

Fachartikel

Name des Autors: Herr Bernhard Rieger (Firmengründer BR Consulting, Röhrmoos)

Wörter: 2.193

Zeilen: 17.459

Seiten: 10

Zeichen: 383

Kontakt: BR Consulting
Waldstrasse 6
85244 Röhrmoos

Tel. 08139/93546-1
Mail office@brconsulting.de
Internet www.BRconsulting.de



Titel: Kostenoptimierung über die Neuausrichtung der Beschaffungslogistik

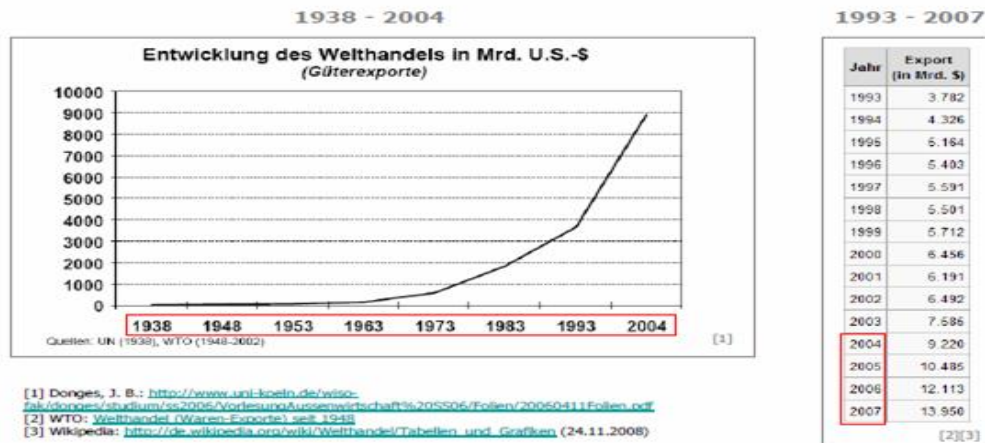
Betrachtung der Veränderungen im weltweiten Handel

Die zunehmende Globalisierung, die Volatilität der Märkte sowie der Trend zum Best Cost Country Sourcing (das Volumen des Sourcing aus Low Cost Countries wird sich in den nächsten 3 bis 5 Jahren verdoppeln und damit durchschnittlich 25 % des gesamten Einkaufsvolumens einnehmen) führen zu weltumspannenden und komplexen Supply Chains mit interdependenten Beziehungsmustern und einer Vielzahl an Schnittstellen. Ein weiterer entscheidender Impulsgeber für die Veränderung ist der zunehmende Wettbewerb auf den internationalen Märkten. Die Entwicklung der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft EWG zur Europäischen Union (EU), der Übergang vom GATT zur World Trade Organization (WTO) führen zu der Notwendigkeit, die Produktivitätsreserven zu mobilisieren und die logistischen Herausforderungen anzunehmen. Die permanent ansteigende Arbeitsteilung sowie die Entwicklung der Schwellenländer (jährlich werden ca. 60 Millionen Menschen zu Konsumenten) und dem daraus resultierenden permanenten Wachstum des Welthandels (jährlich 5 Prozent), steigt auch das jährliche Transportvolumen um ca. 7 Prozent. Hinzu kommt eine durchschnittliche Wertsteigerung der international gehandelten Güter um jährlich etwa 4 Prozent.

Quelle: CfSM Prof. Dr. Ronald Bogaschewsky

Im Rückblick betrachtet stieg der weltweite Handel in den Jahre 2004 bis 2007 um 34 % und von einer weiteren Zunahme des Anstieges des Welthandels ist trotz aktueller weltweiter Wirtschaftskrise auszugehen.

