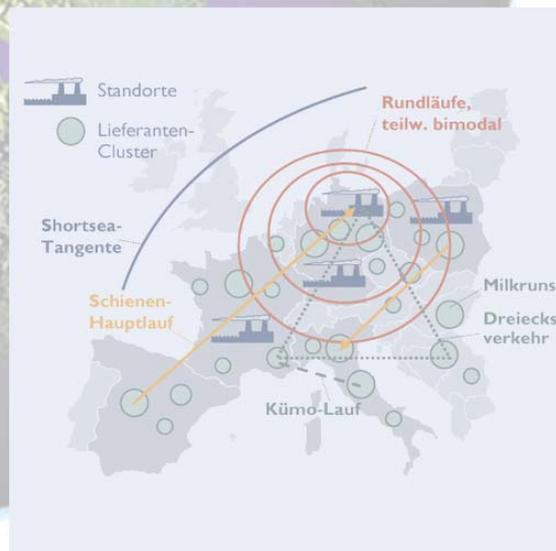




# Frachtkosten-Effizienz

## Der erste Schritt zu Operational Excellence in der logistischen Prozess-Kette



# Frachtkosten-Effizienz: Der erste Schritt zu Operational Excellence in der logistischen Prozess-Kette



	Seite
<b>Kap. 1 Summary</b>	<b>3</b>
<b>Kap. 2 Frachtkosten-Effizienz (FKE): Ein unterschätzter Hebel zur Kostenreduzierung</b>	<b>5</b>
<b>Kap. 3 Die Exxent FKE-80/20-Methodik: In 4 Schritten zur Frachtkosten-Effizienz</b>	<b>7</b>
<b>Kap. 4 Frachtkosten-Effizienz als Modul der „Logistics Excellence“ und der Exxent Effizienz-Steigerungs-Programme (ESPs)</b>	<b>20</b>
<b>Kurzprofil: Exxent Management Team AG</b>	<b>21</b>
<b>Pressespiegel – 2 Artikel aus der Verkehrsrundschau: „Der Kunde hat den König“ und „Missverstehen in Logistik-Ehen“</b>	<b>24</b>
<b>Impressum</b>	<b>30</b>

## Summary

### ■ Fracht- und Logistik-Kosten als Renditehebel

- Logistik ist zurecht zunehmend im Fokus des Managements!  
Zum einen trägt die richtige Gestaltung der logistischen Prozesskette durch die globale Vernetzung der Beschaffungsmärkte, des weltweiten Produktionsverbundes und der Distributionslogistik entscheidend zur Performance des Gesamtunternehmens bei. Zum anderen addieren sich Logistikkosten in der Gesamtsicht auf bis zu 8-10% vom Umsatz, und haben damit eine große Ergebnisrelevanz.
- Logistics Excellence, d.h. die Verbesserung der Logistik-Performance bei gleichzeitiger Kostenoptimierung, ist Aufgabenstellung in vielen Beratungsprojekten der Exxent Management Team AG bei technologieorientierten Unternehmen. Wir haben dadurch einen Überblick über die Leistungsprofile der führenden Logistikdienstleister und wissen, wo in den Unternehmen diejenigen Ansatzpunkte zu finden sind, die kurz- und mittelfristig den größten Erfolg gewährleisten.
- Um einen der größten Kostenblöcke innerhalb der Logistikkosten, die Fracht- und Transportkosten, die bis zu 4% des Umsatzes (ohne Frei-Haus-Anteile) betragen können, zu senken, haben wir das Arbeitsprogramm Frachtkosten-Effizienz (FKE 80/20) entwickelt. Dieser Projektleitfaden ist so angelegt, dass schnell und kurzfristig wirksam Einsparungen realisiert werden und Grundlagen für die nachhaltige Optimierung gelegt werden können.

*Management  
Attention zur  
logistischen  
Prozesskette*

### ■ Wirtschaftskrise und internes Optimierungsprogramm ermöglichen schnelle Erfolge im Frachtkostenbereich. Die Einsparungen liegen im Durchschnitt bei 18,5%.

- Die aktuelle Wirtschaftskrise bietet gerade im Sektor Transportleistungen neue, kostengünstigere Vertragsmöglichkeiten. Frachtraum ist wieder verfügbar, die Spotmärkte sind mit Angeboten gefüllt, die Transporteure sind bemüht, die Auslastung ihrer Fahrzeuge zu erhöhen.
- Der Gesamtverbesserungseffekt wird aber nur dann erreicht, wenn sowohl die Marktchancen
  - grundsätzliche niedrigere Frachtraten (Strecken-km unter 1,00 € bei FTL)
  - Vereinfachung der Preis- und Konditionensysteme
  - Nutzung neuer internationaler Transporteure (neue EU-Richtlinie)

als auch interne Optimierungsmöglichkeiten ausgeschöpft und kombiniert werden (u.a.)

- Routenmanagement
- Ladungs- und Streckenbündelung
- Wahl kostengünstigerer Landungsträger, Transportfrequenzen und Versandarten
- Dispositionsqualität zur frühzeitigeren Vergabe der Frachtaufträge
- Die realisierbaren Einsparungspotenziale sind natürlich stark von den spezifischen Gegebenheiten eines jeden Unternehmens abhängig. Der Einsparungseffekt liegt bei unseren Projekten in einer Bandbreite von 12-20% der definierten Kosten.

*Gutes Zeitfenster für  
Einsparungen*

## ■ Die FKE-80/20-Methodik erzielt kurz- und mittelfristig wirksame Einsparungen bei geringer Belastung interner Ressourcen und Leistungsträger

Das Projekt zeichnet sich durch folgende Merkmale/Inhalte aus:

- Nutzung der Exxent Frachtkosten-Analyse-Methodik um z.B. Überzahlungen, Mängel im Routenmanagement und bei der Nutzung der Ladungsträger herauszufinden
- Erstellung eines Logistik-Factbooks und Logistik-Anforderungsprofils zur gezielten Optimierung der Zusammenarbeit mit Ihren Logistikdienstleistern
- Kompakter und konzentrierter Einsatz Ihrer internen Ressourcen bei der Projektdurchführung. Konzentration auf zwei jeweils zweitägige Workshops mit Ihren Logistik-Leistungsträgern unter unserer Moderation und fachlichen Anleitung, um vorhandene interne Störgrößen zu identifizieren, Potenziale abzuleiten und Maßnahmen zu erarbeiten
- Fokussierung der externen und internen Anstrengungen entsprechend des 80/20-Ansatzes nur auf erfolgsträchtige Veränderungsmaßnahmen
- Umsetzungsbegleitung, Erfolgskontrolle und Monitoring der Einsparungen durch ein Saving-Board
- Kurze Projektlaufzeit von 2-3 Monaten zur Potenzialdefinition und Umsetzungsplanung.
- **Die detaillierte Beschreibung der FKE-80/20-Methodik mit den wesentlichen inhaltlichen Eckpunkten und der Darstellung der Projektdurchführung finden Sie nachstehend. Wir sind gerne bereit, unseren Vorschlag ausführlicher bei Ihnen vorzustellen, Ihre spezifischen Fragen aufzunehmen und darauf aufbauend, ein Arbeitsprogramm für Ihr Unternehmen zu erarbeiten.**

*FKE 80/20: Viel Erfolg mit wenig Aufwand*

## ■ Die FKE-80/20-Methodik dient oft als Startmodul für Logistics Excellence

- Fracht- und Transportkosten sind nur ein Teil der gesamten Logistikkosten. Das FKE-80/20-Projekt gibt viele wertvolle Hinweise auf weitere Verbesserungsmöglichkeiten bei der Gestaltung der gesamten logistischen Prozesskette und der logistischen Stellhebel.
- Das FKE-80/20-Modul ist deshalb wesentlicher Bestandteil unseres Pfades zu Logistics Excellence. Dieser beinhaltet die Optimierung aller logistischen Stellhebel wie z. B.:
  - Lagertechnik und Lagerflächen
  - Bestandsoptimierung
  - Verpackungsoptimierung und Behältermanagement
  - Innerbetriebliche und standortübergreifende Ver- und Entsorgungsprozesse im globalen Produktionsverbund
  - Dispositionsspielregeln und Terminsteuerung für Beschaffung, innerbetrieblichem Transport und Versand im Zusammenspiel mit dem Auftragsabwicklungsprozess
  - Outsourcing-Partnerschaften mit Logistikdienstleistern
- Die Broschüre „Logistics Excellence“ mit der ausführlichen Darstellung der Stellhebel, Methoden und der Projektdurchführung können wir Ihnen gerne zusenden

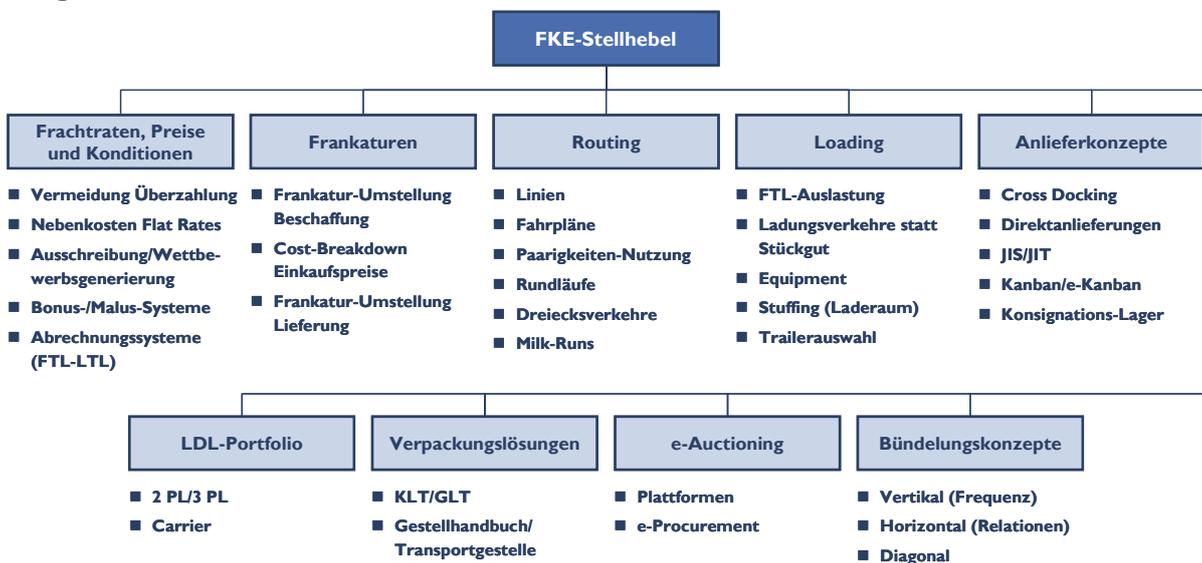
*Leverage-Effekt in der Gesamtlogistik*

## Frachtkosten-Effizienz (FKE): Ein unterschätzter Hebel zur Kostenreduzierung

Die gesamten Logistikkosten liegen bei vielen Unternehmen in einer Größenordnung von 8-10% vom Umsatz. Die direkten Fracht- und Transportkosten machen dabei den größten Anteil mit bis zu 40% aus, ohne zunächst die indirekten Frachtkosten der Frei-Haus-Lieferung zu berücksichtigen.

