

# Mit Beschaffungslogistik Transporte optimieren

Händler können Einsparpotential in der Transportkette realisieren –  
Vertrauensbasis bei Lieferanten schaffen – klare Verträge schließen



## **Geordnet:**

*Logistik ist eine Kernkompetenz des Handels und deshalb steuern immer mehr Händler auch die Beschaffungstransporte selbst. Ansätze zur Beschaffungslogistik gibt es bei Vollsortimentern und Discountern*

Fotos: REWE / G. Lukas

***In der Transportkette für Fast Moving Consumer Goods liegt nicht gehobenes Einsparpotenzial. Das hat der Handel erkannt und setzt auf Beschaffungslogistik. Durch koordinierte Abholung bei Herstellern können Transporte optimiert und die Abläufe an den Handelsrampen entflochten werden. In der Saison bietet die Abholung für kleinere Hersteller oft die einzige Möglichkeit, termingerecht Transportraum zu beschaffen.***

Das Thema Beschaffungslogistik wird zwischen Industrie- und Handelspartnern seit etlichen Jahren gemeinhin hitzig diskutiert. Meist wird der Disput auf der Ebene der Auswirkung auf die Einkaufskonditionen geführt und nicht einvernehmlich gelöst. Wer am längeren Hebel sitzt, setzt

sich durch, so die Erfahrung. Erfolg verspricht die Umstellung auf Beschaffungslogistik allerdings nur dann, wenn sie kooperativ und diplomatisch erfolgt.

Die Einkaufskonditionen des Lebensmittel-Einzelhandels sehen in der Regel eine Frei-Haus-Lieferung vor. Der Hersteller preist die Logistikkosten als einen seiner zahlreichen Kalkulationsparameter in den Verkaufspreis ein und organisiert den Transport selber. Er hat die Hoheit über die Abläufe an seinen Rampen und kann die Lieferqualität am Zentrallager des Handels beeinflussen. Die Vereinbarung einer Ab-Werk-Kondition hat zur Folge, dass insbesondere für Markenartikel-

hersteller die Hoheit über eine nationale Preisbildung verloren geht.

Neben den Einsparpotentialen ist der Zugriff auf die Transportkapazität zur Sicherstellung der Warenversorgung heute der Treiber für den Händler sich mit Beschaffungslogistik auseinanderzusetzen. Will der Handel

**Ohne direkten Zugriff auf Transportkapazität keine sichere Warenversorgung**

diese erfolgreich betreiben und die Transporte zu seinen Zentrallagern selber koordinieren, so muss er das durch eine eigene Speditionsorganisation tun, die intern aufgebaut oder als externe Dienstleistung eingekauft wird. Diese Beschaffungsspedition agiert im Auftrag des Handels und der Ab-sprachen, die mit den Lieferanten getroffen wurden.

				
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pionier in Deutschland</li> <li>▪ seit Ende der 90iger Jahre aktiv</li> <li>▪ ursprüngliches Ziel bestandslose Filialversorgung</li> <li>▪ etliche hundert Lieferanten aktiv</li> <li>▪ heute ca. 100 MA</li> <li>▪ auch international</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Logistik wird heute von ehem. Metromanagern gesteuert</li> <li>▪ erst seit kurzem mit neuem Konzept aktiv</li> <li>▪ „kopiert“ Metrosystem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kooperativer Ansatz: Heben von Potential im Transport</li> <li>▪ seit gut 6 Jahren etabliert</li> <li>▪ ca. 30 % der Lieferanten umgestellt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Seit mehreren Jahren dezentrale/zentrale Versuche</li> <li>▪ nur mäßiger Erfolg</li> <li>▪ Zielrichtung unklar</li> <li>▪ Lieferantenumstellung gelingt nicht nachhaltig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kaum Ressourcen, um Thema alleine zu durchdringen</li> <li>▪ kritische Größe fehlt</li> <li>▪ Lieferantenumstellung alleine zu aufwendig</li> <li>▪ Für Teilsortimente Ansätze mit MGL über Markant</li> </ul>

**Deutschlands Top-Händler gehen in Sachen Beschaffungslogistik unterschiedlich vor.**

Der Nutzen wird getrennt vom Einkauf und den vereinbarten Einkaufskonditionen für die Ware erzeugt. Die Beschaffungslogistik wird als Dienstleistung aufgebaut und dem Lieferanten "angeboten" und in Rechnung gestellt. Das Potential generiert der Händler über die Differenz zwischen Verkauf der Logistikleistung an den Hersteller und dem Einkauf der optimierten Transporte bei Speditoren. Als Profitcenter betrieben wird so die Leistung der Beschaffungs- spedition intern transparent und der Nutzen der Beschaffungslogistik für den Händler beleg- und messbar.

