixiert, nachprüfbar und mit einem Leistungsanreizsystem versehen werden.

Mittelfristig ist bei veränderten Rahmenbedingungen die gesamte Logistikstrategie auf den Prüfstand zu stellen. Unter dem Aspekt steigender Transportkosten im Vergleich zu Lager und Bestandskosten geraten unter Umständen bisher optimale Zentrallagerkonzepte ins Wanken und eine veränderte Lagerstrategie wäre idealer. Wird an mehreren Standorten produziert, kann auch eine Änderung des Produktions-Mix zu günstigeren Logistikkosten führen.

Zur Optimierung des logistischen Netzwerkes ist die Beantwortung folgender Fragen notwendig:

- Welches ist die optimale Anzahl der Lager (Zentrallager- oder Regionallagerkonzept), wo sind die idealen Standorte und welche Kapazität müssen die Lager haben?
- Welches sind die Kostentreiber und wie reagieren diese auf die veränderten Rahmenbedingungen?
- Welche Artikel sollen an welchem Standort produziert, gelagert und wie transportiert werden, um den gewünschten Lieferservice zu erreichen?
- Wie kann die Leistungsfähigkeit der Logistik unter dem Aspekt von Veränderungen in der Kunden- und Sendungsstruktur und Mengen stabilisiert werden?
- Welche Partnerszenarien (Outsourcinggrad) sind sinnvoll?
- Wie flexibel kann die Logistik auf sich verändernde Rahmenbedingungen reagieren?

Die Beantwortung dieser Fragen ist komplex und mit Papier und Bleistift nicht zu lösen. Um das Logistiknetzwerk unter Einhaltung aller gegebenen Restriktionen optimal auszurichten und eine ideale Balance zwischen Leistungsfähigkeit und Kosten herzustellen, sollte zur Unterstützung eine entsprechende Software eingesetzt werden.

Vorgehensweise bei der Standortoptimierung

Wichtig ist, dass alle Einflussfaktoren, die Auswirkungen auf die Ausrichtung der Strategie

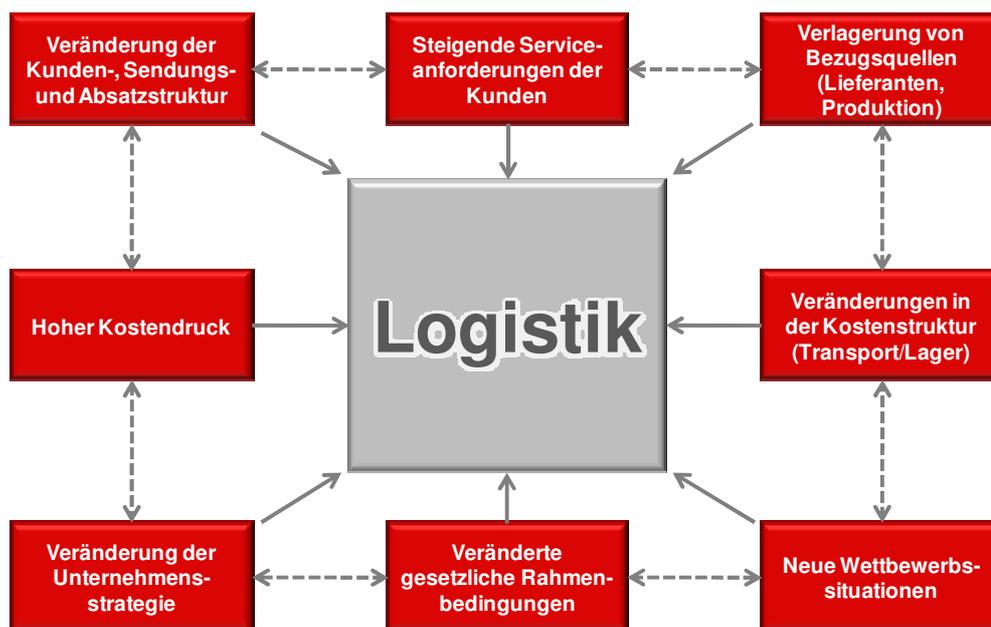


Abbildung 5: Einflussfaktoren auf die Logistik

haben, Berücksichtigung finden. Es wäre fatal, nur einzelne Punkte, wie zum Beispiel die

Kosten zu optimieren und dafür andere wichtige Aspekte (z.B. Servicelevel) zu vernachlässigen. Es muss vielmehr das Ziel sein, unter Berücksichtigung aller Anforderungen und Restriktionen ein Gesamtoptimum zu erzielen.