Die Höhe dieser Kosten resultiert nicht nur aus der Preisbasis und dem Tarifsystem der Spediteure, sondern wird getrieben durch eine Reihe interner Einflussgrößen.

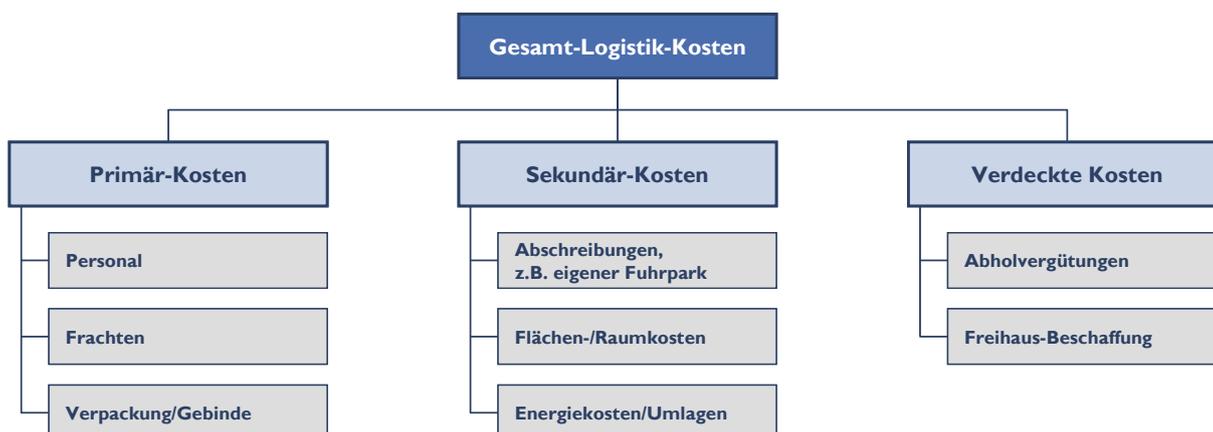
Bei der Optimierung der Frachtkosten als Teilbereich der Logistikkosten spielen eine Vielzahl interner und externer Faktoren zusammen, wie sie in der Stellhebel-Übersicht dargestellt sind.



Die einzelnen Stellhebel in der Frachtkosten-Optimierung

Obwohl sich die absolute Höhe der Frachtkosten noch relativ leicht feststellen lässt, gibt das Informations- und Controlling-Instrumentarium nur selten verlässliche Informationen über die Verursacher und die anfallenden indirekten Logistik-Kosten wieder.

Die notwendige Transparenz, um Möglichkeiten zur Kosteneinsparung aufzuzeigen, muss oftmals erst geschaffen werden. Die Frachtrechnungen sind für uns deshalb wesentliche Grundlage der Analyse.



Intransparenz der Frachtkosten in der Logistikkette

- Die aktuelle Marktsituation bietet zudem eine außergewöhnliche Gelegenheit, im Bereich der Frachten ein neues Kostenniveau zu erreichen.
- Viele Unternehmen scheuen sich den „gordischen Knoten“ der Frachtkosten systematisch zu zerschlagen und beschränken sich auf die Erzielung besserer Konditionen bei Frachtaufträgen. Das Zusatzpotenzial, welches sich durch eine systematische Optimierung aller Stellhebel ergeben würde, wird in der Regel durch interne Boardmittel alleine nicht erkannt und nicht erschlossen.
- Durch die FKE-80/20-Methodik und unsere Kenntnisse über die Leistungsprofile der Logistikdienstleister und der grundsätzlichen Anforderung der Unternehmen an die Transport-Logistik in den Branchen
  - Maschinen- und Anlagenbau
  - Elektrotechnik und Elektronik
  - Prozessindustrie
  - Kfz-Zulieferer-Industrie
  - Gebrauchsgüterindustrie

sind wir in der Lage in einem Zeitraum von 2-3 Monaten Kosteneinsparungen und Performanceverbesserungen zu erarbeiten, die sich im Schnitt auf 18,5% der definierten Kosten belaufen (Full Year Effect).
- Damit kann durch die Reduzierung der Fracht- und Transportkosten ein nachhaltiger Beitrag zur kurzfristigen Verbesserung des Unternehmensergebnisses erzielt werden.

*Nutzung der Marktchancen und interne Optimierung sichern den Maximaleffekt*

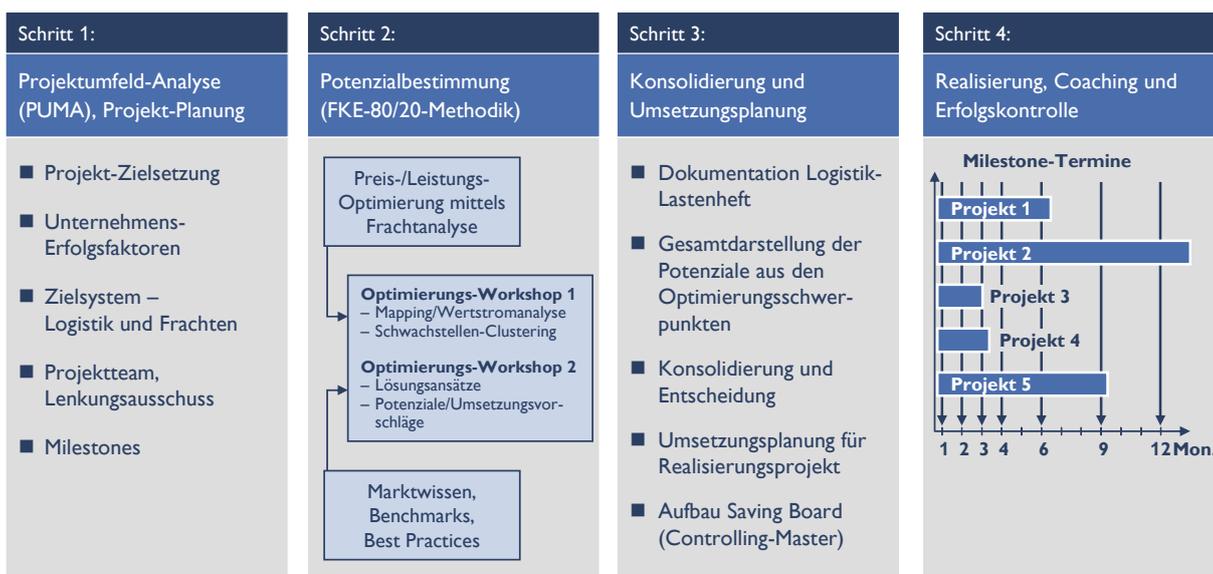
## Die Exxent FKE-80/20-Methodik: In 4 Schritten zur Frachtkosten-Effizienz

### Das FKE-80/20-Projekt zeichnet sich durch folgende Merkmale und Inhalte aus ...

- Nutzung der Exxent Frachtkosten-Analyse-Methodik um z.B. Überzahlungen, Mängel im Routen-Management und bei der Nutzung der Ladungsträger zu identifizieren
- Erstellung eines Logistik-Factbooks und Logistik-Anforderungsprofils zur gezielten Optimierung der Zusammenarbeit mit Ihren Logistikdienstleistern
- Kompakter und konzentrierter Einsatz Ihrer internen Ressourcen bei der Projektdurchführung
- Konzentration auf 2 jeweils zweitägige Workshops mit Ihren Logistik-Leistungsträgern unter unserer Moderation und fachlichen Anleitung, um vorhandene interne Störgrößen zu identifizieren, Potenziale abzuleiten und Maßnahmen zu erarbeiten
- Fokussierung der externen und internen Anstrengungen entsprechend des 80/20-Ansatzes nur auf erfolgsträchtige Veränderungsmaßnahmen
- Umsetzungsbegleitung, Erfolgskontrolle und Monitoring der Einsparungen durch ein Saving-Board
- Kurze Projektlaufzeit von 2-3 Monaten zur Potenzialdefinition und Umsetzungsplanung

Erfolgsfaktoren der FKE 80/20.

### ... und wird in 4 Arbeitsschritten durchgeführt:



4 Schritte der FKE

Im Folgenden werden die Schritte 1-4 im einzelnen erläutert und nach Ergebnissen sowie mit Projektbeispielen dargestellt.