Entwicklung des Welthandels nach dem 2. Weltkrieg – Darstellung in absoluten Zahlen



Quelle: Uni-Köln

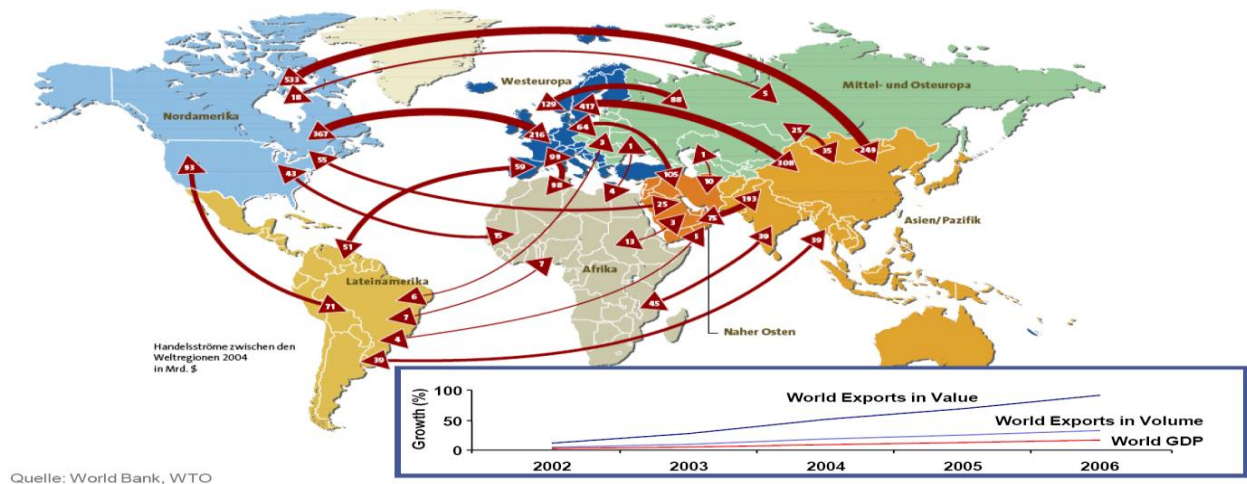
Bei der Gestaltung komplexer logistischer Lösungen und dem Streben nach Effizienzgewinnen steigt aber auch die Störanfälligkeit der Supply Chains. Terroranschläge, Naturkatastrophen, Arbeitsstreiks, menschliches Fehlverhalten, kulturelle Barrieren, Veränderungen im Konsumentenverhalten, Bankrott von Wertschöpfungspartnern etc., beeinflussen zunehmend die Service- und Kostenziele der beteiligten Unternehmen, so dass die Bedeutung und Notwendigkeit einer fundierten Auswahl der Dienstleistungspartner stetig steigt. Die Supply Chain der Unternehmen werden sich auf Grund der veränderten Rahmenbedingungen grundlegend verändern: strategisch, geographisch und somit auch operativ. Dies

- beinhaltet die systematische Analyse und Nutzung des weltweiten Beschaffungsmarktes (Die besten Lieferanten in allen Ländern finden!) und
- kann nicht von heute auf morgen im Unternehmen entwickelt und eingeführt oder abgeschafft werden, sondern erfordert eine langfristige Investition in die Wettbewerbsfähigkeit

Somit verändern sich auch die Anforderungen an die Dienstleister. Diese werden zukünftig in einem noch stärkeren Maße von den individuellen Zielsetzung und Anforderungen geprägt. Dabei ist es zukünftig primär notwendig, eindeutige und klare Vorstellungen über das Anforderungsprofil der Dienstleistung zu haben und diese in einem mehrstufigen Verfahren in einem Vergleichsverfahren gegenüberzustellen.

Auf Grund der beschriebenen Veränderungen am Markt und somit auch der Veränderung der logistischen Anforderungen entstehen für die Verladerschaft sehr häufig neue Anforderungen an die Dienstleister, die es in dieser Form in der Vergangenheit nicht gab.

Aus einer Studie des BVL bei seinen Mitgliedsfirmen ist festzustellen, dass die Globalisierung bei aktuell über 60 % aller befragten Unternehmen und zukünftig sogar bei 78 % eine hohe Bedeutung/Beeinflussung der Unternehmensentwicklung erlangen bzw. erhalten wird. Gefolgt wird dieser Trend durch die Bereiche Sicherheit und Compliance. Diese beiden Bereiche werden ebenfalls mit einer hohen Bedeutung in den Unternehmen behandelt.



