



# WELCHE KOSTEN BEEINFLUSSEN SIE IN DEN NÄCHSTEN 30, 60 UND 90 TAGEN ÜBER DIE LOGISTIK?

NUTZEN SIE MEINE HEBEL!

Whitepaper Inhalt:

ACHT FRAGEN, DIE IHR LOGISTIKLEITER AD HOC BEANTWORTET UND DREI AN DEN CHEF. ...	2
EIN BEISPIEL AUS DEM HANDEL – SCHNELLE TRANSPARENZ. ....	5
EIN BEISPIEL AUS DER INDUSTRIE: DIE ERSTE MULTIMOMENTAUFNAHME PER VIDEO.....	9





## ACHT FRAGEN, DIE IHR LOGISTIKLEITER AD HOC BEANTWORTET UND DREI AN DEN CHEF.

ZDF - Zahlen, Daten, Fakten sind nicht alles. Vielmehr sind es die Menschen, die sie gestalten. Schnell wird damit klar. Viele Schultern tragen die Aufgaben der Raum- und Zeitüberbrückung. Fast jeder wird zustimmen, wenn wir Raumüberbrückung mit Transport und die Überbrückung von Zeit mit Lagerung verbinden. Was ist aber, wenn Sie alle Aufgaben im Unternehmen dahingehend abklopfen? Jeder arbeitet dann für die Logistik im Unternehmen. Jeder mit seiner beruflichen Herkunft und seinen individuellen Tätigkeiten.

Diese zu erkennen ist die Ausgangsbasis. Sie zeigen den Bedarf und die Hebel. Betrachten Sie aus dieser Perspektive einmal, wie viele Ressourcen die Logistik in Ihren Unternehmen und in Ihren Lieferketten einnimmt: Im Vergleich zum eigentlichen Kerngeschäft.

Keine Angst, wenn Sie die eigenen Logistikkosten nicht oder nur teilweise kennen. Sie sind nicht allein. Rund ein Drittel der Unternehmen geht das so. Sie nutzen die Logistik nur wenig für die Unternehmensziele. Wichtige Hebel bleiben liegen, um Durchlaufzeiten und Kosten zu senken, Deckungsbeiträge zu erwirtschaften, Umsatzrendite und Gewinn auszubauen.

Nur mal angenommen. Mehr als die Hälfte der beeinflussbaren Kosten in der Wertschöpfungskette Ihres Unternehmens



hängen von der Logistik ab. Dann ist der Hebel, der vor Ihnen liegt, ein gewaltiger.

Dazu drei Fragen an den Chef:

- Erste Frage: Wieviel Informationslogistik steckt in Ihren Projekten?
- Zweite Frage: Wie viele Verträge regeln Ihre Logistik?
- Dritte Frage: Wieviel Geld steckt in Ihrer Logistik?

Zur ersten Frage zählen wir die Anzahl der Menschen im Unternehmen, die Logistikaufgaben im oben genannten Sinne erledigen. Sind es beispielsweise 40 Personen, dann ergeben sich allein 1.560 theoretische Verbindungen, wenn jeder mit jedem kommuniziert. Die Kernfrage ist: Woher weiß der einzelne, wann und in welchem Umfang es an der Zeit ist, zur Logistik zu kommunizieren?

Zur zweiten Frage: Nicht nur Verträge mit Lieferanten und Kunden, regeln die Logistik. Dazu kommen Vereinbarungen mit Speditionen, Fuhrunternehmen, Mitarbeitern, IT oder dem Vermieter. Wenn Art und Anzahl der Verträge bekannt sind, die im Haus aktiv sind, ist herauszufinden, wie sie zueinander passen.

Zur Frage des Geldes: Die Diskussion über Logistikkosten ist zwiespältig. Jeder sieht es anders. Viele sehen nur die Kosten für Transporte. Wir betrachten allein rund 300 Positionen im



Kontenrahmen der Buchhaltung. Ein Blick in die Bilanz zeigt zu dem die Werte Waren, die sich im Haus befinden.

Eine schnell erstellte Flächenbilanz dokumentiert die Flächen, die für Materialfluss und Lager verbraucht werden und welche fürs Kerngeschäft. Die Flächenkosten pro Quadratmeter sind ermittelbar. Über diesen Weg schaffen Sie einfache Transparenz.

Wenn Sie die Hebel ansetzen wollen, stellen sich weitere Fragen, die der Logistik- oder Versandleiter beantwortet:

- Wie sehen die grundsätzlichen logistischen Strukturen Ihres Unternehmens aus?
- Wie viele Dienstleister setzen Sie ein?
- Wie hoch waren die Frachtkosten (auch pro Tonne) im letzten Jahr / im ersten 1. Halbjahr?
- Wie viel Ein- und Ausgänge werden jeden Tag abgewickelt?
- Wie viel Kunden und Lieferanten zählen Sie zum logistischen System?
- Wie hoch ist das durchschnittliche Sendungsgewicht?
- Wo liegen die geographischen Schwerpunkte in der Beschaffung und im Versand?
- Wie sieht die grobe ABC-Einteilung der Kunden aus?