# Die Exxent FKE-80/20-Methodik im Einzelnen:

## 1. Schritt: Projektumfeld-Analyse (PUMA) und Projektplanung

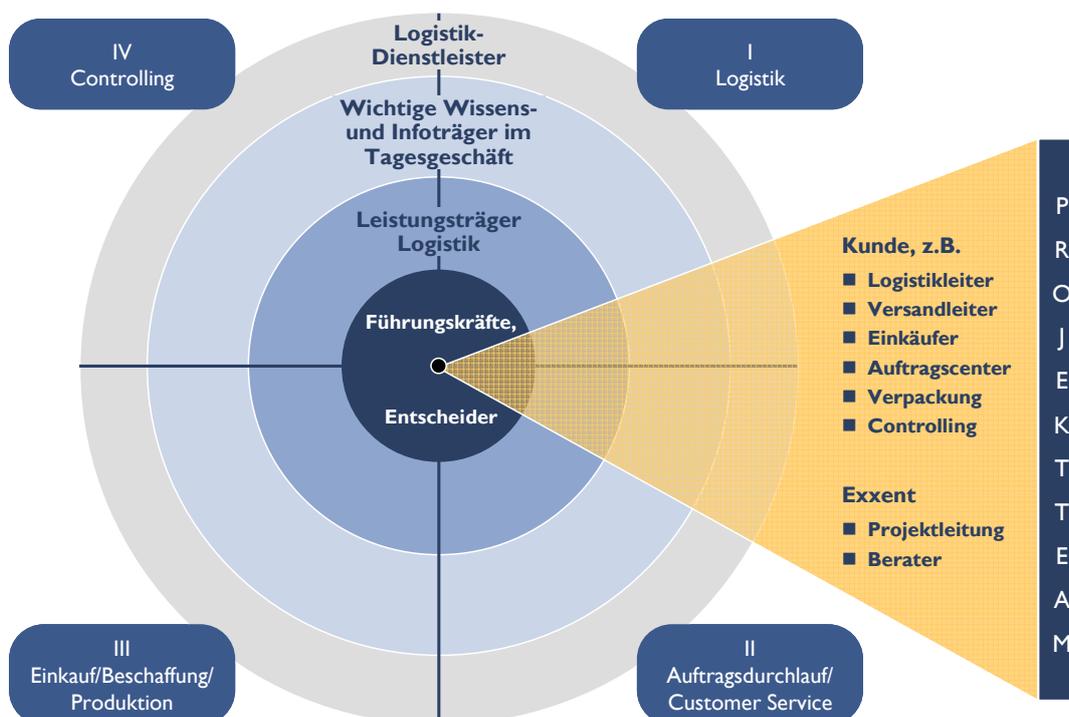
■ Im Fokus des 1. Arbeitsschrittes stehen die relevanten logistischen Kenndaten, Erfolgsfaktoren und Stellhebel des Unternehmens. Außerdem geht es darum die Unternehmensführung, die Leistungsträger und die Führungskultur kennenzulernen:

- Definition Projektzielsetzung
- Zielsystem Logistik und Frachten
- Identifizierung aller vom Projekt betroffenen Personengruppen
- Erfassung aller Einflussfaktoren auf das Projekt
- Erste Hinweise auf Potenziale und Problemfelder
- Feststellung von Abhängigkeiten/Zusammenhängen mit anderen Aufgaben und Projekten

1. Schritt für eine fundierte Basis und Orientierung

■ Auf Basis dieser Ergebnisse wird dann gemeinsam das Projektteam und der Lenkungsausschuss definiert und die Zeit- (Milestones) und Ressourcenplanung (intern) durchgeführt

### Gestalter und „Beeinflusser“ der Frachtkosten-Effizienz



PUMA – Projekt-Umfeld-Analyse

## Die Exxent FKE-80/20-Methodik im Einzelnen:

### 2. Schritt: Potenzialbestimmung (FKE-80/20-Methodik)

#### Die Potenzialbestimmung basiert auf drei Elementen:

- Preis-/Leistungsoptimierung mit Hilfe der Frachtrechnungsanalyse
- Exxent Marktkennnisse über Leistungsprofile der Logistikdienstleister, Benchmarks, Best Practices
- Interne Optimierungsansätze aus den Workshops

#### 1 Preis-/Leistungsoptimierung

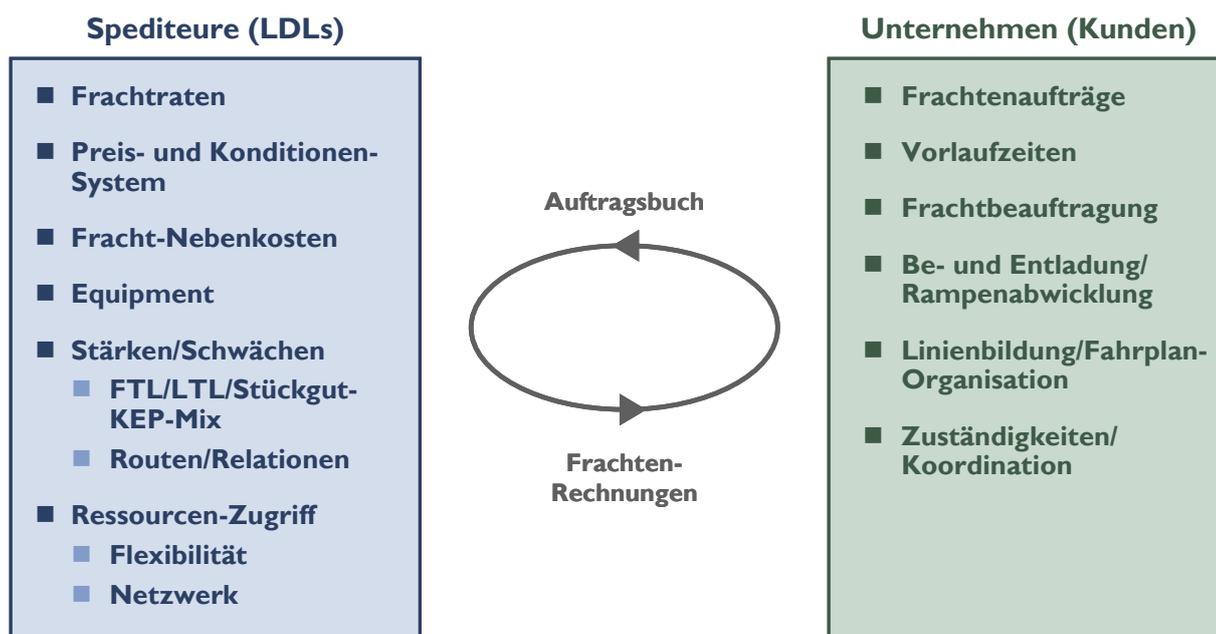
Die Preis-Leistungsoptimierung der Fracht- und Transportkosten findet innerhalb der bestehenden organisatorischen und strukturellen Gegebenheiten statt.

Der Arbeitsschwerpunkt fokussiert sich auf die Hebel und Maßnahmen, die kurzfristig über Preis- und Kontrakt-Effekte zum Erfolg führen und optimiert insbesondere den Einsatz der richtigen Spediteure und Logistikdienstleister (LDLs) auf den richtigen Routen mit den richtigen Leistungen.

Dabei kommt ein breites Hebel-Set zur Anwendung. Stichworte wie Routenplanung, Preis-Konditionen-System, Fracht-Nebenkosten, Versandart und Transport-Equipment, Sonderfrachten und Wettbewerbsgenerierung sollen das breite Instrumentarium nur andeuten.

Grundlage für die Preis/Leistungsoptimierung sind zum einen die vorhandenen Frachtrechnungen und vertraglichen Vereinbarungen und zum anderen die Auftrags-/Versandbücher, die zusätzliche Daten zur Auftragsstruktur und Frachtkosten bestimmenden Anforderungen beinhalten.

*Frachtraten und  
Konditionensysteme  
optimieren*



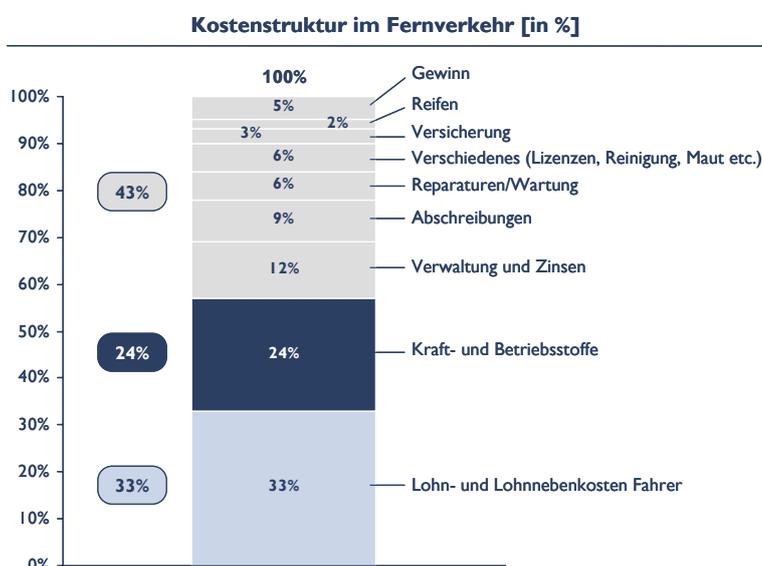
■ **Die genaue Prüfung der Konditionen, Frachtraten und tatsächlichen Abrechnungen führt in der Praxis zu einer Vielzahl von Auffälligkeiten und Erkenntnissen. Die Wahrheit steckt in der Rechnung!**

Durch die Exxent Auswertungsmethode für Frachtrechnungen ergeben sich schnell und direkt umsetzbare Einsparungen aus:

- Beseitigung von Überzahlungen, z.B. bei
  - Versicherungen
  - Rollgeld
  - Maut
  - Rückvergütung, Boni
- Preismatrix, Vergleich der Konditionssysteme
  - Vergleich bestehender Dienstleister, (Unterschiedlichkeiten bei Preis-/Leistungsgestaltung)
  - Optimierte Abrechnung nach kg, km, m<sup>3</sup>, Lademeter
  - FTL, LTL, Paketdienste, KEP
  - Vertragskonformität, Vergleichbarkeit
- Transport-Rhythmik, -Koordination
  - Strecken, Häufigkeit
  - Wartezeiten
  - Routenoptimierung
  - Beladungsoptimierung
- Benchmark-Abgleich

Überzahlungs- und Preiseffekte

■ **Detaillierte Kenntnisse über die Kostenstrukturen im Fernverkehr ermöglichen gezielte Preisverhandlungen mit den Logistikdienstleistern**

