

White Paper zur Beschaffungsoptimierung

Optimierungspotenziale im Bereich der LOGISTIK

- ✓ **Kanban – Arbeitserleichterung, aber Quelle von Intransparenz**
- ✓ **Ungenutzte Potenziale im Bereich der Express- und Paketdienstleistung**

Thanh-Duy Tran
Jörg Lemmermann

April, 2008

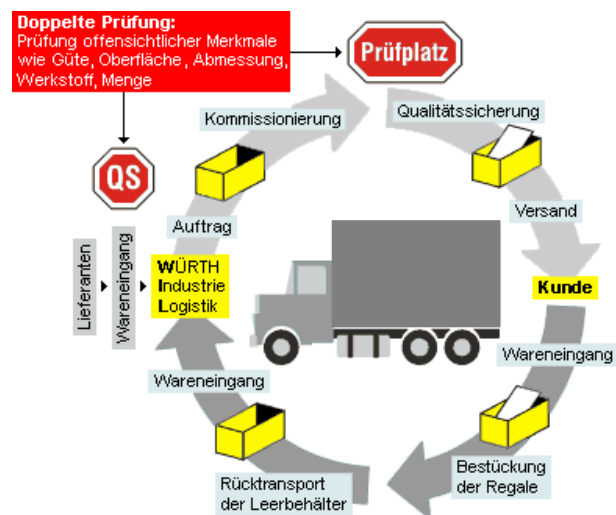


Kanban – Arbeitserleichterung, aber Quelle von Intransparenz

Von unserem Kunden wurden mechanische Verbindungselemente (Schrauben, etc.) über 5 Jahre von ein und demselben Lieferanten bezogen. Die Auswahl zugunsten dieses Lieferanten wurde durch den ehemaligen Einkaufsleiter vorgegeben. Eine vertragliche Basis gab es nicht, eine Belieferung erfolgte mittlerweile auf Basis des Gewohnheitsrechts.

Die Materialbereitstellung erfolgt über ein Kanban-System und umfasst ca. 1.600 verschiedene Artikel. Ein Mitarbeiter des Bestandslieferanten überprüft wöchentlich die, gegen monatliche Miete zur Verfügung gestellten, Kanban-Regale und überprüft den Füllgrad der Kartons. Auf Basis seiner Analyse löst er selbst die Bestellung aus und schreibt die Rechnungen an unseren Kunden, die sich im Jahr 2007 auf 270.000 € aufsummierten.

Durch diese Vorgehensweise läuft die Bestellauslösung komplett am strategischen Einkauf vorbei. Als weitere Konsequenz werden mechanische Verbindungselemente nicht im SAP erfasst und der Materialfluss wird nicht nachgehalten. Die Rechnungen weisen die Preise pro Artikel aus, sind aber nicht transparent aufbereitet.



Die Mitarbeiter sind allerdings mit dem Anbieter zufrieden, schließlich läuft die Versorgung mit mechanischen Verbindungselementen wie automatisch im Hintergrund. Teilweise wird lediglich die unsaubere Verräumung/ Stapelung bemängelt.

Aufgrund des zu hohen Aufwandes, den fehlenden Wareneingangsprüfungen bzw. deren Hinterlegung im Bestellsystem und mangelnder personeller Kapazität im Einkauf entfällt die notwendige Rechnungsprüfung fasst vollständig (keine Bestellung - kein Wareneingang - keine Information - keine Prüfung). Es wird gezahlt was in Rechnung gestellt wird.

Beispiele zwei verschiedener Verräumungs- bzw. Stapelungsansätze:



Zur Erzielung von Benchmarks identifizierte Kloepfel Consulting 18 Anbieter, die sich zunächst grundsätzlich bereit erklärten, ein vergleichbares Kanban-System anzubieten. 8 Firmen wurden von Kloepfel Consulting vor Ort durch die Produktion geführt. Es fanden intensive Gespräche statt, z.B. Übergang vom Bestandslieferanten zu einem Alternativenanbieter, Übernahme von Regalsystemen und/oder Behältern, Kostenbeteiligungen, Lieferintervalle, etc.. Als Voraussetzung für die Zusammenarbeit wurde hierbei immer die Erhöhung der Transparenz und die Einbindung des strategischen Einkaufs genannt.

