



■ Transportmanagement

Clever gebündelt

Transporte konsolidieren, Auslastung erhöhen, dadurch Frachtkosten sparen und Kundenservice verbessern – das Thema ist ein Dauerbrenner. Vor allem in den komplexen, fragmentierten Lieferketten von Industrie und Handel steckt viel Potenzial. Smarte Konzepte und leistungsfähige Technologien helfen, dieses zu heben.

Spediteure tun es täglich. Es ist ihr ureigenes Geschäft. Sie konsolidieren Transporte, um die eigenen Fahrzeuge gut auszulasten und natürlich, um am Ende des Tages Geld zu verdienen. „Die heutige Zeit ist davon geprägt, dass Sendungen immer schneller und kleiner werden“, sagt Thomas Schäberle, Geschäftsführender Gesellschafter der LSU Schäberle Logistik & Speditions-Union mit Sitz in Stuttgart-Weilimdorf. „Es ist unser tägliches Brot, Lieferungen zu bündeln, sonst können wir unsere Preise nicht halten.“

Kundennutzen im Vordergrund

Auch für verladende Unternehmen aus Industrie und Handel ist das Thema Konsolidierung hochaktu-

ell – wer selber konsolidiert, kann deutliche Frachtkostenersparnisse erzielen. Doch das ist nur eine Seite der Medaille. Bei Konsolidierungsbetrachtungen sollte immer die Kundenerwartung im Vordergrund stehen. „Was nützen dem Empfänger Tastatur und Computer, wenn er den Monitor erst später bekommt“, sagt Bernhard Schreiber, ehemals als Frachteinkäufer beim Automobilzulieferer Webasto und heute beim Softwareunternehmen AEB tätig. „Hier ist der gemeinsame Versand sinnvoll.“

In manchen Fällen kann es aber auch vorteilhaft sein, einen Auftrag aufzusplitten. Bestellt ein Kunde in einer Rabattaktion 1.000 Computer, kann es sein, dass er diese nicht alle auf einmal per Luftfracht erhalten will, da er sie nicht gleichzeitig ausliefern und installieren kann. Günsti-

ger wäre es, zunächst 100 Stück per Luftfracht zu senden und die restlichen 900 sukzessive zu verschiffen. „Das spart Transportkosten und man kann den Käufer an der Einsparung beteiligen“, rät Schreiber.

Es gelte zudem immer zu prüfen, ob das Transportgefäß angepasst werden kann. Wer 110 % Ladevolumen hat, sollte einen 40-Fuß-Highcube-Container wählen, anstatt beim Versand mit Standard-Containern 10 % der Sendung zu einem deutlich höheren Preis zu verschiffen. Der Highcube-Container ist zwar gleich lang, aber etwa 30 Zentimeter höher als ein Standard-40-Fuß-Container. „Der hinzugewonnene Laderaum verschafft nicht nur ein Plus an Transportkapazität, sondern steigert auch die Konsolidierungsmöglichkeiten einzelner Sendungen zu geringen Mehrkosten“, erläutert Schreiber.

IT-Unterstützung notwendig

Ohne IT-Unterstützung geht es bei der Konsolidierung nicht. Helfen kann etwa ein Ordermanagement-System. Damit lässt sich prüfen, ob aus jedem Auftrag auch eine Lieferung generiert werden muss oder ob verschiedene Bestellungen des Kunden in einer Sendung zusammengefasst werden können. Für räumliche Konsolidierung ist in der Regel eine ausführliche Analyse der eigenen Transportlogistik notwendig, etwa mithilfe einer Transportmanagement-Software. Diese hilft, die entstandenen Daten über Frachtkosten, Relationen,

” *Nur wer seine Daten kennt,
kann Mengenströme bündeln.*

Achim Sinn, Head of Global Order Fulfillment, Dräger AG

Mengen und versendete Waren zu sammeln und aufzubereiten. Diese Informationen liefern einen großen Mehrwert, wenn sie in strukturierter Form für Auswertungen zur Verfügung stehen. Wichtig ist vor allem, die Daten nach allen für das Unternehmen relevanten Kriterien aggregieren zu können.