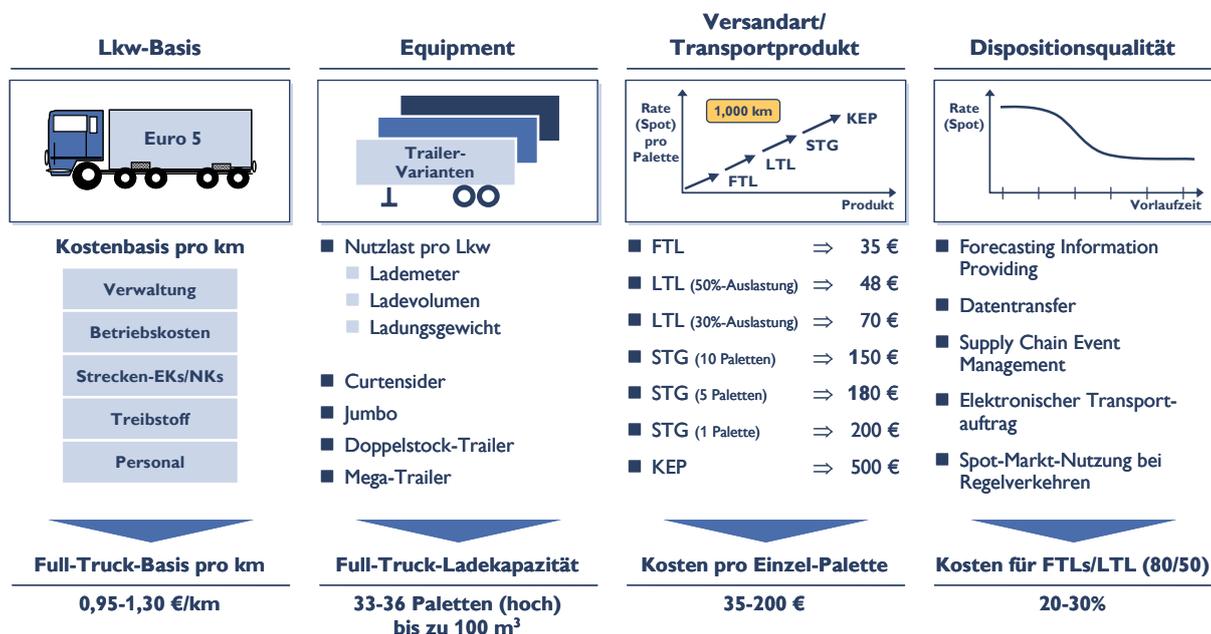


**Verhandlungsansätze**

- Cost-Breakdown als Basis für zielgerichtete Preisverhandlungen
- Kraft- und Betriebsstoffe verursachen ca. ¼ der Gesamtkosten
  - Senkung des Kraftstoffverbrauchs durch optimalen Reifendruck, Fahrertrainings etc.
  - Nutzung von Preisvorteilen in bestimmten Ländern (z.B. Luxemburg, Österreich)
- In den 43% der sonstigen Kosten sind mind. 5% Kosten-Effizienz zu erwarten
- Unterstützung des verladenden Unternehmens durch:
  - Forecasts (Termine, Laderaumbedarf)
  - Hinweis auf alternative Finanzierungsmöglichkeiten, Wartungs- und Serviceverträge etc.

Typische Kostenstruktur eines LDL

**Kostentreiber einer einzelnen Fracht:**  
**Was bestimmt die realen Kosten der Fracht auf Basis der vorliegenden Konditionen?**



Kostentreiber der  
Einzelfracht

**Typische Auffälligkeiten und Erkenntnisse aus der Frachtrechnungsanalyse:**

- Die Exxent-Frachtdatenanalyse erfasst weitaus mehr Preis- und Leistungsinformation als die üblichen SAP Auswertungen und führen zu deutlich mehr Verbesserungsansätzen
- Unterschiedliche Preis- und Konditionensysteme sogar innerhalb von Relations- und Dienstleister-identität
- Überzahlungsgefahr aufgrund unklarer Frachtnebenkostenvereinbarungen (Dieselzuschläge, Floater)
- Eingeschränkte Prüfbarkeit der Rechnung, teilweise kein Ausweis der Ladungsdaten wie km, Ladungsmenge, kg
- Auf einigen Relationen hohe Abweichungen zum Marktpreis (Faktorkostenpotenzial)
- Ungünstiger Abrechnungsmodus auf Basis von Stundensätzen bei hoher Frequenz und Homogenität
- Keine durchgängige Abrechnungslogik des Spediteurs, dadurch kein funktionierendes Frachtkosten-Controlling möglich
- Hoher Anteil an Sonderfahrten als Indiz für Prozessschwächen
- Unberechtigte Abrechnung von Fracht-Nebenkosten (Treibstoffzuschlag, Maut, Wartezeit, 2. Abladestelle, Rollgeld, Gefahrgut, Abfertigungsgebühr, Dokumente)

Die Frachtrechnungsanalyse ergibt eine Vielzahl von Ansatzpunkten

Die sich aus der Preis-/Leistungsoptimierung ergebenden Einsparungsmöglichkeiten aus Überzahlungen sind sofort und ohne größeren Umstellungsaufwand realisierbar. Der Erfahrungswert liegt bei 2,5-3% der betrachteten Frachtkosten.

## 2 Exxent Marktkenntnisse, Benchmarks und Best Practices als Input für den Optimierungs-Workshop erlauben die schnelle Identifizierung möglicher Sofortmaßnahmen

Im Rahmen dieses Projektes bringt Exxent u.a. das Know-how über die in der Praxis bewährten Modelle der Zusammenarbeit von Logistikdienstleistern und Unternehmen ein.

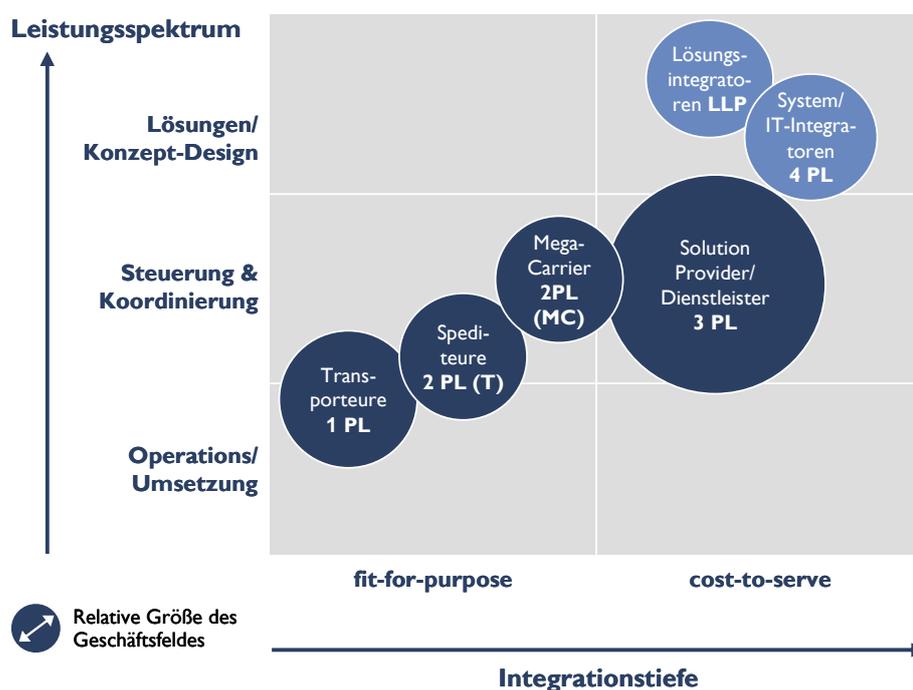
Auf dieser Basis lässt sich anhand der heutigen Arbeitsteilung schnell und pragmatisch abschätzen, ob und in welchem Umfang Optimierungspotenziale durch Veränderung der Logistik-Kontrakte vorhanden sind.



*Exxent Wissensbasis als Beschleuniger*

## Durch unsere Marktkenntnisse über LDL-Leistungsprofile können wir die Einsparungseffekte durch die Auswahl des anforderungsgerechten Logistikpartners erhöhen

### Grundsätzliche Leistungspositionierung der Logistik-Anbieter



*Der richtige LDL für den richtigen Kunden*

### 3 Optimierungs-Workshops mit den Mitarbeitern nach dem 80/20-Prinzip

Wertstrom-Analyse zur Identifizierung und Beseitigung von Störgrößen, Stellhebeloptimierung und Morphologie der Verschwendung sind die Hauptinstrumente der Workshop-Arbeit.

In 2 Workshops werden die im Sinnes des 80/20-Ansatzes relevanten Verbesserungsansätze erarbeitet, hinsichtlich ihres Potenzials bewertet und einer Priorisierung zugeführt.

#### Gesamtdarstellung der FKE-80/20-Workshops zur Bestimmung der Potenziale und Erarbeitung von Verbesserungsansätzen

	Elemente	Arbeitsinhalte	Methode
Optimierungs-Workshop 1 (2 Tage)	Wertstrom-Analyse	<ul style="list-style-type: none"> <li>Workflow Hauptprozess</li> <li>Prozessvarianten</li> <li>Mengengerüst/ Prozessdaten</li> <li>Probleme/Störquellen</li> <li>Verschwendungsquellen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Brown Paper/WSA – Wertstrom-Analyse</li> <li>Problemspeicher/Blitzvisualisierung</li> <li>Volumenanalyse</li> <li>Prozess-Funktions-Matrix</li> <li>Vor-Ort-Begehung</li> </ul>
	Schwachstellen-Clustering	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prozess-Probleme</li> <li>Strukturelle Schwachstellen</li> <li>Hauptthemen/Headlines</li> <li>Ergebnis: Problem-Cluster</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Blitzkarten/-speicher</li> <li>Pinboard-Clustering</li> <li>Priorisierung/Gewichtung</li> <li>Punkteverfahren (Potenzial vs. Realisierbarkeit)</li> </ul>

#### Abstimmung im Führungskreis (Fokussierung und Priorisierung)

Optimierungs-Workshop 2 (2 Tage)	Priorisierung, Lösungsansätze	<ul style="list-style-type: none"> <li>Detaillierung der Top 10 der Problem-Cluster pro Team</li> <li>Ursachenanalyse</li> <li>Auswirkungsanalyse</li> <li>Stellhebel/Lösungen</li> <li>Effekte &amp; Umsetzungsweg</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bildung von mehreren Teams</li> <li>Gruppenarbeit</li> <li>Lösungszyklus (5 Schritte)</li> <li>UWD (Ursachen-Wirkungs-Diagramm)</li> </ul>
	Potenziale, Action Plan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kostensenkung</li> <li>Qualitätsverbesserung</li> <li>Durchlaufzeit-Verkürzung</li> <li>DB-Verbesserung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zielsystem Better-Faster-Cheaper</li> <li>Kostenmodelle</li> <li>Potenzial-Modelle</li> <li>Benchmarks</li> <li>Maßnahmen-Templates</li> </ul>