Quelle: World Bank, WTO

Dabei führt die beschleunigte Globalisierung automatisch zu einem größeren Logistikaufwand. Hierzu zwei Indikatoren von der WTO (World Bank)

- Welthandel expandiert seit den 1990er Jahren doppelt so stark wie das globale BIP.
- Verkehrsträger wie die Containerschifffahrt konnten 3mal so stark wachsen wie das BIP.

Auswirkungen auf die Logistik

Trends, die sich aus der Globalisierung der Produktion und des Wirtschaftsverkehrs entstehen, wie z.B.

- Volatilität der Märkte
- Dislozierung (räumliche Verteilung-Belieferungskonzepte)
- wachsende Transportdistanzen
- weltumspannende Supply Chain
- neue Kommunikations- und Integrationsbedarfe
- gesteigerte Wettbewerbsintensität
- gestiegene Wirtschaftskriminalität (LKW-Diebstähle, Diesel-Diebstähle, etc.)

stellen Einflussparameter auf die Logistik dar. Des Weiteren befinden wir uns im Übergang zur postindustriellen Gesellschaft, mit einer höheren Individualisierung und Expansion der Service-Ökonomie bei gleichzeitiger Beschleunigung der Taktzeiten wirtschaftlicher Aktivität. Wir befinden uns somit in einer „On Demand-Welt“.

Die Nachfrage gesteuerten Trends und Entwicklungen lösen in der Logistik, die als Querschnittsfunktion in den Unternehmen immer mehr an Bedeutung gewinnt, erheblichen Bedarf an komplexen logistischen Lösungen aus. Megatrends, wie die Wiederentdeckung der Erfolgswirkungen optimierter Struktur- und Prozessorganisation (Pull orientiertes ganzheitliches Management von Supply Chain mit JIT und ECR) , agile Wertschöpfungsketten (nachfrageorientiert) über Outsourcingstrategien bis hin zur Collaborations (langfristige Beziehungen innerhalb der Wertschöpfungspartner) und Einsatz neuer Technologien zur Steuerung und langfristigen Stabilisierung der Prozesse z. B. RFID sind Anwendungsgebiete, die zukünftig noch stärker im Fokus der Verladerschaft stehen. Das ganze steht zum Teil im Kontext der Entwicklungen auf der Dienstleisterseite. Neue weltumspannende Netzwerke entstehen, aber auch permanente Differenzierungen und Nischenaktivitäten machen es für die Nachfrageseite nicht leicht, den Überblick über den Dienstleistungsmarkt zu behalten. Dies ist vor allem dann schwierig, wenn Dienstleistungen, wie bereits erwähnt, in fremden Märkten eingekauft bzw. erbracht werden, da hierfür die Kenntnisse oft fehlen. Man muss auch in diesem Bereich neue Wege der Informationsbeschaffung betreiben.

Es bleibt festzuhalten, dass die Ökologie sowie die Ökonomie in einem immer stärkeren Fokus aller Konzepte und Überlegung sehen werden. Angesichts der Entwicklung der Rohstoffpreise und der Verknappung der Energiereserven sowie der umweltrelevanten Auswirkungen der Energienutzung ist es notwendig, das Ziel einer effizienten Nutzung von Ressourcen, dem logistischen Prinzip der Ganzheitlichkeit entsprechend innerhalb einer sehr weiten, die Grenzen der Betriebswirtschaft sprengenden Systemgrenze zu erreichen. Die Systemgrenzen sind so zu ziehen, dass die gesamte Beschaffungs-, Produktions- und Distributionsstruktur eines Unternehmens miteinbezogen wird, in weitere Folge auch die Entsorgungsstruktur. Als System ist somit die gesamte Versorgungsketten zu untersuchen und umzugestalten. Die Hauptanforderung besteht darin, den gesamten Energieverbrauch messbar zu machen und zwar entlang der gesamten Supply Chain. Daraus entwickelt sich zukünftig immer stärker der Trend zur „Green Logistik“.