Darauf aufbauend können Unternehmen mit Simulationen unterschiedliche Szenarien ihrer Transportlogistik untersuchen – beispielsweise ob sich die Einführung eines Konsolidierungshubs lohnt oder Versandstellen zusammengefasst werden sollten.

Konsolidierung in drei Phasen

Derartige Analysen waren auch die Basis für ein umfassendes Konsolidierungs- und Optimierungsprojekt bei Endress+Hauser. Der Anbieter von Messgeräten, Dienstleistungen und Lösungen für die industrielle Verfahrenstechnik mit Sitz im schweizerischen Reinach betreibt in 44 Ländern 100 Gesellschaften, darunter Werke, Service- und Vertriebsgesellschaften sowie Logistikzentren.

Mit Hilfe des Softwareunternehmens AEB hat Endress+Hauser

für seine Distributionslogistik ein Hub-Konzept entwickelt und umgesetzt. Davor haben die einzelnen Produktionscenter (PC) ihre Logistik mit eigenen Spediteuren und auf eigene Kosten selbst gesteuert. „Jedes PC hatte die bestellten Teile einzeln verschickt. Je nachdem wie viele PCs an einem Kundenauftrag beteiligt waren, trafen die Sendungen beim Empfänger nach und nach ein. Das war weder kundenfreundlich noch kosteneffizient“, sagt Mark Grohar, Projektmanager bei AEB.

Das Konsolidierungsprojekt sollte in drei Phasen umgesetzt werden. Zunächst wurde ein Visibility- und Collaboration-Tool implementiert – eine Webanwendung, die die Daten der weltweiten Lieferungen aller PCs transparent macht. Erst anhand von Analysen wurde dann deutlich, wo es sich lohnen würde, Lieferungen zusammenzufassen.

Nach Auswertung aller Daten richtete das Unternehmen in Phase 2 in der Schweiz ein Pilot-Hub ein, um die neuen Abläufe zu testen. Sendungen aus allen PCs in die Schweiz wurden dort umgeschlagen und neu konsolidiert wiederum an Schweizer Kunden zugestellt. Das Fazit nach der Testphase: Es funktionierte – und lohnte sich.

Konsolidierung im neuen Hub

Daraufhin – das war Phase drei – hat das Unternehmen sein Europa-Hub im rheinland-pfälzischen Nieder-Olm bezogen. „Das wird nun von allen PCs in Europa angefahren, die Lieferungen neu zusammengestellt und europaweit und weltweit verschickt“, erläutert Grohar. Anfangs wurden nur die Landtransporte einbezogen, inzwischen wird auch Luft- und Seefracht über das Hub abgewickelt. Mittels Frachtkostensimulationen hat das Softwareunternehmen parallel außerdem verschiedene Offerten von Dienstleistern eingeholt und verglichen. Es zeigte sich, dass auf einigen Relationen ein neuer Transporteur für Einsparungen sorgte.

Da das Unternehmen weltweit tätig ist, sollen künftig noch weitere Länder-Hubs – etwa in China, Indien, Brasilien oder USA – dazukommen. Das Ziel: Die komplette weltweite Distributionslogistik über das Hub-Konzept abzuwickeln. Endress+Hauser hat die Steuerung seiner Lieferkette in die Hände eines 4PL-Providers gelegt. Der hat nun die Aufgabe, als Mittler zwischen Auftraggeber und verschiedenen Dienstleistern deren Effizienz

KONSOLIDIEREN MIT KONZEPT

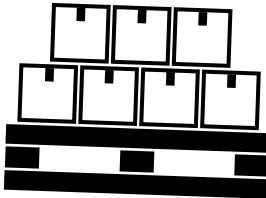
Prinzipiell lassen sich Sendungen zeitlich und räumlich zusammenfassen. Zeitlich können Waren beispielsweise am Abgangsort gesammelt und als Komplettlieferung versendet werden. Räumlich lassen sich etwa auf einer Tour mehrere Abhol- und Abladestationen anfahren. Eine weitere Möglichkeit: Gebündelte Lieferungen in eine Region transportieren, sie dort aufbrechen, um dann die Sendungen einzeln beim Warenempfänger anzuliefern. Diese zweistufige Lieferkette mit einer Konsolidierung im Hauptlauf verspricht hohe Einsparpotenziale. Ein paar intelligente Konzepte im Überblick:

MILKRUNS

Das Milkrun-Konzept eignet sich etwa dann sehr gut, wenn Mehrwegverpackungen eingesetzt werden – nach der Idee des Milchjungen, der eine neue Milchflasche nur dann bereitstellt, wenn er eine leere Flasche mitnehmen kann. Nach einem festen Fahrplan wird demnach beispielsweise an fünf Orten bei fünf verschiedenen Lieferanten je eine Menge X abgeholt sowie Leergut gegen Vollgut getauscht. Das setzt immer voraus, dass die Bedarfe bekannt sind. Wer seine Daten kennt, kann den Tourplan fest vorschreiben und nach einer Ausschreibung seine Ladung auch an einen oder mehrere Transportdienstleister vergeben.



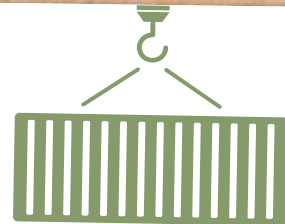
MERGE IN TRANSIT



Vor allem für die Beschaffungslogistik eignet sich die Idee des „Merge in Transit“. Dabei wird eingehende Ware verschiedener Lieferanten in einem Hub konsolidiert und zum Beispiel per Shuttle zur Produktionsstätte befördert. Nachteil gegenüber Direktverkehr: Die Güter müssen noch einmal umgeschlagen werden. Damit es sich lohnt, sollte zwischen Lieferanten und Werk eine gewisse Distanz liegen. Zudem spielen Warenwert, Transportkosten und Materialmengen eine Rolle.

BUYERS CONSOLIDATION

Beim Konzept „Buyers Consolidation“ werden einzelne Sendungen der Lieferanten am Abgangshafen gesammelt und gemeinsam in Container verladen. Je nach Volumen kann die Verladung regelmäßig, also etwa einmal wöchentlich erfolgen, oder nach Erreichen einer im Voraus festgelegten Menge. Vom Ankunftshafen wird der Container als geschlossene Einheit bis zum Endkunden durchgeroutet, ohne zwischendurch zur Dekonsolidierung geöffnet werden zu müssen.





weiter zu steigern und die Abläufe ständig zu optimieren.

Vorarbeit für volle Container

Der Medizin- und Sicherheitstechnik-Hersteller Dräger mit Sitz in Lübeck setzt beim Transport und zum Teil bei der Lagerhaltung ebenfalls auf Dienstleister. Um die Konsolidierungspotenziale zu heben, beschäftigt das Unternehmen, das in rund 190 Ländern der Welt vertreten ist, jedoch seit vielen Jahren eine eigene Logistikabteilung, die bereichsübergreifend agiert. „An den lokalen Standorten arbeiten wir beispielsweise mit gemeinsamen Lagern, wo wir Medizin- und Sicherheitstechnik bevorzugen“, sagt Achim Sinn, der bei Dräger die Gesamtlogistik verantwortet.

Sinn betont, wie wichtig die weltweite Transparenz über die Materialflüsse sei. Nur wer seine Daten kenne, könne Mengenströme bündeln. „Es ist günstiger, wirtschaftlicher und ökologischer, volle

Container zu befördern“, sagt er. Um seine weltweiten Transporte zu konsolidieren, hat Dräger einiges an Vorarbeit geleistet. „Damit wir den richtigen Transportservice ausschreiben können, haben wir hinterfragt, ob jede Sendung in Europa morgen oder übermorgen beim Kunden sein muss“, fügt er hinzu. Das Stichwort lautet Entschleunigung: „Nicht gleich alles losschicken, sondern bündeln und Geld sparen.“ Unterhält der Kunde beispielsweise ein Lager mit Dräger-Produkten, habe er gar nicht die Erwartung, bestellte Ware am nächsten Tag zu erhalten, stellte sich heraus.

