

Der Mix macht's

Mit differenziertem Transportmanagement Kapazitäten sichern und Kosten senken

Ein seriöser Anlageberater fragt seine Kunden als erstes nach deren grundlegenden Zielen: Möchte der Anleger eine maximale Rendite erzielen oder sein Risiko minimieren? Je nach Anlegertyp und Zielsetzung gilt es dann einen optimalen Anlagemix zu finden. Analog beim Transportmarkt: Spätestens seit dem Zusammenfallen von Pandemie, blockiertem Suezkanal und unberechenbarem Konsumentenverhalten wird deutlich, dass die (Transport-)Logistik ganz massive Auswirkungen sowohl auf die Lieferfähigkeit von Unternehmen als auch auf die Kosten hat. Wie bei der Vermögensanlage geht es darum, einen möglichst optimalen Einkaufsmix zu finden, um einerseits Kapazitäten zu sichern und andererseits die Kosten zu minimieren.



Constantin Reuter,
Camelot Management
Consultants



Peter Maag,
Camelot Management
Consultants

Der Nutzen einer optimierten Einkaufsstrategie ist signifikant: Projekterfahrungen von Camelot Management Consultants zeigen, dass sich die Transportkosten durch ein "Smart Sourcing" um 5–10% senken lassen.

Im Folgenden zeigen wir, mit welchen Strategien und Instrumenten Verlagerer einen optimalen Einkaufsmix erreichen können. Der Fokus liegt dabei auf der Transportlogistik in Europa und dem Verkehrsträger Straße.

Maximale Rendite oder Sicherheit?

Analog zum Anlagemarkt stehen auch dem Verlagerer unterschiedliche Strategien zur Verfügung, die maßgeblichen Einfluss auf den Planungsprozess und auf die erwarteten Transportkosten haben.

Der konservative Anleger möchte in der Regel das Risiko minimieren und investiert daher eher in festverzinsliche Anleihen. Entsprechend würde der Verlagerer Transportkapazitäten langfristig sichern und die Konditionen in Rahmenverträgen absichern. Meist ist ein gegenseitiges Commitment notwendig, d.h. der Spediteur wird die Kapazitäten nur garantieren, wenn auch der Verlagerer sich verpflichtet, diese abzunehmen. Üblicherweise kann der Verlagerer die bestellten Lkw trotzdem noch stornieren verbunden mit einer Konventionalstrafe in Abhängigkeit vom Stornierungszeitpunkt. Das Modell des Vertragsspediteurs mit Rahmenverträgen kann erweitert und verfeinert werden mit unterschiedlichen Varianten wie z.B. Gebietsspedition, primärer und sekundärer Spediteur, Transportvolumenanteile und Kontingentierung.

Eine Variante und weit verbreitet in der Praxis sind langfristige Rahmenverträge, die keine Abnahmeverpflichtung des Verlagerers und keine Garantie seitens des Spediteurs

beinhalten. Üblicherweise wird der Spediteur die Transporte übernehmen. Nur wenn die Kapazitäten auf dem Transportmarkt knapp sind, werden Spediteure nicht immer gestellt werden können oder wollen.

Alternativ kann während der Transportplanung jeder operative Transport ausgeschrieben werden. Die Transportdienstleister geben dann entsprechend den spezifischen Rahmenbedingungen einen Preis ab, zu dem sie diesen Transport ausführen können. Der Preis wird variieren, je nachdem ob der Transportdienstleister (TDL) verfügbare Kapazitäten

lettierte Sendungen mit Nicht- oder "Standard"-Gefahrgut sehr wohl auf den Spotmarkt als Teil- oder Komplettladung gegeben werden.

Weitere Spielarten der Vergabe sind z.B. abhängig von den Service-Level-Anforderungen des Verlagerers: Transporte an A-Kunden – spezifiziertes Anlieferdatum und Uhrzeit bei keiner Flexibilität des Lade- und Entladedatums – können über dedizierte, fix kontraktierte Speditionen beauftragt werden. Für C-Kunden – wochengenau, genaues Datum vorerst undefiniert mit Flexibilität bei Lade- und Entladedatum – wer-

den konstante große Volumina, im Idealfall komplette Lkw-Ladungen, und Relationen fix vergeben, wohingegen kleinere hoch volatile Volumina als Teilladung auf den Spotmarkt gehen. Dies ist eine vereinfachte polarisierte Darstellung, in der Realität müssen alle unternehmensspezifischen Anforderungen wie z.B. Servicelevel berücksichtigt werden.