Folgende Grundsätze sind beim Aufbau einer Beschaffungslogistik zu beachten: Alle Lieferanten sollten persönlich angesprochen werden. Eine Vertrauensbasis ist zu schaffen, und zwar durch professionelle Mitarbeiter. Die Prozess- und Kostenstrukturen sind transparent zu machen.

Die Beteiligten einigen sich auf Bewertungsmaßstäbe für den quantitativen und qualitativen Nutzen aus Prozessverbesserungen. Die Transportkosten oder das Vergütungsmodell sind festzulegen sowie der Lieferservice und die Bedingungen für den Palettentausch. Klare Verträge mit

Qualitätskennzahlen, Preisen und Laufzeiten sind zu schließen. Insbesondere die Schaffung von Kostentransparenz erweist sich als ausgesprochen anspruchsvoll. Kein Hersteller legt seine Logistikkosten gegenüber seinen Kunden gerne offen. Neben der Vertrauensbasis müssen konkrete Vorteile geboten werden. Einer dieser Vorteile ist der Zugriff auf Transportkapazitäten, der vor allem in Saisonspitzen für kleinere und mittlere Unternehmen schwierig wird.

Durch den Zugriff auf große Transportflotten, eigen- oder fremdbetrieben, kann der Handel durch seinen wesentlich höheren Transportbedarf die Kapazitäten bedarfsgerecht für seine Warenversorgung zuordnen und eine Abholung praktisch garantieren.

Ein häufiger Einwand der Industrie gegen Abholungskonzepte ist die Verlagerung der Rampenengpässe vom Handel auf die Industrieseite. Daher ist eine ausgesprochen ‚kooperative Abholung‘ durch die Beschaffungsspedition notwendig; auf die logistischen Abläufe des Herstellers muß individuell Rücksicht genommen werden.

Im Gegensatz zur relativ großen

Anzahl von Rampentoren an den Zentrallagern des Handels gibt es in der Industrie oft noch gewachsene Strukturen, deren Warenausgang nicht mitgewachsen ist. Die Beschaffungsspedition muß Abhol- und Lieferqualität für den Hersteller steigern oder zumindest halten.

Welchen Nutzen zieht der Handel aus der Beschaffungslogistik? Er optimiert Transporte, indem er Bündelungs- und Auslastungseffekte hebt, Einkaufsvorteile generiert und durch den Betrieb einer Spedition den Speditionsgewinn abschöpft. Wobei die verschiedenen Effekte in der Regel nicht alle bei jedem Lieferanten zu holen sind, sondern Optimierungspotentiale individuell identifiziert werden müssen.

Durch die Abholung bei mehreren Lieferanten lässt sich Transportraum optimal ausnutzen. Die Abläufe an der Rampe der Zentrallager werden besser koordiniert, weil bekannt ist, welche Ware im Zulauf ist und weil die Lkw-Anzahl zugunsten einer besseren Kapazitätsauslastung reduziert wird. Einige Händler haben das erkannt und Potentiale im zweistelligen Millionen-Euro-Bereich gehoben. Nicht immer ist das reibungslos abgelaufen. Je einseitiger der Händler seine Einkaufsmacht ausgespielt hat, umso größer war der Widerstand der Lieferanten.

### Produktionsstätten und Zentrallager der Industrie

### Zentrallager und Filialen des Handels



Entfernung

Ø 0 – 300 km

Ø 250 – 300 km

Ø 80 – 120 km

Kostenanteil

2 – 20% des Umsatzes

3 – 9 % des Umsatzes

Kostenverteilung

60 – 70 %\*\*

30 – 40%

Transportkosten

5 – 70 €/Pal.

8 – 12 €/Palette

Entlang der Supply Chain sind nur die Transportkosten kurzfristig beeinflussbar

Einsparungen bei Transportkosten ergeben sich im Wesentlichen aus optimierten Abläufen. Der Kostenanteil des Herstellers beträgt bei einer Entfernung von bis zu 300 Kilometern zwischen Produktion und eigenem Zentrallager und einer weiteren Entfernung von 250 bis 300 Kilometern zum Zentrallager des Handels 2 bis 20 Prozent seines Umsatzes, wobei für die einzelne Palette mit einem Anteil von 5 bis 70 Euro zu rechnen ist.