Jedoch sind die Risiken, Kosten und Auswirkungen durch Global Sourcing im Bereich der Logistik nicht zu vernachlässigen und zum Teil erheblich:

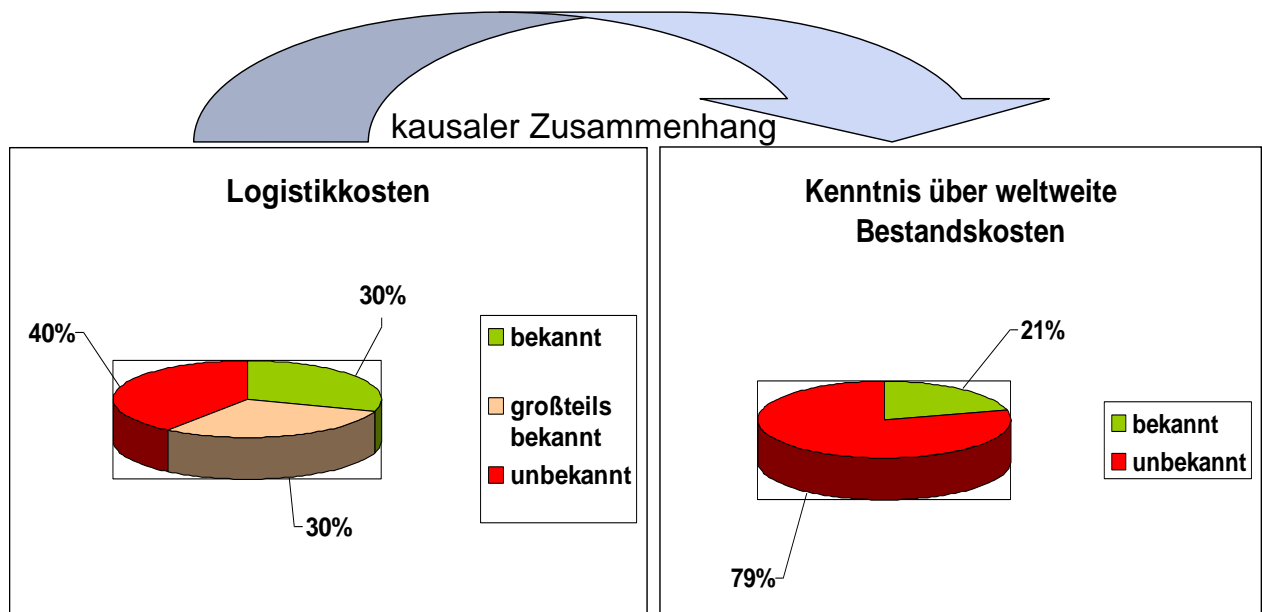
- erhöhte Logistikkosten durch längere Transporte sowie Verpackung und ggf. Zwischenlagerungen
- Höhere Bestände durch längere Transportzeiten
- Kosten für Dokumentationen und Zollformalitäten
- Kosten für Agenten / Beauftragte etc.
- Zusatzkosten für Ausschuss- und Retourenquoten
- Verzollungskosten und Einfuhrgebühren
- höhere Kosten für QM
- Kosten für kulturelle Besonderheiten einschl. Sprache etc.

Dabei wird zukünftig die Zentrale Frage nach dem „Wo“ in Bezug auf die Märkte im Mittelpunkt vieler Einkäufer gestellt werden. Das Spannungsfeld des Einkaufs in den Off-Shore-Ländern oder in den

Neah-Shore-Ländern (MOE = Mittel-, Ost-Europa) zu beschaffen und somit einzukaufen wird sicherlich über Jahre die Unternehmen noch beschäftigen. Es ist zu hoffen, dass die Karawane der Einkäufer zukünftig nicht mehr nur auf Basis des günstigsten Preises den Weg zu den Lieferanten findet, sondern auch die gesamte Wertschöpfungskette im Blickfeld behält und somit die Transaktionskosten und Transportkosten sowie die Auswirkung auf den Bereich der Finanzen im Unternehmen berücksichtigt und würdigt. Darüber hinaus wird es unabdingbar sein nicht nur die Transportlogistik stabil und sicher zu organisieren sondern auch die Lieferketten sicher zu finanzieren (FSCM) und somit eine Gesamtstabilität in der Lieferkette zu erzielen.