Auf dieser Basis wird dann die Einkaufsstrategie fix vs. Spot festgesetzt. Dabei empfiehlt es sich, den Fixanteil auf ca. 90% zu setzen, um immer eine aktuelle Marktpreisübersicht auf den Relationen zu haben. Mit einem entsprechenden Transportmanagementsystem (TMS) lassen sich dann die Anteile zwischen fixer und variabler Vergabe entsprechend anpassen, um schnell auf die Marktsituation zu reagieren.

werden konstante große Volumina, im Idealfall komplette Lkw-Ladungen, und Relationen fix vergeben, wohingegen kleinere hoch volatile Volumina als Teilladung auf den Spotmarkt gehen. Dies ist eine vereinfachte polarisierte Darstellung, in der Realität müssen alle unternehmensspezifischen Anforderungen wie z.B. Servicelevel berücksichtigt werden.

Auf dieser Basis wird dann die Einkaufsstrategie fix vs. Spot festgesetzt. Dabei empfiehlt es sich, den Fixanteil auf ca. 90% zu setzen, um immer eine aktuelle Marktpreisübersicht auf den Relationen zu haben. Mit einem entsprechenden Transportmanagementsystem (TMS) lassen sich dann die Anteile zwischen fixer und variabler Vergabe entsprechend anpassen, um schnell auf die Marktsituation zu reagieren.

Taktische Transportplanung als Voraussetzung für frühzeitigen Einkauf

Eine wichtige Voraussetzung, damit der Verlagerer die Sourcing-Strategien überhaupt sinnvoll proaktiv optimieren kann, ist eine taktische Transportplanung. In der Praxis kann die

Immer wird ein entsprechender Mix zwischen Service und Kosten das Optimum bringen.

hat bzw. wie gut der ausgeschriebene Transport zu der aktuellen Planung des TDL passt (Leerkilometer, Rückfracht, Triangulierung, „Steel & Feather“-Kombination).

Der richtige Mix entscheidet

Je nach Zielen und spezifischen Rahmenbedingungen wird ein Anlageportfolio unterschiedlich strukturiert sein und mehrere Anlageklassen enthalten. Ähnlich bei der Auswahl der Strategie für einen Verlagerer: Immer wird ein entsprechender Mix zwischen Service und Kosten das Optimum bringen.

Unterschiedliche Sendungsarten bedingen unterschiedliche Strategien. So wird eine Paketsendung oder ein Gefahrguttransport in der Chemie mit spezifischen Equipment-Anforderungen i.d.R. nicht auf dem gesamten Spotmarkt ausgeschrieben (geschlossene Ausschreibung/Nischenmarkt). Dagegen können pa-

den die Transporte mit niedrigerem Servicelevel über Frachtenbörsen oder via digitale Speditionen als Ausschreibungshub vergeben.

Speziell im saisonalen Handel wird häufig eine Grundkapazität fest eingekauft und zusätzliche Kapazitäten für Spitzenbedarfe in der Saison zugekauft. Kurzfristige Mehrbedarfe werden auch hier über den Spotmarkt abgedeckt.

Die Marktsituation bestimmt den Mix

Sehr zum Leidwesen der Verlagerer verändert sich der Mix der optimalen Sourcing-Strategie abhängig von der generellen Situation auf dem Transportmarkt. Typischerweise ist der Spotmarkt besonders interessant, wenn es auf dem Markt Überkapazitäten hingegen können extreme Preisspitzen entstehen.

Ähnlich beim Einkauf von festen Kapazitäten: Falls es Überkapazität-

Faktoren für zukünftige Planwerte angewendet. Produkt- und Sortimentsänderungen werden berücksichtigt.

Abbildung der optimierten Einkaufsstrategie in einem modernen TMS

Um eine differenzierte Optimierung der Transportplanung sowie flexible Einkaufsstrategien operativ einzusetzen, ist ein leistungsfähiges TMS unerlässlich. Wesentliche Anforderungen sind:

- Flexible Segmentierung und Anwendung unterschiedlicher Planungsstrategien pro Segment.
- Unterstützung unterschiedlicher Service-Level, möglichst integriert in den Order-to-Cash-Prozess.
- Flexible, regelbasierte Sourcing-Strategien, die auch kaskadierend eingesetzt werden können. Kaskadierend bedeutet, dass alternative Sourcing Strategien ergebnisabhängig sequenziell durchgeführt werden können.
- Integration des Frachtereinkaufs sowie der Frachtrechnung in den operativen Planungs- und Beauftragungsprozess.
- Möglichkeit der Einbindung von Frachtenbörsen sowie digitalen Speditionen, idealerweise Integration mit einer Plattform zur Anbindung von Speditionen, Transportunternehmen, Kontraktlogistikern und anderen Geschäftspartnern.

Weitere Optimierungsansätze

Hat der Verlagerer eine taktische Transportplanung zur Unterstützung einer optimierten Sourcing-Strategie umgesetzt, sind weitere Optimierungspotenziale möglich. So kann z.B. auf Basis der zukünftig geplanten Transporte und der gewünschten Servicelevel für bestimmte Marktsegmente, Kundengruppen oder sogar einzelne Kunden die Lieferfrequenz optimiert und die optimale Transportart (Komplettladung vs. Teilladung vs. Stückgut) bestimmt werden. Abhängig von der konkreten Situation des Verlagerers sind auch hier signifikante Einsparpotenziale möglich.