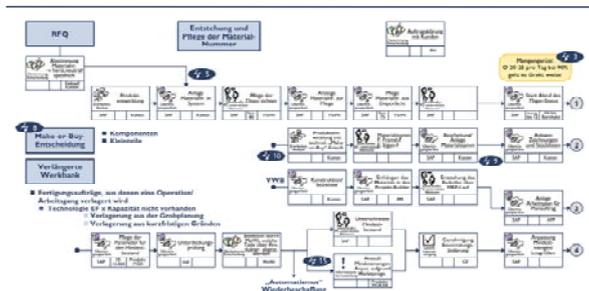
Potenzialfindung und Erarbeitung der Maßnahmen in effizienter Workshop-Arbeit

### Wertstrom-Analyse und Mapping des Hauptprozesses zur Identifizierung und Beseitigung von Störgrößen im Rahmen des ersten Optimierungs-Workshops

#### Brown Paper



#### Mapping



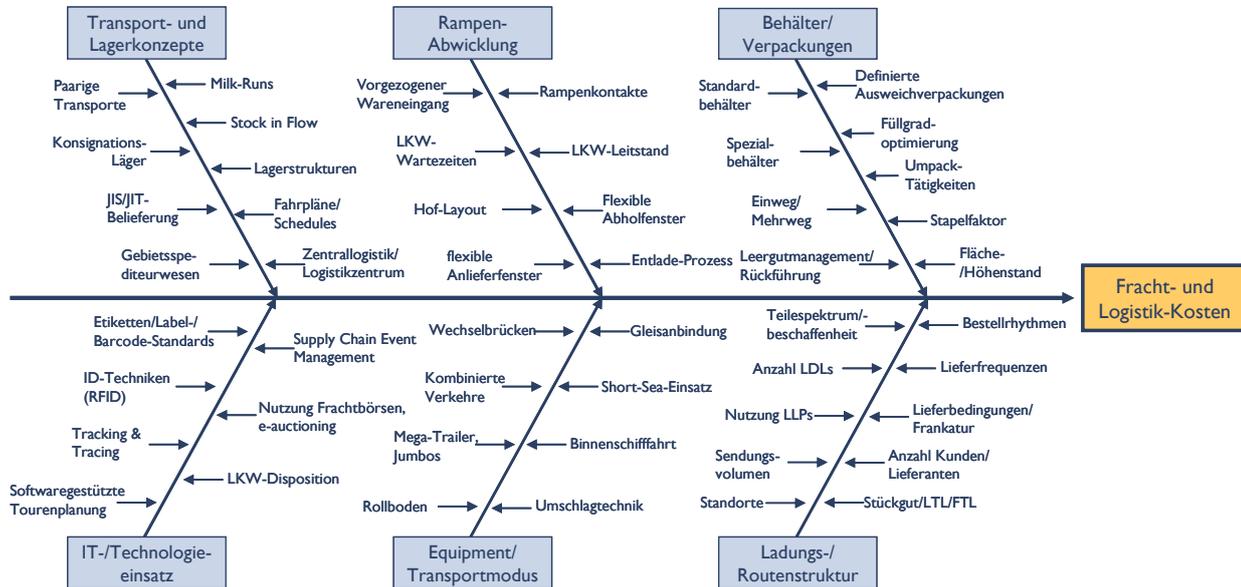
#### Blitzspeicher

- 41 Zuordnung der Material-Nummer auf Warengruppen durch die Konstruktion ist nicht eindeutig
- 42 Im EK müssen neue Material-Nummern bearbeitet werden, die noch keine Freigabe haben.
- 43 Durchlaufzeit mindestens 3 Tage bis 14 Tage gesamt. Hauptproblem Planlieferzeit.
- 44 Preisinfo wird erst bei der Bestellung erfasst
- 45 Vollständigkeit der Info (z.B. Prüfung)
- 46 Keine automatisierte Erzeugung der Material-Freigabe
- 47 Aktualität und Pflege Wiederbeschaffungszeiten
- 48 Struktur und Organisation der „Make or buy“-Entscheidung
- 49 Fixierung „MoB“-Entscheidung bei Auftragserteilung = 80%
- 410 Zusammenarbeit Konstruktion (Produktentwicklung) mit Einkauf läuft nicht optimal (Value Engineering)
- 411 Für alle Teile wird dieselbe Genauigkeit beim Anlegen angesetzt, auch wenn sie später nach draußen vergeben werden
- 412 Kostentransparenz der eigenen Herstellungskosten
- 413 An dieser Stelle wird noch keine Bedarfsprognose für einen EK-Forecast abgeleitet

Wertstrom-Analyse deckt ungefiltert Schwachstellen auf

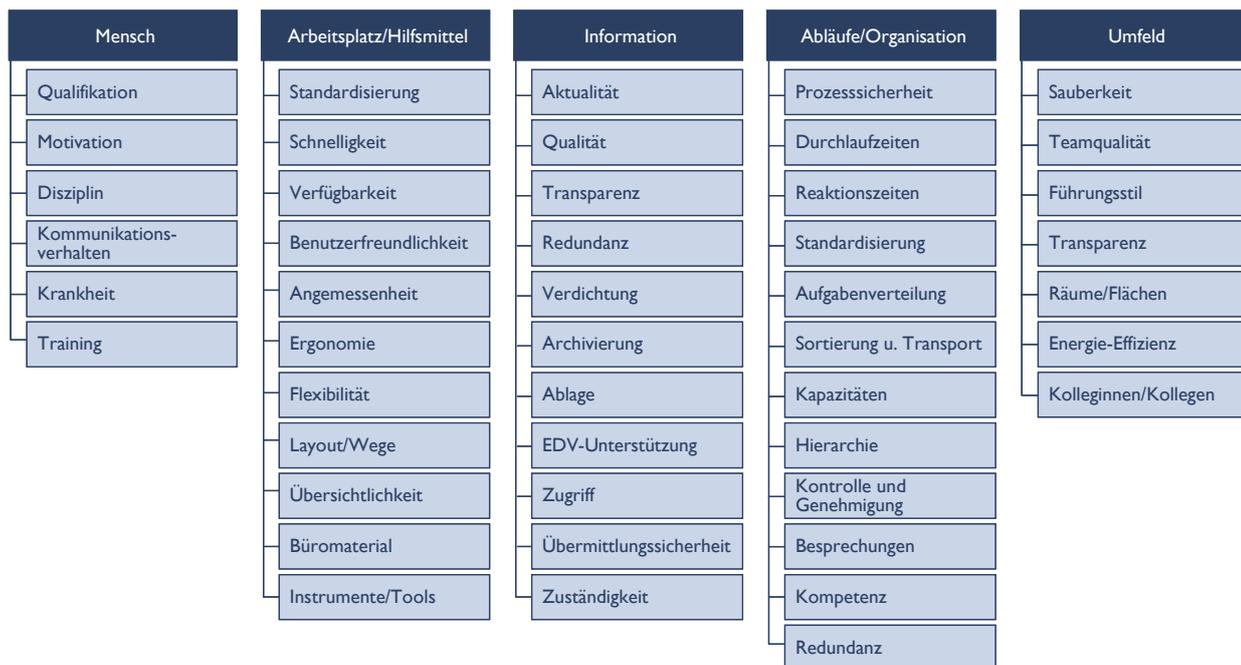
Die Wertstrom-Analyse zeigt Verschwendungsquellen und Kostentreiber ungefiltert auf und bietet bei richtiger Gruppierung der Prozess-Blitze die Basis für den Stellhebel-Einsatz.

■ Bei der Wertstrom-Analyse wird durch das Stellhebel-Konzept sicher gestellt, dass alle Optimierungsansätze geprüft werden.



Hebel-Set und Maßnahmen-Bibliothek

■ Die „Morphologie der Verschwendung“ hilft, als Leitfaden, sämtliche Verschwendungsquellen und Prozessschwachstellen aufzudecken und als Optimierungsansatz nutzbar zu machen



Morphologie der Verschwendung im Logistik-Prozess

## FKE-80/20-Workshop 1: Von der Wertstrom-Analyse zur Schwachstellen-Priorisierung

### Problem-Clustering

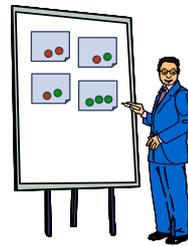


- ▶ Wertstrom-Analyse + Mapping des Hauptprozesses
- ▶ Stellhebel-Systematik
- ▶ Morphologie der Verschwendung
- ▶ Jedes Team-Mitglied schreibt Themen/Probleme auf Karten

- ▶ Der Moderator sammelt, bespricht und gruppiert alle einzelnen Problemkarten

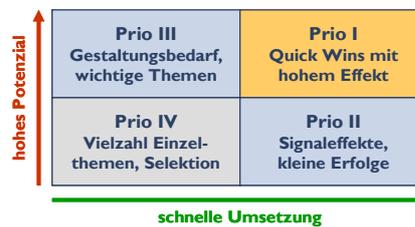


### Priorisierung



- ▶ Alle Teilnehmer bewerten die Karten mit jeweils 5 Punkten (rot = hohes Potenzial) (grün = schnelle Umsetzung)

- ▶ Es entsteht eine Priorisierungsmatrix



80/20-Workshop-Konzeption

## Teamarbeit bei der Bewertung und Priorisierung



Team 1: Fläche + Logistik



Team 2: Materialverfügbarkeit + Planung



Teamarbeit im Workshop

## ■ Abstimmungsrunde mit den Führungskräften

Die Ergebnisse des Optimierungs-Workshops 1

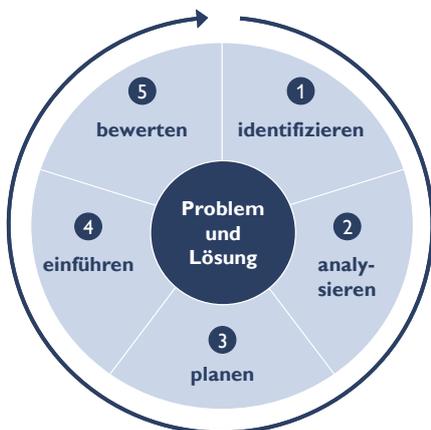
- Prozessdefizite
- Problem-Clusterung
- Erste Verbesserungsideen

werden im Projekt-Lenkungsausschuss vorgestellt und diskutiert, damit für die weiteren Arbeiten der aus Sicht des Top-Managements richtige Fokus gesetzt werden kann

*Abstimmung mit dem Management zur Sicherstellung der zielgerichteten Weiterarbeit*

## ■ Optimierungs-Workshop 2: Ziel ist die Erkennung und Umsetzung von möglichst schnell wirksamen und mit wenig Aufwand realisierbaren Verbesserungen