Zunächst muss in einer ersten Phase die Ist-Situation analysiert werden. Hierbei sind neben den Standorten und Warenströmen entlang der gesamten Logistikkette und deren Kosten auch die Service Level und die zu Grunde liegenden Prozesse aufzunehmen und kritisch zu hinterfragen. Es gilt, Stärken und Schwächen zu identifizieren und bisherige Anforderungen zu prüfen und zu dokumentieren. Aus allen Erkenntnissen wird dann das Basisszenario erstellt, mit dem verschiedenste Varianten und Lösungsmöglichkeiten verglichen werden können.

In der Phase 2 werden die zukünftigen Anforderungen an das Logistiksystem definiert. Wichtig ist an dieser Stelle eine saubere Prognose der zukünftigen Absatzdaten bis auf die Articlebene, um ein solides Gerüst für die Kapazitätsplanung zu erhalten. Auch die Kenntnis über die Veränderung der Kunden- und Sendungsstruktur ist wichtig für die Planung sinnvoller Varianten. Letztlich müssen die Restriktionen und Freiheitsgrade herausgearbeitet werden, in denen sich die Szenarien bewegen dürfen. So ist z.B. festzulegen, welche Standorte in dem Modell fix sind oder ob auch Szenarien auf der „grünen Wiese“ betrachtet werden können.