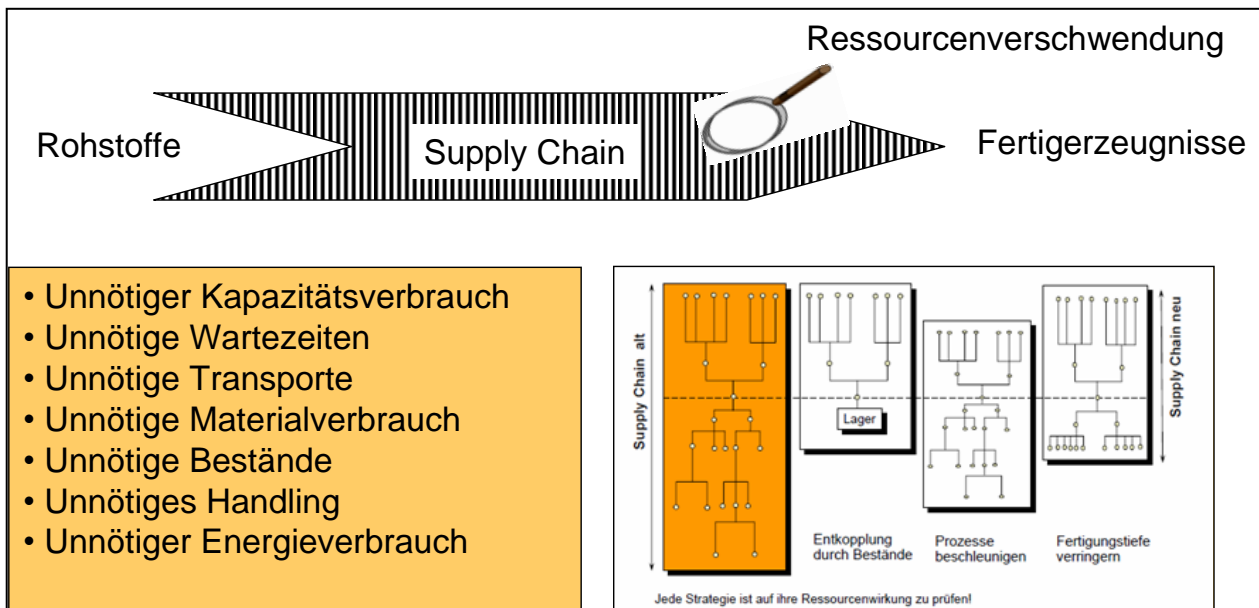
Bedeutung der Beschaffungsstrategie vs. Logistikkosten

Bei einer Umfrage des BME konnten 40 % der befragten Unternehmen Ihre Logistikkosten nicht vollständig benennen und 79% der Unternehmen kannten Ihre aktuellen Bestandskosten innerhalb des Geschäftsjahres nicht.



Auf Grund dieser Einschätzung der Verantwortlichen ist ein kausaler Zusammenhang zwischen Bestandskosten und Logistikkosten herzustellen. Dabei sind es vor allem die sog. Verschwendungsprozesse oder auch Verschwendungsbereiche innerhalb der Supply Chain die ein hohes Verbesserungspotenzial ergeben. Während dessen die Unternehmen um Liquidität kämpfen, werden an anderen Stellen im Unternehmen, Bestandskosten (Walking Capital) und somit „totes Kapital“ in Kauf genommen.

Dabei ist es gerade in einer weltwirtschaftlichen Krise bzw. Abschwunges enorm wichtig, die sog. Verschwendungsprozesse auszumachen und zu reduzieren.



Quelle: Uni Prof. Dr. Augustin

Die Verschwendung ist in der Regel auf der gesamten SC anzutreffen. Hierzu ein paar Beispiele aus laufenden und somit aktuellen Projekten:

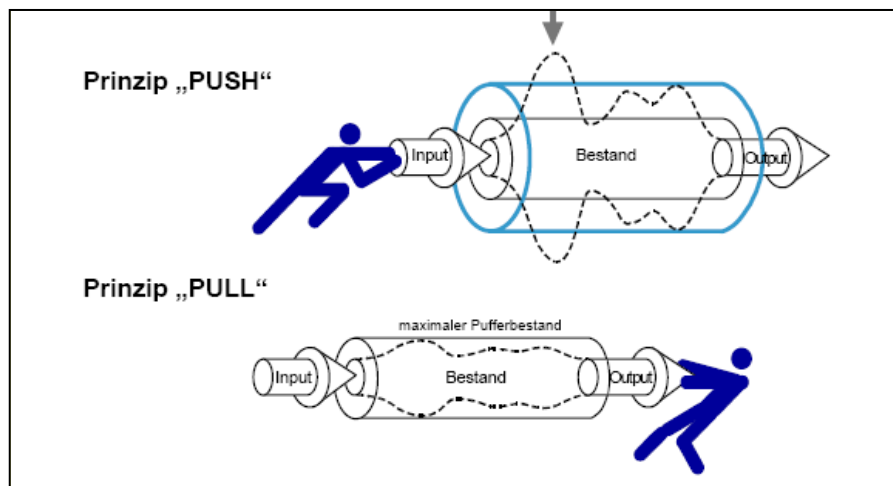
- Verschwendung von Wartezeiten:
 - Rampenwartezeiten im Wareneingang
 - Einfahrtsberechtigungen bei Anlieferungen
 - Entladewartezeiten durch zu viele Anlieferer
- Verschwendung von Kapazitäten:
 - Leerfahrten
 - Unausgelastete Milkrun – Fahrten
 - Geringe Bündelungseffekte und somit teilausgelastete Fahrzeuge
 - Unausgelastete Produktionslinien durch fehlendes Material
 - Usw.
- Verschwendung von Transport:
 - Sonderfahrten oder Flüge durch falsche Planung
 - Intransparenz in der SC und somit zusätzliche Transporte
 - Zu häufige Transportintervalle durch zu hohe Bestände
- Verschwendung von Bestände:
 - Bestellauslöser auf Basis von Absatzprognosen ohne Prüfung des aktuellen monatlichen Trends
 - geringe bis keine Berücksichtigung von aktuellen Marktentwicklungen – geringe Agilität in der SC
 - Bull-Wip Effekt durch Bestandsaufbau über die gesamte Wertschöpfungskette verursacht durch falsche Prognosen über die Höhe der Nachfrage und

Informationsasymmetrien entlang der Logistikkette, so dass auf jeder Stufe der Logistikkette Sicherheitsbestände erhöht werden, da kein Mitglied der Supply Chain Gefahr laufen möchte die zukünftige Nachfrage nicht befriedigen zu können. Ursächlich hierfür ist, dass jeder Partner einer logistischen Kette nur die Bedarfe kennt, die ihm von seinem Kunden direkt gemeldet werden. Jede Stufe erstellt somit autonom ihre eigenen, lokalen Prognosen. Um Fehlbestände zu vermeiden, wird auf jeder Stufe ein Sicherheitsbestand auf Lager gehalten, der wiederum die Kapitalbindungskosten nach oben treibt.

Ziel einer optimalen SC ist es, den Ansatz eines lean und gleichzeitig agilen Lagers zu realisieren und dabei die Bestände und Abläufen so aufzubauen, dass diese dynamisch und gleichzeitig flexibel sind.

Bausteine einer modernen Beschaffungslogistik

Bei mehreren Kundenprojekten konnten wir mit unserem Beratungsansatz über die Optimierung der Transportabwicklung in der Beschaffung (Umstellung der wichtigsten Lieferanten von Push- auf Pull-Logistik) erhebliche Kosteneinsparungspotenziale realisieren. In der Regel wird bei vielen Unternehmen die Beschaffungslogistik so organisiert, dass, wie im Schaubild gezeigt, die Bestandsschwankungen durch das pressende Prinzip (Push aus der Sicht des Nachfragers) ausgelöst werden. Idealprinzip ist eine nach dem Pull-Prinzip organisierte Beschaffungssteuerung der wichtigsten Lieferanten bzw. A und B Artikel.



Dabei gilt es mehrstufig vorzugehen. In der ersten Phase sollte die Transportlogistik optimiert werden. Die daraus resultierenden Effekte sollten dann anschließend in der Intralogistik und der Bestandsoptimierung weitergeführt werden.