Nach den Besuchen erfolgten zunächst 6 Angebote, welche in der Folge detailliert analysiert wurden. Die Gespräche mit den potenziellen Neulieferanten eröffneten die Möglichkeit, eine Umstellung kurzfristig jederzeit möglich zu machen. Durch das Einsichtssystem bei unserem Kunden konnte die Umstellung, im Wesentlichen der Austausch der Regale und Behältnisse, am Nachmittag/ Abend erfolgen, ohne den Produktionsablauf zu stören.

Mit Abschluss des Projektes wurde ein lokaler Kanban-Dienstleister beauftragt, die Versorgung und Verteilung durchzuführen. Die Kosten der Dienstleistung betragen 74.000 € zzgl. der Materialkosten von 70.000 €. Der neue Gesamtpreis von 144.000 € entspricht einer Einsparung von 136.000 € gegenüber den alten Konditionen von 270.000 €.

Wie überall im Einkauf, war es auch in diesem Bereich entscheidend, Transparenz zu erzeugen, um auf dieser Basis in die Verhandlungen einzusteigen.

Express- und Paketdienstleistungen – ungenutzte Potenziale

Früher hatte die Post das Monopol auf den Transport von Briefen und Paketen. Das Paketmonopol ist schon seit Jahren außer Kraft. Heute offerieren weltweit tätige Universaldienstleister (UPS, DHL, TNT, FedEx) ihre Dienste. Bei den weltweiten Expressdiensten ist die globale Präsenz ein wesentlicher Erfolgsfaktor.

Durch immer weiträumiger und vielstufiger werdende Supply Chains von Unternehmen ist die weltweite Vernetzung von besonderer Bedeutung für die Dienstleister. Fedex, das weltweit größte Express-Luftfrachtunternehmen, besitzt zum Beispiel 673 Flugzeuge und kann damit Märkte in 211 Ländern und Regionen verbinden. Daneben spielen nur UPS, DHL und TNT in der gleichen Liga, d.h., der Anbietermarkt ist sehr übersichtlich.

Alle vier Unternehmen sind globale Dienstleister, welche ihr gewachsenes Branchen-Know-How für kundenorientierte Logistiklösungen und Value-Added-Services nutzen. Qualitativ unterscheiden sich die Unternehmen kaum. Kriterien wie einfache Abwicklung beim Abholen, pünktliche Zustellung, schnelle und kulante Abwicklung von Reklamationen und Haftung bei Verlust oder Beschädigung werden von allen vier Dienstleistern gleichermaßen angeboten.

Hieraus resultiert ein massiver Preiswettbewerb, der in den letzten Jahren zu deutlich Preissenkungen geführt hat.



Standardisierte Preissysteme sind im Markt vollständig etabliert. Gerade für Exportunternehmen, welche Expressdienste sehr intensiv nutzen, ergeben sich dadurch erhebliche Vorteile in Form von Einsparpotenzialen.

Projekterfahrungen von Kloepfel Consulting zeigen jedoch, dass diese Potenziale gerade von mittelständischen Unternehmen häufig nicht genutzt werden. Hierfür gibt es mehrere Gründe.

Häufig liegt die Vergabeentscheidung nicht in der Einkaufsabteilung, sondern direkt im Versand oder der für den Export verantwortlichen Fachabteilung. Das Kostenbewusstsein wird dort jedoch häufig von Befürchtungen dominiert, die sich auf mögliche Umstellungsschwierigkeiten im Zusammenhang mit einem Anbieterwechsel beziehen. Diese sind jedoch keineswegs begründet, da alle Anbieter durch ihre Unterstützung einen reibungslosen Übergang sicherstellen.

Zudem erfordert eine erfolgreiche Marktanfrage eine sehr detaillierte Datenbasis. Diese liegt in vielen Unternehmen nicht vor. Eine Datenerhebung ist gerade bei Unternehmen mit mehreren Standorten mit einem erheblichen Aufwand verbunden und wird daher häufig nicht konsequent umgesetzt. Dies liegt jedoch auch daran, dass das vorhandene Potential unterschätzt wird.