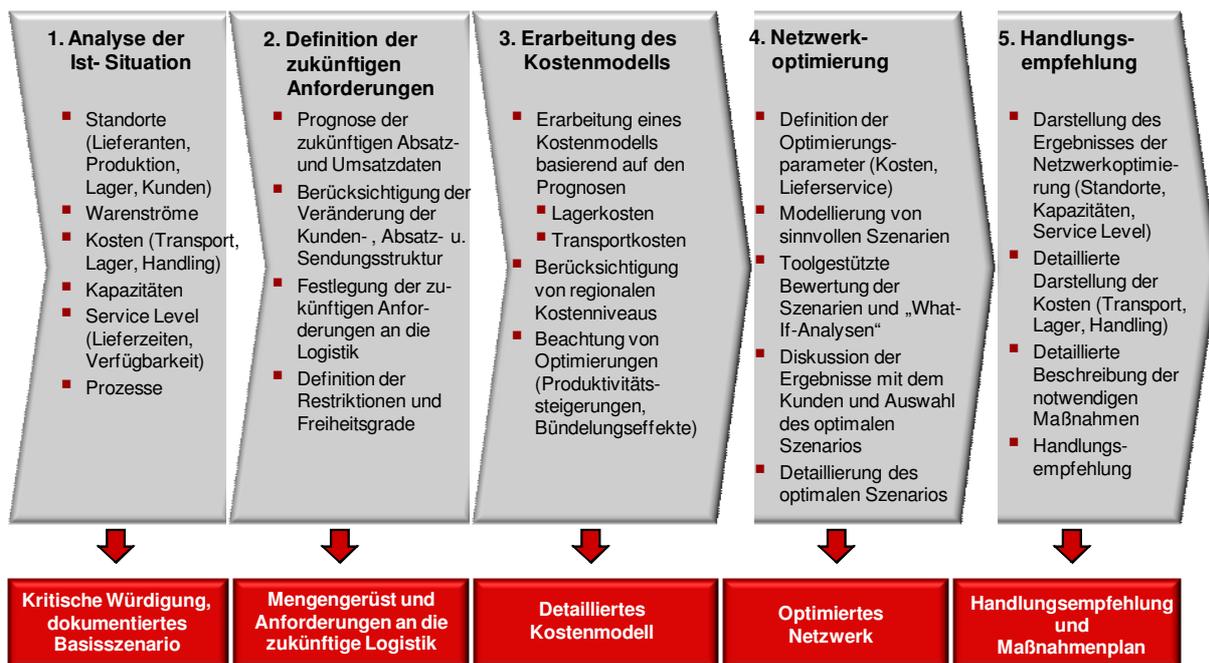


Abbildung 6: Vorgehensmodell Standortoptimierung

Im nächsten Schritt wird das Kostenmodell auf Basis der Erkenntnisse der vorhergehenden Phasen und der Einschätzung der Marktentwicklung erarbeitet. Hier fließen z.B. die oben aufgeführten Steigerungen der Transportpreise im Vergleich zu den sonstigen Logistikkosten ein, die einen direkten Einfluss auf die Anzahl der idealen Standorte haben können. Neben den Transportkosten werden natürlich auch die Lagerkosten und Bestandskosten berücksichtigt, um die Kosten vollständig abzubilden. Aus der Analyse der Prozesse werden mögliche Optimierungspotenziale berücksichtigt.

Aus allen Erkenntnissen der vorhergehenden Phasen werden sinnvolle Szenarien abgeleitet und dem Basisszenario gegenübergestellt. Für die Optimierung sollte auf Grund der hohen Komplexität der Datenbasis eine leistungsfähige Software genutzt werden. Für die Berechnungen muss der führende Optimierungsfaktor (Lieferservice oder Kosten) festgelegt werden. Die Ergebnisse werden im Team diskutiert und das optimale Lösungsszenario wird festgelegt. Darauf aufbauend wird ein Umsetzungsfahrplan entwickelt. Wichtig ist an dieser Stelle, dass die Verantwortlichen für die Maßnahmen und ein realistischer Zeitplan für die Umsetzung festgelegt werden.

Vor dem Hintergrund der steigenden Transportkosten ist davon auszugehen, dass der Trend zu Zentrallagerkonzepten aus den letzten Jahren immer häufiger zu Gunsten von Regionallagerkonzepten gebrochen wird. In diesem Zusammenhang ist es wichtig, neben der Frage der Standorte auch über das Outsourcing zumindest von Teilen der Lagerlogistik nachzudenken. Während das Zentrallager vielleicht noch in eigener Regie optimal bewirtschaftet werden konnte, ist bei einem Regionallagerkonzept die Möglichkeit zu prüfen, einzelne oder alle Standorte an Dienstleister zu übergeben. Eine Standardlösung kann aber auch hier nicht gefunden werden, der ideale Outsourcinggrad ist für jedes Unternehmen individuell zu bestimmen.

Im Übrigen ist die Überprüfung der Standorte auch für Logistikdienstleister relevant. Oftmals ist das Netzwerk aufgrund von Änderungen in der Kundenstruktur nicht mehr ideal und die Zusammenlegung von Niederlassungen birgt ein hohes Einsparpotenzial. Das Stichwort hier heißt Quellgebietsbündelung, d.h. die Zusammenführung von Sendungen im Quellgebiet zur direkten Anlieferung beim Kunden. Insbesondere bei Großempfängern, wie z.B. den Zentrallagern des Handels oder im Automobilbereich, ist dies sicherlich ein lohnendes Ziel, da die zu erwartenden Synergien sehr hoch sind.

Fazit

Die Entwicklung der Logistikkosten drängt alle „Logistiker“ zu schnellem Handeln. Wer jetzt seine Logistik nicht an die neuen Bedingungen anpasst, wird mittelfristig große Probleme bekommen, denn die Neuausrichtung der Logistik ist nicht nebenbei erledigt, sondern braucht einen entsprechenden zeitlichen Vorlauf und muss den strategischen Zielen des Unternehmens angepasst sein. Panikreaktionen und Schnellschüsse führen erfahrungsgemäß nicht zu dem gewünschten Ergebnis.

Die Auswahl der zu realisierenden Lösung und der Maßnahmen hängt von der Einschätzung der Logistikverantwortlichen ab, mit welcher Wahrscheinlichkeit die abgebildeten Szenarien aus Sicht des einzelnen Unternehmens eintreten. Diese Entscheidung kann dem Unternehmen letztlich keiner abnehmen und ist, wie bei jeder strategischen Entscheidung, „Chefsache“. Mit dem Einbringen des entsprechenden Know-Hows und dem unterstützenden Einsatz einer Software zur Standortoptimierung wird diese wichtige Entscheidung aber auf eine solide Grundlage gestellt.