Was machen Sie jetzt daraus?



## EIN BEISPIEL AUS DEM HANDEL – SCHNELLE TRANSPARENZ.

Ein Onlinehändler verfügt über ein Sendungsvolumen von 8.000 Paletten pro Jahr. Analog zu einer bereits eingesetzten Energieagentur, welche die Energiekosten überprüft, sollen jetzt die Transportkosten geprüft werden. Zwei Interviews führen zu folgenden Ergebnissen:

Im ersten Schritt sind die Sendungsstrukturen nach Postleitzahlen zu ermitteln. Im Schnitt werden 600 Shops, davon 200 Empfänger mit 1,2 Paletten im Monat versorgt. Die möglichst genaue Verteilung über die Zeitachse sowie Spitzen und ad hoc Aktionen sind zu berücksichtigen.

Die Preisbildung basiert auf einen Durchschnittswert pro Palette und gilt für alle Postleitzahlgebiete. Sie sind genauso gültig für die Kunden, die hinsichtlich Kosten und Laufzeiten eher im „logistischen Nirwana“ liegen. Ein „all-in“ Preis wird diese Gebiete vermutlich besonders würdigen.

Die Verteilung der Palettenware übernimmt eine Spedition. Die Pakete verteilt ein separater Dienst. In der Regel stellt das Lager die Paletten von Montag bis Freitag zwischen 16.00 und 18.00 Uhr bereit. Die Spedition holt ab und schleust die Sendungen über ihre Niederlassung im Güterverkehrszentrum in ihr Stückgutnetzwerk ein. Deren Liniendienste fahren über



Nacht deren Niederlassungen in den Ballungsräumen an. Am Folgetag werden diese zwischen 04.00 und 06.00 Uhr im Nahverkehr verteilt. In ländlichen Räumen sind zusätzlich lokale Gebietsspediteure im Einsatz.

Je nach dem regionalen Sendungsaufkommen der Gebietspeditionen verschiebt sich dort die Verteilung von Tag 0 auf 1, auf Tag 3 und 4. Weit entfernt liegende Kunden in dünn besiedelten Gebieten sind Kandidaten, die von den Speditionen nicht so gerne regelmäßig angefahren werden. Weil ihnen selbst das Sendungsvolumen für eine kostendeckende Verteilung fehlt. Zu prüfen ist, ob andere Spedition in alternativen Netzwerken über ein höheres Sendungsvolumen in der Region verfügen.

Für eine Preisabfrage ist somit zu berücksichtigen, welche Stückgutnetzwerke im Spiel sind. Zu klären ist welche Kooperationen zwischen den Fernverkehrs-, Gebiets- und Nahverkehrsspedition bestehen. Mindestens eine „Hand voll“ dieser Stückgutnetzwerke sind am Markt. Sie lösen sich auf und verändern sich ständig. Je nach der dortigen Wettbewerbssituation wirkt sich dieser Wandel auf die eigene Versorgungsqualität aus. Die aktuelle Situation wird zu weiteren Veränderungen führen.

Weiterhin ist zu überlegen, ob man das eigene Sendungsvolumen, mit denen von Partnern z.B. aus



Unternehmerverbänden zusammen legt. Über diesen Weg schafft man eine Art Arbeitsgemeinschaft für den Logistikeinkauf. Ein weiterer Effekt wird eintreten, wenn man das Paketvolumen hinzunimmt. Einige Speditionen sind an Paketdiensten beteiligt. In diesem Fall fragt man beide Pakete an. Der nächste Aspekt ist, ob und wann man Sendungsvolumen in die Logistiknetzwerke größerer Onlinehändler einspeisen. Voraussetzung ist natürlich, dass keine Rivalitäten oder eine „Amazonisierung“ zu befürchten ist.

Der Verkaufserfolg im Konsumhandel hängt unmittelbar von der Versorgungssicherheit ab. Ist man nicht lieferfähig, ist der Kunde weg. Vor diesem Hintergrund ist es überlegenswert, neben einem Zentrallager über Depots nachzudenken, die zentral zu mehreren Kunden liegen. Insbesondere dann, wenn das Zentrallager in einem Lockdown-Gebiet liegt, das Wie das Sortiment gestaltet wird, hängt von der ABC-Analyse ab. Im Prinzip besteht dieses mehrstufige System meistens schon dort, wo es nicht zur Bereitstellung zum Versand am Tag 0 bis 16.00 Uhr und Empfang beim Kunden am Tag 1 reicht.

Insofern ist zu prüfen, ob und mit welchem Logistikaufwand der Verkaufserfolg zu steigern ist, wenn weitere logistische Optionen bestehen. Das Logistiksystem wird so variabler, so dass man ähnlich wie im Fußball je nach Situation und Bedarf das System wechselt und mit 3er, 4er oder 5-er Kette spielt.