### Lösungszyklus im Optimierungs-Workshop 2



- Bildung von mehreren themenbezogenen Teams
- Top 10 der Verbesserungsansätze
- Detaillierung der Ursachen und Ansatzpunkte
- Voraussetzungen, Restriktionen
- Potenzialabschätzung
- Umsetzungs-Rahmen-Planung
- Konsolidierung aller Maßnahmen im Plenum

*Lösungsprozess im 2. Workshop*

## ■ Zusammenfassung der Potenziale:

Die erarbeiteten Verbesserungsansätze werden sowohl quantifiziert als auch qualitativ bewertet und bilden die Grundlage für die Realisierungsentscheidungen im Lenkungsausschuss

	Prozesseffizienz					Prozessqualität			
	Material-kosten	Fracht-kosten	Personal-kosten auf IT-Problemen basierend	Personal-bezogene Voll-Kosten	DB2-Verlust	Better		Faster	
<b>Team 1:</b> „Redesign Logistikbetrieb“ + „Schnittstellen-Optimierung“		1.1 217.670,- 1.7 42.287,-		1.3 85.350,- 1.4 96.800,- 1.5 40.000,- 1.6 13.600,-		1.1 1.6 1.2 1.7 1.4 1.9 1.5 1.10	1.1 1.6 1.2 1.7 1.4 1.8 1.10		
<b>Team 2:</b> „SLA-Alignment“, „Ansteuerung durch KUZ“, „IT-Support“, „Schaffung Transportoptimierung“		2.5 211.500,- 2.7 12.000,- 2.8 2.500,-	2.9 18.750,-	2.2 20.000,- 2.4 68.400,- 2.5 48.400,- 2.7 2.600,- 2.8 625,-	2.9 35.000,-	2.1 2.6 2.2 2.7 2.3 2.8 2.4 2.10 2.5	2.1 2.8 2.3 2.9 2.6 2.10 2.7		
<b>Team 3:</b> – Auftragsdurchlauf + Logistik – Transport-Management – Wareneingang-Replenishment – Kommissionierung			82.500,- 1.833,- 64.900,- 12.375,-						
<b>Σ Gesamt [€]</b>		<b>485.957,-</b>	<b>180.358,-</b>	<b>375.775,-</b>	<b>35.000,-</b>				

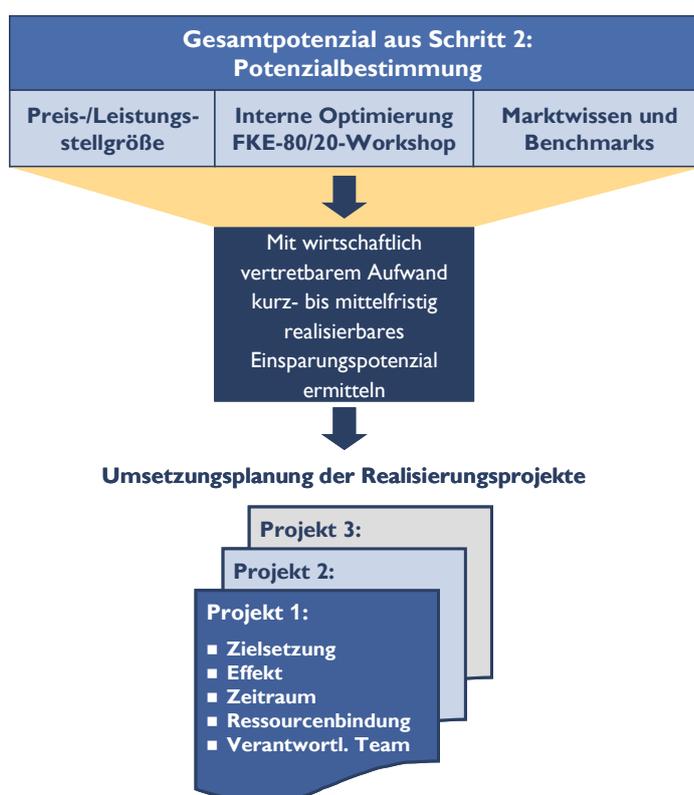
*Ergebnisse - Projektbeispiel*

## Die Exxent FKE-80/20-Methodik im Einzelnen:

### 3. Schritt: Konsolidierung und Umsetzungsplanung

- Im 3. Projektschritt werden die erarbeiteten Potenziale konsolidiert und diejenigen Projekte herausgearbeitet, die mit wirtschaftlich vertretbarem Aufwand kurz- bis mittelfristig den größten Einsparungseffekt erzielen.

#### Potenzial-Konsolidierung und Umsetzungsplanung



Potenzial-Konsolidierung

- Erforderliche Veränderungen und notwendiger Ressourceneinsatz werden dabei sorgfältig abgeschätzt. Für die einzelnen Projekte wird ein jeweils spezifischer Realisierungsplan erarbeitet:

- Iterativer Prozess zusammen mit dem Lenkungsausschuss, respektive den Entscheidern auf Führungsebene
- Im Saving Board werden die Einsparungseffekte aller Realisierungsprojekte dokumentiert und „monitort“. Damit ist über die gesamte Laufzeit der Realisierung immer transparent, welches Projekt entsprechend der Planung Fortschritte erzielt und bei welchen Projekten nachgesteuert werden muss.
- Das Saving Board stellt in den Fällen, in denen ein Teil des Beraterhonorars variabel gestaltet wird, die gemeinsame Abrechnungsgrundlage dar.

#### Saving Board (Auszug)

VING Zielpotential 2009 auf Basis 2008						FC Savings 2009 €			
10/2008	1/02/2009	02/2009	02/2009	02/2009	1/02/2009	10/2008	10/2008	10/2008	1/02/2009
51750 €	51750 €	51750 €	51750 €	51750 €	51750 €	51750 €	51750 €	51750 €	51750 €
3300 €	3300 €	3300 €	3300 €	3300 €	3300 €				
5300 €	5300 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €				
							395 €	395 €	395 €
							750 €	750 €	750 €
							8750 €	8.750 €	8.750 €
							4830 €	5.822 €	5.822 €

Saving Board: Überwachungs-Instrument zur Zielerreichung

## Die Exxent FKE-80/20-Methodik im Einzelnen:

### 4. Schritt: Realisierung, Coaching und Erfolgskontrolle

- Im 4. Projektschritt werden die definierten Projekte unter der Leitung des jeweiligen Projektverantwortlichen mit seinem Team durchgeführt.

An den festgelegten Milestone-Terminen erfolgt jeweils der Statusbericht mit Abweichungsanalysen, die weitere Projektplanung bis zum nächsten Rapport und evtl. erforderlichen Zusatzmaßnahmen.

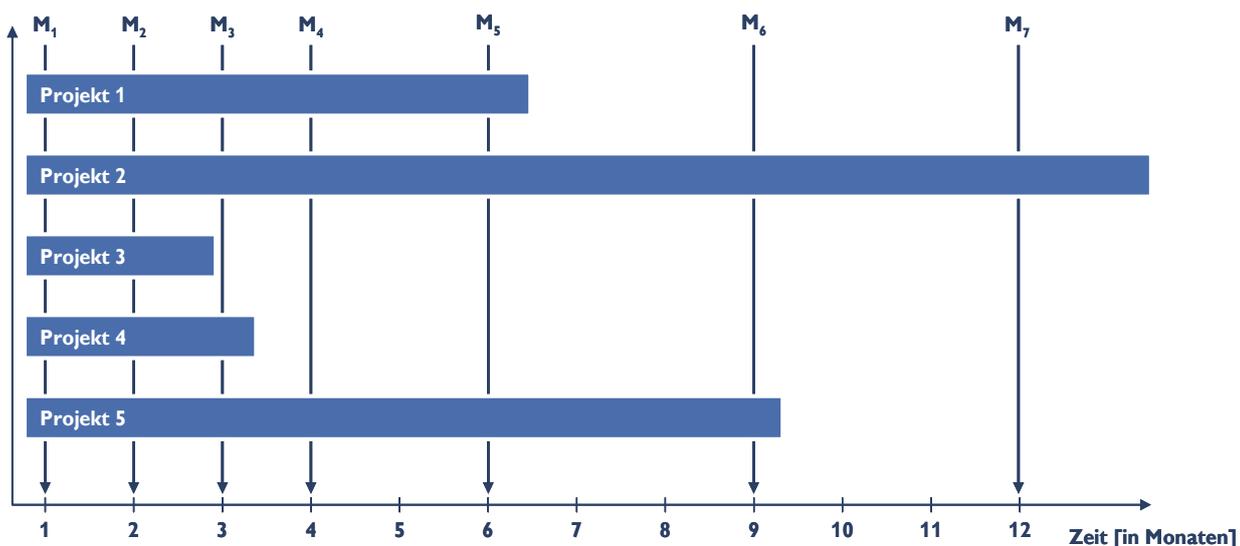
- Die Rolle des Beraters kann dabei sehr individuell gestaltet werden

- Mitarbeit im Projektteam
- Coach der Projektverantwortlichen
- Gesamtprojektcontrolling, Monitoring der Inhalte
- Aktualisierung Saving Board

Erfahrungsgemäß ergibt sich ein Mix in der Beratertätigkeit, die sich in der Regel über einen Zeitraum von bis zu einem Jahr mit abnehmender Intensität erstreckt.