Eine vollständige Datenbasis ist insbesondere für die Erstellung eines detaillierten Versandprofils notwendig, da die Anbieter genau dieses für die Erstellung eines optimalen, kundenspezifischen Angebotes benötigen.

Des Weiteren ist es für Unternehmen auch sehr schwierig, aufgrund der teilweise intransparenten Preisstaffelung der Dienstleister, den Überblick zu wahren und Preise richtig zu vergleichen. Die Intransparenz liegt z.B. an den flexiblen Rabattkonditionen der

Anbieter für Großkunden, unterschiedlichen Zoneneinteilungen oder abweichenden Berechnungen des Volumengewichtes. Nur wenige Unternehmen verfügen hierbei über die erforderlichen Auswertungstools.

Die angesprochenen Punkte können die mangelnde Potenzialerschließung erklären, jedoch keineswegs rechtfertigen. Gerade in Zeiten erhöhten Kostendrucks und steigender Rohstoffpreise, sollten diese relativ einfach realisierbaren Einsparmaßnahmen konsequent umgesetzt werden.

Zusammenfassende Erkenntnisse

- Die Serviceunterschiede der großen Logistikdienstleister sind sehr gering.
- Die Anbindung eines neuen Dienstleisters kann in der Regel ohne Umstellungsschwierigkeiten realisiert werden.
- Durch die Unterstützung des neuen Dienstleisters kann ein Wechsel auch sehr kurzfristig umgesetzt werden.
- Alle Anbieter sind in Europa flächendeckend tätig, daher bieten sich gerade für Unternehmen mit mehreren Standorten bzw. Unternehmensgruppen erhebliche Bündelungspotentiale.
- Aufgrund der bestehenden Wettbewerbssituation sollten Preiskonditionen regelmäßig am Markt überprüft werden.
- In den von Kloepfel Consulting durchgeführten Projekten liegen die Einsparpotenziale im Bereich der Express-Versand Dienstleistungen i.d.R. zwischen 20% und 40%.
- Mit hinreichender Marktkenntnis und speziellen Auswertungstools unterstützt Kloepfel Consulting seine Kunden dabei, vorhandene Potentiale nach kurzer Zeit zu identifizieren und umzusetzen.



Über Kloepfel Consulting

Kloepfel Consulting ist eine auf Beschaffungsoptimierung spezialisierte Unternehmensberatung mit lokalen Partnerunternehmen in den wichtigsten internationalen Beschaffungsmärkten. Für seine Kunden erarbeitet Kloepfel Consulting pragmatische Lösungen zur Kostenoptimierung im Einkauf.

Fokus der Beratungsleistung ist die Umsetzung von Kostenoptimierungs-potenzialen im Einkauf. Berater von Kloepfel Consulting sind Spezialisten in allen beschaffungsrelevanten Themen, wie z.B. Lieferantenmanagement, Globale Beschaffung, Beschaffungsreorganisation, Prozessdesign, Beschaffungscontrolling, Produkt-Wertanalysen, Lieferantenverträge, Make-or-Buy-Analysen, etc.

Egal welche Form der Beratung von Kloepfel Consulting angeboten wird, primäres Ziel ist die 100%ige Messbarkeit der umzusetzenden Leistungen. Nur bei klar definierter Messbarkeit, offeriert Kloepfel Consulting seinen Kunden ein Projekt.

Kunden von Kloepfel Consulting profitieren von einem erfolgsabhängigen Honorarmodell, bei dem, auf Jahresbasis, nie mehr als 50% der tatsächlichen Einsparungen als Honorar abgerechnet werden. Eine durchgeführte Analyse wird nur dann berechnet, wenn der Kunde auch einen klaren Nutzen erfahren hat.

Mithilfe seiner internationalen Analyse- und Sourcingpartner bietet Kloepfel Consulting seinen Kunden lokales Know-How der wichtigsten internationalen Beschaffungsmärkte. Die Leistung der lokalen Beschaffungsexperten reicht von der Lieferantenrecherche, über das Qualitätsmanagement bis hin zum Aufbau von Logistik- und Lagerprozessen.

Besuchen Sie uns auf www.kloepfel-consulting.com !!

**Für Ihre Fragen stehen wir gern zur Verfügung, Sie erreichen uns unter:
info@kloepfel-consulting.com**