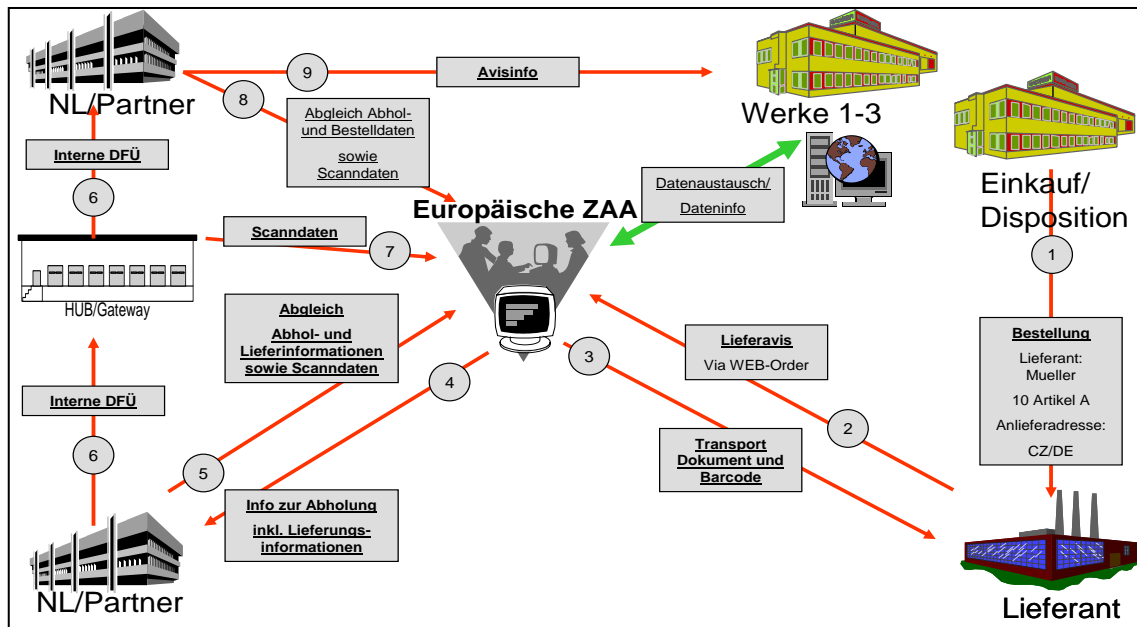
Wir stellen in div. Projekten folgende Potenziale zur Transportoptimierung fest:

- Strategische Potenziale
 - durch Paradigmenwechsel zur Pull-Logistik
 - Bündelung des Volumens auf Leistungsspezialisten
 - professionelle operationale Transportsteuerung
 - Reduzierung der Gefahr von Produktionsengpässen
- Taktische Potenziale
 - Entzerrung der Lagerabläufe durch Steuerung in der Beschaffungssteuerung und der Verteilung der Versandmengen nach einem ausgewogenen Lieferabrufplan (Workflow)
 - Integration von frei Haus Lieferanten in das Gesamtbeschaffungskonzept
 - Beschleunigung der Transportbeschaffungszeiten
 - Stabilität in der Transportabwicklung ab Lieferant
- Wirtschaftliche Potenziale
 - Reduktion von Sonderfrachten
 - Reduktion der Einkaufspreise bei den Lieferanten über die Transportkosten hinaus
 - Reduktion von internen Prozesskosten/Verschwendungsprozesse
 - Reduzierung der Lagerbestände/-Kosten durch eine effektivere Beschaffungssteuerung

Im Vordergrund div. konzeptionellen Überlegungen standen bei verschiedenen Projekten folgende Bereiche:

- vollständige Integration aller Lieferanten in das Beschaffungskonzept (incl. Konsi-Lager-Lieferanten)
- Beschleunigung des Beschaffungsprozesses
- Verlängerung der Anmeldezeiten von Lieferantenaufträge gegenüber der Spedition
- hochprozentige Liefertreue sowie Erhöhung des Servicegrades (> 97 %)
- permanente Zugriffs- und Nachverfolgbarkeit aller geordneten Aufträge
- europaweite zentrale Auftragsannahme beim Dienstleister (One-Face-to-the-Customer)
- permanente Lieferüberwachung (T&T) bereits ab Anmeldung der Lieferungen
- bedarfsgerechte Anlieferungssteuerung in den Lägern
- Einbindung und Ausbau der Konsi-Lager-Strategie
- Auftragsabwicklung auf Bestell- und Artikelebene
- Integriertes C-Teile Management

Mit im zentralen Fokus einer solchen Neuorganisation stehen u. a. eine Leistungsausschreibung im Transportbereich um Bündelungseffekte zu erzielen und die richtige Logistikstrategie zu erstellen sowie eine vollständige Integration aller Prozessbeteiligten mittels der IT. Hierzu ein Muster-IT-Schema.