Coaching-Prozess:  
Hilfe zur Selbsthilfe

Milestone-Planung – Realisierungsprojekte



- 1.-4. Milestone-Termine: im monatlichen Abstand
- 5. Milestone-Termine: nach 6 Monaten
- 6.-7. Milestone-Termine: Ende des 3. und 4. Quartals

Klare Milestone-  
und Projekt-  
Verantwortung

## Die Exxent FKE-80/20-Methodik im Einzelnen: Ergebnisse aus 3 Praxisbeispielen

### BEISPIEL 1

#### Startsituation

- 600T € Frachtkosten insgesamt
- Frachtaufträge vorwiegend im FTL-Bereich, keine Teilladungen

#### Hebel-Mix und Maßnahmen

- Umstellung nicht ausgelasteter FTLs auf Teilpartien
- Einsatz mehrerer kostengünstiger Stückgut-Spediteure
- Vergabe von Kleinladungen unter 3,5 to an KEP-Spezialist der Branche
- Zusammenlegung von Rundläufen durch Frequenzanpassung

#### Ergebnisse

- 20% Kostenreduzierung und Flexibilisierung als Voraussetzung für kostenneutrale Mengenanpassung bedingt durch die aktuelle Wirtschaftskrise

Automobil-Zulieferer

### BEISPIEL 2

#### Startsituation

- 1 Mio. € Eingangsfrachten mit 20 LDLs
- etwa 2 Mio. € indirekte Frachtkosten (Frei-Haus-Lieferungen)
- Relationen ohne Routen-/Rundlauf-Verknüpfung

#### Hebel-Mix und Maßnahmen

- Einsatz eines Lead Logistics Providers in der Beschaffungslogistik unter Nutzung eines web-basierten Logistik-Leitstandes
- Änderung der Frankatur bei etwa 20% der Frei-Haus-Lieferung auf Abholung
- Enge Abstimmung mit Commodity-Managern und Disponenten

#### Ergebnisse

- 16% Einsparung bei den direkten Frachtkosten (besserer Dispo-Vorlauf, Ladungsträger-optimierung)
- 20% Einsparung der Frachtkosten, die aus der Frankaturänderung resultieren

Sondermaschinenbauer

### BEISPIEL 3

#### Startsituation

- 6 Mio. € direkte Frachtkosten (gruppenweit)
- 30 Spediteure mit unterschiedlichen Konditionen im Einsatz

#### Hebel-Mix und Maßnahmen

- Preis-/Raten-System-Harmonisierung und Vergleichbarkeit
- Wettbewerbsgenerierung gruppenweit
- Bildung von 11 Routen mit eigenem Management
- Neue Knotenpunkte, FTL-LTL-Ausgleich, Megatrailer-Einsatz

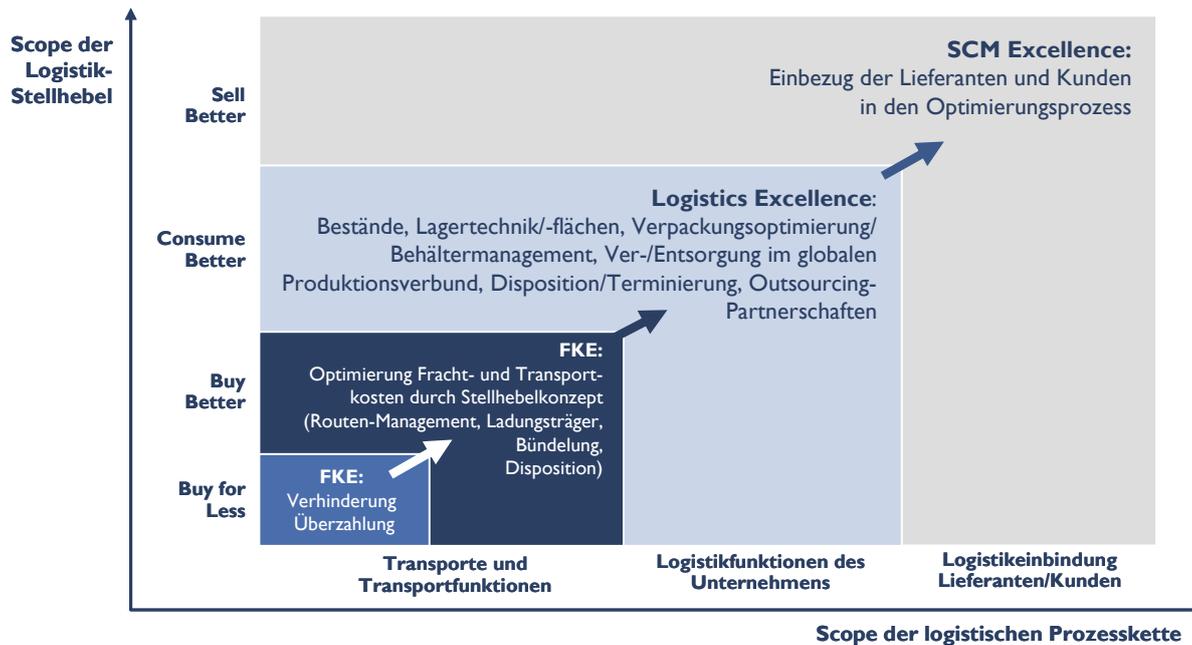
#### Ergebnisse

- 18% Kosteneinsparung bei direkten Frachtkosten,
- zusätzlich 2% Überzahlungs-Vermeidung

Unternehmensgruppe der Automobil-Zulieferer-Industrie

# Frachtkosten-Effizienz als Modul der „Logistics Excellence“ und der Exxent Effizienz-Steigerungs-Programme (ESPs)

■ Fracht- und Transportkosten sind nur ein Teil der gesamten Logistik-Kosten: Das FKE-80/20-Modul ist wesentlicher Bestandteil unseres Pfades zur Logistics/SCM-Excellence



FKE als erster von vier Schritten der Logistics-/SCM-Excellence

■ Zur Verbesserung der Operational Excellence hat Exxent neben Logistics Excellence noch drei weitere Effizienzsteigerungsprogramme entwickelt



ESPs entlang der Wertschöpfungskette

## Kurzprofil: Exxent Management Team AG

### ■ Unser Beratungsansatz ist konsequent unternehmerisch

Wir konzentrieren uns auf zentrale Fragen der Unternehmensführung, außergewöhnliche Resultate für unsere Kunden zu erbringen, ist unser Ziel und Bestreben.

Wir entwickeln Strategien, Konzepte und Lösungsansätze unter dem Blickwinkel der erfolgreichen Umsetzung. Bei der Umsetzung die treibende Kraft zu sein, stützt unseren Erfolg.

Erklärtes Ziel unserer Arbeit ist es, die Wettbewerbsposition unserer Kunden zu stärken und zu differenzieren und damit nachhaltige Leistungs- und Ergebnisverbesserungen zu erreichen.

Wir arbeiten deshalb vorrangig mit Vorständen, Geschäftsführern und Eigentümern zusammen, welche die Weiterentwicklung und Zukunftssicherung ihres Unternehmens darin sehen, in der Branche und im Unternehmen neue Standards exzellenter Performance zu setzen.

Die Gesellschafter und Partner der Exxent Management Team AG verfügen über eine mehr als 20-jährige Management- und Beratungserfahrung. Sowohl als Manager in verantwortungsvoller Funktion in der Industrie, als auch als Berater haben wir Unternehmen erfolgreich restrukturiert, umgebaut und zukunftssicher ausgerichtet. Pragmatismus, Stringenz, der Blick für das Wesentliche und die hohe Mobilisierungskraft zeichnen uns aus. Die Führungskräfte finden in uns – dank der Kombination aus Management – und Beratungserfahrung – vertrauensvolle Partner und Unterstützer für ihren Erfolg. Der gemeinsame Erfolg ist Motor unseres Einsatzes und Handelns. Unsere Stärke liegt darin, dass wir für die unterschiedlichen Problem- und Aufgabenstellungen in den Lebensphasen der Unternehmen die richtige Antwort bezüglich Lösungsansatz, Wissen, Erfahrung, Expertise und Methodik finden. Der professionelle Einsatz unserer Implementierungs- und Change-Management-Fähigkeiten sichert messbare Umsetzungsergebnisse, und an diesen lassen wir uns messen.

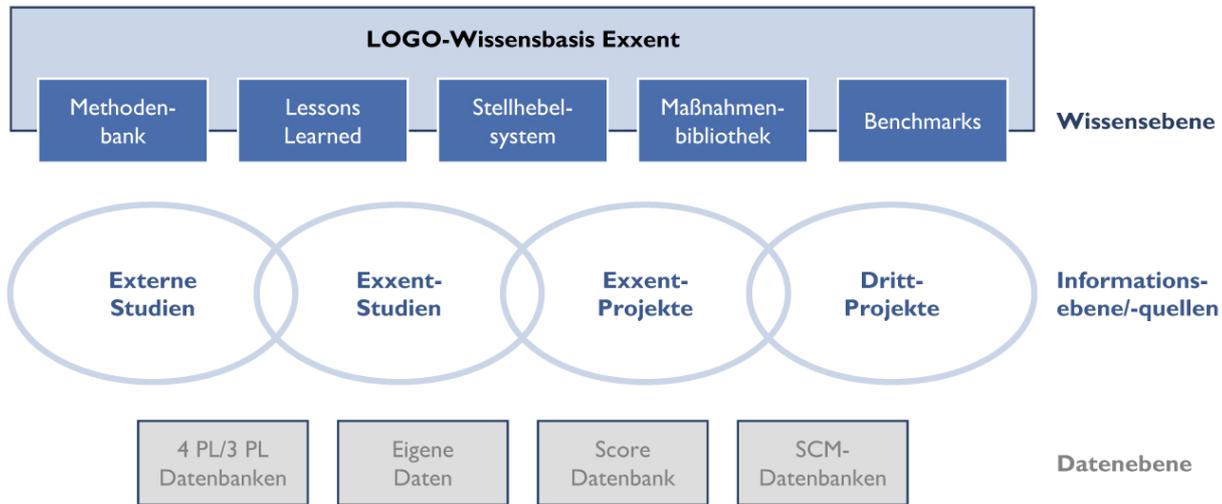
### ■ Exxent Management Team AG hilft bei der pragmatischen Erarbeitung der Verbesserungsmaßnahmen und bei der termin- und qualitätsgerechten Realisierung.