Mit den Sendungsstrukturen richtet sich der Blick auf das Lager. Schafft diese die Bereitstellung nicht, nützt das schönste Netzwerk nichts. In diesem Fall erscheint das Lager mit 25.000 Stellplätzen in Relation zu den genannten 8.000 Paletten pro Jahr recht groß. Es deutet auf hohe Lagerreichweiten und hohe Bestände sowie eine geringe Umschlaghäufigkeit hin. Ein konventionelles Lager dieser Größe muss mindestens 200.000 Paletten pro Jahr im Wareneingang und -ausgang verarbeiten.

Fazit: Es ist durchaus machbar. Wie eine Energieagentur die Energiekosten betrachtet, prüft ein Logistiker die Logistikkosten. Gleiches gilt für das Lager. Wie eine Energiebilanz ist zu bewerten, was es kosten darf. Je nach Bedarf kann auf den Zugriff pro Auftragsposition (Pickpositionen) runtergebrochen und in Form eines Betriebsabrechnungsbogens ausgewertet werden.





## EIN BEISPIEL AUS DER INDUSTRIE: DIE ERSTE MULTIMOMENTAUFNAHME PER VIDEO

In der Regel hat der Logistiker anfangs keine Ahnung wie beim Maschinenbauer konstruiert und montiert wird. Er steht ehrfürchtig davor.

Was man von ihm erwarten darf, ist die Konzeption der Logistik und zwar von der Konstruktion über die Montage bis zur Entsorgung. Wie fängt man das an? Die erste Bestandsaufnahme führt in der Regel direkt in die Montagehalle. Logistiker denken in Prozessen, entsprechend entsteht bei der Besichtigung ein Materialflusslayout in seinem Kopf.

Er sieht schnell ein, dass 40 Prozent der Fläche einer Halle für die Montage und 60 % für die Logistik genutzt werden. Er wendet sich dem Lager zu. Was keineswegs respektlos ist. Maschinenbauer zeigen nicht ohne stolz zuerst lieber ihre Produkte, für die ihr Herz aufgeht. Für den Logistiker ist das Lager, welches die Produktion versorgt, das Herzstück.

Er fragt nach der Anzahl der Artikel, die im Lager sind. Die Zahlen liegen in der Regel im fünfstelligen Bereich. Oftmals werden Module durch Lieferanten vorgefertigt, sodass sich die Zahl der Artikel in der Halle halbieren. Immer dabei sind die Ladehüter oder Sammlerstücke, die die Konstruktion



irgendwann erneut gebraucht. Eine ABC-Analyse zeigt, welche davon zu verkaufen, oder zu verschrotten sind.

Der Logistiker sieht administrative Prozesse. Unterscheidet, ob Schnellläufer, die direkt vom Wareneingang in die Produktion laufen, analog mit Karten angezeigt werden oder digital. Er sieht, welche Arbeiten außerdem zu erledigen sind, zum Beispiel die Ausgabe von Arbeitskleidung. Er zählt die Mitarbeiter.

In dem Moment entsteht eine erste Multimoment-Aufnahme. Er gewinnt einen Eindruck über Rüst-, Wartezeiten und produktive Zeiten. Läuft das Lager unter Normalbedingungen und nach Aussagen der Akteure vor Ort schon auf 150 Prozent. Ist der Wurm drin. Insbesondere wenn die Mitarbeiter einen entspannten Eindruck machen und mit dem Fahrrad zwischendurch gerne den einen oder anderen Kaffee holen.

Er widmet sich den Zahlen. In diesem Fall werden im Normalbetrieb etwa 150 - 200 Wareneingänge pro Tag erfasst. In Spitzenzeiten sind es eventuell 2.000 pro Woche. Je nach Unternehmen werden die Artikel sofort Baugruppen zugeordnet. Entsprechend sind Auftragspaletten oder -behälter anzulegen.

Es entsteht ein erster Eindruck zur Komplexität, welche die Mitarbeiter im Kopf oder wahlweise mit und ohne IT-System bewältigen. Zwischen 300 und 500 Baugruppen in einem



Projekt mit 10 bis 100 Artikel pro Baugruppe, ergeben mithin 3.000 bis 50.000 Möglichkeiten der Zuordnung.

Ist der Wareneingang gebucht, wird das IT-System in der Regel einen Lagerplatz vergeben. Unabhängig davon ist (hoffentlich), wo die Bestände im Warenwirtschaftssystem gebucht werden. Gehören sie zur Lagerware, wandern sie gegebenenfalls als Bestand in die Bilanz. Bucht man sie auf die Projekte, sind sie als Halbfertigerzeugnisse besser postiert.

Die Bewertung interner Prozesse und Kosten ist vielfach mit dem Betriebsrat abzustimmen. Eine Multimomentaufnahme oder ein Quick-Check per Video und Online ermöglicht eine erste Einschätzung der Potentiale und eine Vorwärtsbetrachtung, ohne Abstimmung. Auf dieser Basis sind Sie in der Lage Ziele zu bestimmen und die Gespräche mit allen Akteuren anhand von Zahlen, Daten und Fakten vorzubereiten.

Mit freundlichen Grüßen

Roger Heidmann  
Geschäftsführer