Ein Ziel vieler logistischer Überlegungen in der Beschaffung war es, bereits zum Anmeldezeitpunkt des Lieferanten beim Hauptdienstleister die vollständige Transparenz über Menge, Volumen und Transportanmeldezeiten zu erhalten. Darüber hinaus sollte innerhalb der Anmeldezeit und der Transportübernahme sowie Auslieferung am Bestimmungsort die kürzeste mögliche Route genommen werden. Dabei sind die aus der Distributionslogistik bekannten Transportzeiten anzuvisieren. Aus den Anforderungen heraus wurden sog. KPI (Key-Performance-Indikator) an Hand eines Kundenbeispiels generiert:

- ⇒ Anmeldung der Aufträge in Deutschland bis 11.00 Uhr und Abholung am gleichen Tag
- ⇒ Zustellung der Sendungen am Folgetag der Abholung in Deutschland bis 08.00 Uhr in den Werken
- ⇒ Durchführung von Sonderaufträgen bei Avisierung bis 16.00 Uhr mit anschließendem Transport zu den Werken
- ⇒ Pro aktives Avismanagement ab Anmeldung
- ⇒ T&T über die gesamte Prozesskette
- ⇒ Gesteuerte Anlieferung zu den Werken inkl. späterer WE-Buchung auf dem Produktivsystem des AG
- ⇒ Aufbau von externen Konsi-Lager-Möglichkeiten (beim Dienstleister)
- ⇒ Integration von C-Teile-Lieferanten (frei Haus) im Rahmen eines Konsolidierungskonzeptes
- ⇒ Ggf. Aktivsteuerung der Abholungen durch Ansprache des DL beim Lieferanten

Aus der Optimierung der Transportorganisation und der hohen Transparenz innerhalb der Transportkette und einem verbesserten Lieferantenkalender mit einem Auto-LAB (automatischer Lieferabruf) ist es möglich, „Sicherheitsbestände“ im hohen Maße zu reduzieren.

Als nächster Schritt sollte dann eine Wertstromanalyse in der Intralogistik erfolgen, um die Verschwendungsprozesse zu eliminieren und anschließend in Verbindung mit dem Einkauf respektive den Disponenten die neuen Bestands- und Bestellwerte festzulegen.

Parallel dazu wurden die zukünftigen ab Werk Frachtkosten in einer Gesamtbewertung auf die jeweiligen Lieferanten, Bestellungen und Teile umgerechnet um einen relativ genauen Transportkostenanteil an den Beschaffungs-/Produktkosten zu erhalten. Anschließend wurden diese Werte in ein prozentuales Verhältnis zum EK-Wert gesetzt und anschließend erfolgte die Verhandlung mit den Lieferanten.

Resümee

Aus verschiedensten Projekten konnten über den Ansatz der Optimierung der Beschaffungslogistik nicht nur sichtbare Kosten (Transportkosten vs. Produktkosten und Bestandskosten) gesenkt werden, sondern auch nicht sichtbaren Kosten im Bereich der Prozessoptimierung durch die Eliminierung von Verschwendungsprozesse. Zusätzlich wurden die WE-Abteilungen durch die Bündelung auf wenige Hauptdienstleister organisatorisch entlastet und die Anlieferungssteuerung dem Produktionsprozessen angeglichen und optimiert.

Einsparungspotenziale in Höhe von 2 % des EK-Volumens über die Transportkostenoptimierung hinaus sowie weitere Kostensenkungen im Bereich der Bestandsoptimierung und der Reduktion von Verschwendungsprozessen sind durchaus erzielbar.