

# TRANSPARENZ IN DER SUPPLY CHAIN: WIE SICH LOGISTIKKOSTEN SENKEN LASSEN

Von Michael Jung, Vorstand, ROI Management Consulting AG

# D

Die Lieferkette gehört zu den komplexesten Themen im Unternehmen. Die Gründe dafür liegen auf der Hand: globale Reichweite, Einbindung unterschiedlichster Partner unzählige physische und digitale Schnittstellen, oder die Berücksichtigung mehrerer Zoll- und Steuersysteme bei grenzübergreifenden Verkehren. Vor diesem Hintergrund ist die Gewährleistung der Kosten- und Prozesstransparenz und damit auch eines konsequent kennzahlenbasierten Managements eine zentrale Herausforderung. Ein exemplarisches Beispiel dafür ist der Logistikkostenanteil – ein Indikator, dem im Logistikmanagement große Bedeutung zukommt. Der wichtigste Erfolgsfaktor für den praktischen Einsatz der Kennzahl zur Steuerung der Logistik liegt in der genauen sowie einheitlichen Abgrenzung beziehungsweise Erfassung der Kostenkomponenten.

Die Logistikkosten umfassen zunächst alle klassischen Kosten für Transport, Umschlag und Lagerung. Darunter müssen aber auch Kosten für Planung und Steuerung in der Supply Chain oder Fehlmengenkosten subsumiert werden, um Prozesskosten vollständig ermitteln zu können. Die unternehmenseinheitliche Bestimmung kalkulatorischer Kosten für Kapitalbindung in Lagern und für Logistikinfrastruktur ist ebenso notwendig.

Während bei der Erfassung der Kosten für Ein- und Ausgangsfrachten sowie Lagerung und für interne oder externe Logistikmitarbeiter kaum Probleme bestehen, ist es in der Regel deutlich schwieriger, die Kosten für Planungs- und Steuerungsfunktionen oder Fehlmengen zu erfassen. Ebenso sind versteckte, direkte Logistikkosten in den Zuliefermaterialien (Lieferung frei Haus) nicht unmittelbar transparent. Sie können beispielsweise durch Umstellung auf Lieferung ab Werk offen gelegt werden.

Die Höhe des Logistikkostenanteils ist generell abhängig vom Produkt, der Wertschöpfungstiefe, den Faktorintensitäten, aber auch von der Produktions- und Logistikstrategie. So wird bei hochwertigen Produkten mit stabilen Beschaffungs- und Produktionsprozessen der Logistikkostenanteil niedriger ausfallen als bei geringwertigen Gütern, die aufwendig an viele Verkaufsstellen verteilt werden müssen. Darüber hinaus sind die Gegebenheiten auf dem Absatz- und Beschaffungsmarkt zu berücksichtigen. In der Praxis bewegt sich der Logistikkostenanteil deshalb in einer Bandbreite von unter 5 Prozent bis hin zu etwa 30 Prozent.

Ansatzpunkte zur Verbesserung der Kennzahl erstrecken sich auf Ansätze des Lean Managements, strukturelle Verbesserungen in der Supply Chain sowie



Michael Jung,  
Vorstand,  
ROI Management  
Consulting AG

die zielgerichtete Nutzung moderner Informations- und Kommunikationstechnologien. Dazu gehören beispielsweise:

- Beschaffung von Vormaterialien mit einem JiT/JiS-Konzept und intensiver Lieferantenintegration, um die Bestands- und Lagerkosten zu senken
- Optimierung der Netzwerkstruktur durch Konsolidierung von Lieferanten oder Logistikzentren
- Optimierung von Prozessen und Organisation zur Planung und Steuerung der Supply Chain
- Ersatz von Beständen durch Information
- Outsourcing von Logistikleistungen, um Synergien und Spezialisierungsvorteile zu nutzen

Die Basis für diese Optimierungsmaßnahmen bildet umfassende Transparenz. Denn erst nach einer individuellen Analyse der Logistikkosten können die entscheidenden Stellhebel identifiziert und positiv beeinflusst werden.