Früher habe der Hersteller Ware für die USA häufig über Nacht aus dem regionalen Lager in Memphis zugestellt. Die Frühzustellung bis acht Uhr kostete beispielsweise 170 US-Dollar pro Paket. Bei einer Auslieferung am nächsten Tag bis 14 Uhr schlug das Paket mit 50 US-Dollar zu buche. Genügte es, die Sendung binnen 48 Stunden zuzustellen, kostete sie nur noch rund 30 US-Dollar. „Ich kann zwar den

Preis von 170 auf 160 runterhandeln, sollte aber immer fragen, ob die Sendung überhaupt so schnell ans Ziel muss“, rät Sinn. Das sei sowohl mit eigenen Gesellschaften als auch externen Kunden zu klären. Benötige ein Servicetechniker dennoch mal dringend Ware am nächsten Morgen, könne jederzeit eine Expresssendung beauftragt werden.

Einsparungen im hohen sechsstelligen Bereich

Zur Strategie von Dräger gehört des Weiteren, die Unternehmensbereiche stärker zusammenzufassen und Standorte zusammenzulegen. Erst kürzlich hat der Konzern beispielsweise am Firmensitz in Lübeck seine Zukunftsfabrik mit angeschlossenem Logistikzentrum in Betrieb genommen. Aus bislang zwei wurde ein Standort. Damit entfallen sämtliche Einzeltransporte zwischen Lager und Fabrik. „Das bringt jährliche Einsparungen im hohen sechsstelligen Bereich mit sich“, sagt der Logistikverantwortliche.

Und entlaste durch die reduzierten CO₂-Emissionen die Umwelt. „Das ist uns ebenfalls ein wichtiges Anliegen“, betont er.

Mit Wettbewerbern kooperieren

Sinn rät weiter, Veränderungen innerhalb des Konzerns nicht per se anzuordnen. Sein Motto „Betroffene zu Beteiligten machen“. Die Dräger-Tochtergesellschaften, die weitestgehend autark arbeiten, bekommen die Transportkosten intern weiterbelastet. „Wenn ich dem Landeschef nun aufzeige, wie er mit veränderten Abläufen zum Beispiel 100.000 Euro sparen kann, kommt die Einsicht von selbst“, erläutert Sinn, der auf partnerschaftliche Zusammenarbeit setzt. Ein noch größeres Potenzial besteht, wenn Unternehmen nicht nur die

eigenen Transporte konsolidieren, sondern auch Sendungen mit ihren Wettbewerbern bündeln. Ein Beispiel für eine derartige Zusammenarbeit lieferten die beiden Lebensmittel-Großkonzerne Nestlé und PepsiCo (siehe auch AnachB März.2016, S. 8/9). Die beiden Wettbewerber kollaborieren in Belgien seit dem Jahr 2012 in der Distributionslogistik.

Höhere Auslastung, weniger Emissionen

Vor der Kooperation lieferten sie gekühlte Artikel an ihre Handelskunden in eigenen Lkw. Diese waren teilweise nur wenig ausgelastet, der Füllgrad ließ zu wünschen übrig. PepsiCo und Nestlé konsolidierten ihre Lieferungen über einen gemeinsamen Dienstleister und erreichten eine Füllrate von etwa

90 %, die Transportkosten sanken um etwa 30 %. Zudem reduzierte sich der CO₂-Ausstoß deutlich – bei gleichzeitig verbessertem Service für die Kunden.

PepsiCo und Nestlé sind kein Einzelfall. Treibende Kraft sind Industrie-4.0-Entwicklungen und die Digitalisierung, bei der sich Menschen, Maschinen, Produktion und Logistikprozesse mit modernster Informations- und Kommunikationstechnik verzahnen. Allerdings müssen sich die Unternehmen dazu mit den Prozessen auseinandersetzen und Transparenz schaffen.

► Die Autorin:

Nicole de Jong war zunächst überzeugt, dass sich Transportkonsolidierung in wenigen Sätzen umreißen lässt. Doch das Thema entpuppte sich als facettenreich und nicht ganz trivial. Sie vermutet daher, dass bei vielen Verladern noch reichlich Bündelungseffekte schlummern und diese Jahr für Jahr viel Geld sparen könnten.

12 Mal im Jahr das Gras wachsen hören

News und Trends zu Zoll, Compliance, Logistik und IT im AEB-Newsletter

Schon 11.000 Abonnenten lesen den AEB-Newsletter. Gesellen Sie sich dazu. Und holen Sie sich Monat für Monat exklusive Tipps und Hintergrundinformationen.

Immer up-to-date:
aeb.com/newsletter

AEB ■■■■