Der aktuelle Trend ist eine Intensivierung der Zusammenarbeit zwischen Verlagerer und Logistikdienstleister bei der Planung. Eine engere Zusammenarbeit auf der taktischen Ebene hilft dem Dienstleister die richtigen Entscheidungen für sein Netzwerk zu treffen. Der Verlagerer wiederum profitiert von besserem Service sowie niedrigeren Kosten – ganz im Sinne eines optimalen Anlageportfolios.

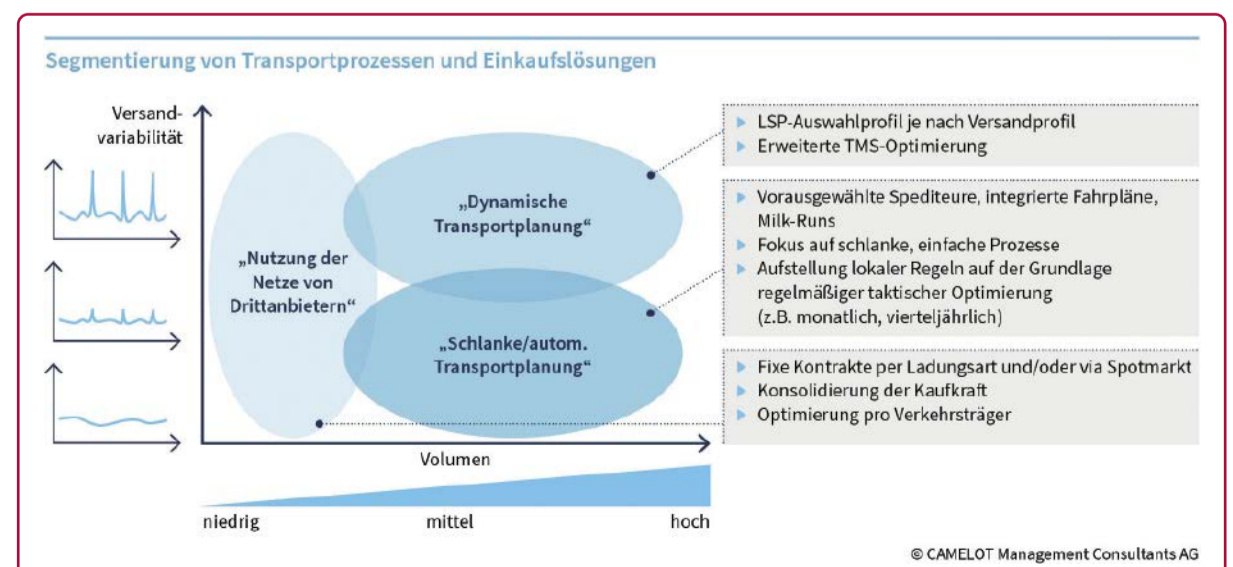
Constantin Reuter,
Principal, Camelot Management
Consultants, Basel (CH)

Peter Maag, Principal,
Camelot Management
Consultants, Mannheim

cre@camelot-mc.com
www.camelot-mc.com
www.camelot-itlab.com

LSP-Auswahlprofil je nach Versandprofil	Beschreibung des Konzepts	Realisierung durch
Spitze Vorvertragliche Fixierung Spotmarkt	<ul style="list-style-type: none"> Transportvolumen ist bis zu einer bestimmten Menge fest verfügbar und kann bei Bedarf genutzt werden Via Spotmarkt, um Kapazität über den Preis zu erhalten 	<ul style="list-style-type: none"> SAP TMS „allocation“ SAP TMS „spot“ Fixes Vertragsvolumen mit Strafen
Taktisch A-Spediteur B-Spediteur Spotmarkt	<ul style="list-style-type: none"> Ein A-Spediteur wird durch einen B-Spediteur ergänzt Spotmarkt kann ein fester Prozentsatz der normalen LSP-Auswahl sein (z. B. 10%) Markt kann immer über Spotmarkt getestet werden 	<ul style="list-style-type: none"> SAP TMS „LSP selection“/planning SAP TMS „business share“ SAP TMS „network“ SAP TMS „spot“ Sicherung via LSP-Vertragsabschluss
Basis	<ul style="list-style-type: none"> Hauptfrachtführer-Konzept auf der Ebene von Land/Material/2-stelliger Postleitzahl/oder anderen Wenn ein Frachtführer nicht die volle Kapazität des Basisvolumens bereitstellen kann, wird das Volumen auf mehrere Frachtführer aufgeteilt 	<ul style="list-style-type: none"> SAP TMS „business share“ SAP TMS „network“

Grafik 1: Dynamische LSP-Auswahl



Grafik 2: Segmentierung der Distributionsvolumina – Beispiel