Die Logistikkosten des Händlers teilen sich auf zwischen Betrieb und Bewirtschaftung des Zentrallagers sowie den Transporten zur Filialbelieferung. Auf letztere entfallen etwa 30 bis 40 Prozent der gesamten Logistikkosten. Die Transportkosten liegen bei 8 bis 12 Euro pro Palette, wobei eine Entfernung von durchschnittlich 80 bis 120 Kilometern zwischen Zentrallager und Filiale zugrunde liegt. Daraus ergibt sich ein Anteil der Logistikkosten von 3 bis 9 Prozent des Umsatzes, je nach Effizienzgrad der Logistik und Sortiment.

Durch Beschaffungslogistik ist eigentlich nur der Transportkostenanteil für die Strecke vom Zentrallager

beziehungsweise von der Produktion des Lieferanten zum Zentrallager des Handels beeinflussbar. Dabei lassen sich die Kosten des Fahrzeugs, des Treibstoffs und des Personals kaum beeinflussen. Einsparpotenzial muss über die Optimierung der Transporte, das heißt die Auslastung des einzelnen Fahrzeuges, der Flotte der eingesetzten Frachtführer und der beauftragten Netzwerke gehoben werden.

Im Bereich von Komplettladungen kann Beschaffungslogistik nicht nur paarige Verkehre organisieren, sondern dem Fuhrunternehmer auch einen direkten Anschlußauftrag für die Belieferung einer Filiale bieten. Dem Spediteur, der im Auftrag des Lieferanten fährt, gelingt dies nur selten.

Im Bereich der Teilladungen mit etwa 7 bis 29 Paletten kann Beschaffungslogistik Sendungen mit ähnlichem Abgangsort zusammenfassen und so die gebündelte Anlieferung mit einer Abladestelle ermöglichen. Das wird dem Hersteller kaum mög-

lich sein. Je nach regionalem Beschaffungsvolumen kann dies mit oder ohne Mengen- und Terminkoordination durch den Einkauf des Handels erfolgen.

Im Bereich des Stückgutes kann die Beschaffungsspedition Kleinsendungen mehrerer Versender so koordinieren, dass der Spediteur diese in seiner Ausgangsniederlassung zu einer Direktlieferung oder gar Komplettladung zusammenfassen kann. So werden aufgrund der gebündelten

Potential liegt in der Prozessoptimierung der Transportkette, durch Steigerung von Auslastung und Nutzungsgrad

Zuführung zum Zentrallager des Handels der Umschlag in der Eingangsniederlassung der Spedition und der teure Zustelltransport eingespart. Möglicherweise lassen sich die Sendungen sogar in einem "Milkrun" abholen, sodass auch der Umschlag in der Ausgangsniederlassung gespart werden kann, weil der LKW von der letzten Lade- stelle direkt zum Handelslager fährt.

Es hat sich bewährt, Gebietspediteure einzusetzen, damit in den Einzugsbereichen ein ausreichendes

Sendungsaufkommen erzielt werden kann. Zusätzlich ergibt sich Optimierungspotenzial, wenn es der Beschaffungsspedition gelingt, Distributionsfahrzeuge, die Waren in die Handelsfilialen liefern, auf der Rückfahrt für die regionale Beschaffung einzusetzen.

**Der Artikel wurde veröffentlicht in der Lebensmittelzeitung (10/2012) und der DVZ (10/2012)**

Dr. Kelber hat für Kaufland in Neckarsulm die Beschaffungslogistik konzipiert und aufgebaut. Als Geschäftsbereichsleiter mit Umsatz- und Ergebnisverantwortung war er für den Auf- und Ausbau der Vertriebsorganisation und der operativen Abwicklung verantwortlich. Daneben verantwortete er den weltweiten Frachtraumeinkauf beschaffungs- und distributionsseitig.

Zuvor war er mehrere Jahre Supply Chain Direktor bei einem Unternehmen der Verpackungsindustrie in Düsseldorf. Als Mitglied der Geschäftsführung verantwortete er Einkauf, Produktionsplanung und Logistik für fünf Werke.

Seine logistischen Grundlagen hat er sich in sieben Jahren bei der internationalen Logistik-Beratung Metroplan in Hamburg angeeignet.

Seine Karriere begann er als Offizier bei der Bundeswehr, an deren Universität er auch Studium und Promotion absolvierte.

Heute ist er freiberuflich tätig und konzipiert und realisiert Projekte für Industrie, Handel und Dienstleistungsunternehmen.



*„Ich weiß nicht, ob es besser wird, wenn wir es ändern, aber ich weiß, daß wir es ändern müssen, wenn es besser werden soll.“*

**Georg Christoph Lichtenberg, Physiker (1742-1799)**