#### Exxent Management Team AG als Content- und Process-Driver

Business-Competence		Process-Competence	
Geschäftsverständnis	Beratungs-Know-how und Methodenspektrum	Prozessgestaltung	Persönlichkeit
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Markt-, Technologie- und Wettbewerbsumfeld (Größenverhältnisse, Trends, Treiber von Veränderungen)</li> <li>■ Anforderungen an das Geschäftssystem</li> <li>■ Gestaltung der Organisation (Strukturen, Abläufe, Führungssysteme)</li> <li>■ Economics, Gewinnmodelle</li> <li>■ Geeignete Arbeitsmethoden, Hilfsmittel- und IT-Einsatz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Analyse und Bewertung der Geschäftspraxis</li> <li>■ Gestaltungsmöglichkeit der Organisation und Prozesse</li> <li>■ Beurteilung der Ressourcenverwendung und Wirtschaftlichkeit</li> <li>■ Mitarbeitermotivation</li> <li>■ Erarbeitung von Lösungs-, Verbesserungsvorschlägen</li> <li>■ Improvement-Systeme (Basisverbesserung, Wertstromanalyse, Six Sigma, Balanced Scorecard)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Moderation</b> Beteiligte einbinden, Raum für Meinungen, Ideen schaffen</li> <li>■ <b>Coaching</b> Fähigkeiten erschließen, Reflexion ermöglichen, Selbsterkenntnis fördern, Verhalten üben</li> <li>■ <b>Mediation</b> Konflikte besprechbar machen, Win-Win-Situation schaffen</li> <li>■ <b>Process-Control</b> Macht und Akzeptanz sichern, Hindernisse beseitigen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Blick fürs Wesentliche</li> <li>■ Gleiche Augenhöhe</li> <li>■ Soziale Kompetenz</li> <li>■ Neutralität</li> <li>■ Akzeptanz und Durchsetzungsvermögen</li> <li>■ Konzentration und Aufmerksamkeit</li> <li>■ Motivation und Durchhaltevermögen</li> <li>■ Seriosität und Ernsthaftigkeit</li> <li>■ Ergebnisorientierung</li> </ul>

*Exxent als Content- und Prozess-Driver überzeugt durch Business- und Process-Competence*

## ■ Exxent Wissensbasis Logistik und SCM (LOGO = Logistik-Optimierung)



Exxent Wissensbasis der Logistik

## ■ Folgende Gründe sprechen somit für Exxent als kompetenter Partner für die Logistik:



Kompetenz für die Logistik

## ■ Branchen- und Themenschwerpunkte der Exxent Management Team AG :

Branchen	Themen
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Anlagenbau</li> <li>■ Maschinenbau</li> <li>■ Fahrzeugbau/Automobil-/Kfz-Zulieferindustrie</li> <li>■ Elektronik, Wehrtechnik</li> <li>■ Prozessindustrie (Chemie, Papier, Metallurgie, Pharma)</li> <li>■ Logistikausrüster</li> <li>■ Logistikdienstleister/Logistik-Carrier und Logistik-Operateure</li> <li>■ Service-/Dienstleistungsunternehmen</li> <li>■ NuG (Food, Beverages)</li> <li>■ Gebrauchsgüter (FMCG)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wachstumsstrategien</li> <li>■ Geschäftsfeldstrategien</li> <li>■ Restrukturierungen</li> <li>■ Fusionen, Integrationen</li> <li>■ Optimierungsprogramme</li> <li>■ Führungsorganisation</li> <li>■ Reengineering/Kostensenkung/Ressourcendimensionierung</li> <li>■ Sourcing</li> <li>■ Produktion</li> <li>■ Logistik</li> </ul>

Branchen und Themen von Exxent

## ■ Wir sichern den Projekterfolg auf drei Ebenen: Inhalt, Methode und Prozess

<b>Exxent als „Content Driver“</b>	Wir verfügen über den erfahrenen und geschulten Blick, um schnell die inhaltliche Problematik zu erkennen und zu bewerten. Gemeinsam erarbeiten wir mit dem Auftraggeber nachhaltige, umsetzungsfähige Lösungen.
<b>Exxent als „Methods Provider“</b>	Wir setzen entsprechend der unterschiedlichen Problematik und Aufgabenstellung die richtige Kombination von erfolgreich erprobten Methoden ein.
<b>Exxent als „Process Driver“</b>	Wir treiben den Umsetzungsprozess systematisch und gezielt durch Know-how-Transfer, Unterweisung und Unterstützung. Wir wecken die Bereitschaft und den Willen der internen Führungskräfte zur Herbeiführung der notwendigen Veränderung.

Sicherung des Erfolgs auf drei Ebenen

## ■ Ansporn und Anspruch: Exxent leads to Excellence

Unser unternehmerisches Selbstverständnis verpflichtet uns zum Erfolg. Das Erreichen absoluter Qualität, Professionalität, Kundenorientierung und Umsetzungsstärke ist unser Anspruch. Für den Erfolg unserer Kunden gehen wir die Extrameile. Dabei übertreffen wir die an uns gesetzten Erwartungen.

## Pressespiegel: „Der Kunde hat den König“ (Verkehrsrundschau)

# Der Kunde hat den König

**Für Transportdienstleister wird es schwer sein, die Mauterhöhung weiterzureichen. Was die Auftraggeber von den Speditionen erwarten.**

**D**er Erste, der anknüpft, fliegt raus.“ Auch solche Sätze fallen, wenn man derzeit mit Logistikeinkäufern aus Industrie und Handel über die Erhöhung der LKW-Maut spricht und zaghaft anfragt, ob die Mehrkosten übernommen werden. „Die Mauterhöhung trifft die Wirtschaft insgesamt in einer konjunkturell schwierigen Phase.“ So drückt es der Bundesverband der Deutschen Industrie aus und drückt sich damit um eine klare Antwort in der Kardinalfrage: In welchem Umfang lassen sich Mehrkosten durch die Erhöhung der LKW-Maut ab Januar nächsten Jahres an den Auftraggeber weiterreichen?

Die Transportwirtschaft trifft die Mauterhöhung eiskalt, denn die Verhandlungsposition der Dienstleister gegenüber ihren Auftraggebern ist derzeit denkbar schlecht, wie Anfragen der Verkehrsrundschau bei Unternehmen der verladenden Industrie schnell deutlich machen. Die Mauterhöhung fällt in eine Zeit, in der es ein Überangebot an Frachtkapazität im Markt gibt – ein Umstand, der eher zu sinkenden denn steigenden Frachtraten führt. Das bestätigt Peter Viebig, Head of Logistics Services Region Europe beim Chemieunternehmen Bayer Material Science. Viebig vergibt pro Jahr ein Transportvolumen von rund 150 Millionen Euro auf der Stra-

ße sowie im intermodalen Transport. Den gesunden Wettbewerb in Gang halten und dadurch die Preise möglichst wettbewerbsfähig halten, so lautet eine Devise des Logistikeinkäufers. „Der Markt hat sich gedreht“, stellt Viebig fest. Während man vor einem Jahr noch händeringend Kapazitäten gesucht hat, gebe es nun ein Überangebot an Frachtraum. „Wir haben derzeit viele Angebote von Dienstleistern, die gerne mit uns ins Geschäft kommen möchten“, erklärt Viebig. Weil er für den Großteil der Transporte den Anbieter kurzfristig wechseln kann, hat er in Preisgesprächen ein wirksames Argument auf seiner Seite. „Wenn überhaupt, werden wir nur an einem kleinen Teil der LKW-Mauterhöhung partizipieren“, macht der Logistikeinkäufer klar. Die aktuelle Marktlage biete sogar die Chance, auf einigen Relationen die Preise weiter zu drücken. Im kommenden Jahr will Bayer Material Science deshalb mehrere Relationen komplett neu ausschreiben.

### Preise senken statt Preise erhöhen

Völlig unbeeindruckt von der Mauterhöhung zeigt sich Mathias Marx. Auch er verhandelt zurzeit über neue Transportkonditionen für 2009, von Erhöhung aufgrund der gestiegenen Maut will er aber nichts hören. Für zwölf Millionen Euro kauft er jährlich Fracht- und Logistikkapazitäten für Alcatel-Lucent ein. Beim Sammelgut, in der Logistik und bei Spezialtransporten für zum Beispiel unverpackte Telefonanlagen und Hightech-Güter arbeitet Marx mit nur einem Logistikdienstleister, hinzu kommen Expresssendungen. „Eins zu eins werde ich die Mauterhöhung auf gar keinen Fall übernehmen. Ich erwarte aufgrund meines in 2008 stark gestiegenen Volumens sogar eine Preisreduktion für 2009, ich erwarte

---

Die Verhandlungsposition der Dienstleister ist derzeit denkbar schlecht

---



Der Preis poker nach Anstieg der LKW-Maut ab Januar 2009 wird für Dienstleister härter denn je

INTERVIEW

## Klagen hilft nicht weiter

Nur wer Know-how zu bieten hat, kriegt einen Fuß in die Tür, glaubt John A. Eke, Berater der Exxent Management Team AG.

**Wie stellt sich die Mauterhöhung aus Sicht der Verlager dar?**

**John A. Eke:** Die Eintrittsbarriere für Preisgespräche dürfte bei den meisten Verladern derzeit hoch sein, weil sie selbst unter wirtschaftlichem Druck stehen. An Einkaufsabteilungen wird häufig sogar die Weisung ausgegeben, jede Preissteigerung zu vermeiden. Dem Einkäufer sind in dieser Preisabwehrpolitik oft die Hände gebunden, selbst wenn er täglich mit der teils prekären Situation

seiner Dienstleister konfrontiert ist und an einer weiteren Zusammenarbeit interessiert ist, die für beide Seiten auskömmlich ist.

**Was raten Sie Dienstleistern?**

Es macht keinen Sinn, nur über Kosten zu klagen und höhere Frachtraten zu fordern. So kommt man unter Umständen erst gar nicht ins Gespräch oder endet in einer endlosen Preisdiskussion. Man kann aber die Situation trotzdem zum Anlass für Gespräche nehmen. Dienstleister sollten den Kunden zum Dialog einladen mit dem Ziel, ihm aktiv Sparpotenziale bei seinen Transporten aufzuzeigen. Spediteure sehen sich immer noch viel zu oft als diejenigen, die einfach Aufträge ausführen – selbst dann, wenn sie logistisch ganz offensichtlich unsinnig sind. Sie müssten sich viel stärker als Effizienzpartner profilieren, der seinem Kunden zeigt, wie man ineffiziente Transporte und Abwicklungsprozesse vermeidet. Dann kann man gemeinsam darüber nachdenken, wo die Kostentreiber zu suchen sind und die Chance für Win-win-Situationen nutzen.

**Das dürfte manchen Unternehmer, der mit seinem Fuhrpark ums Überleben kämpft, überfordern ...**

Man muss kein Kühne + Nagel oder Dachser sein, um seinem Kunden Know-how zu verkaufen. Gerade die mittelständischen Speditionen, die häufig in Kooperationen und größeren Projekten eingebunden sind, verfügen über ausgezeichnete Möglichkeiten, dem Kunden intelligente Lösungen anzubie-

ten, wenn es darum geht, Prozesse zu verbessern und Transporte zu bündeln. Und auch für kleine Unternehmen kann es sinnvoll sein, sich mit anderen zu Allianzen zusam-

„Spediteure sehen sich selbst oft nur als diejenigen, die einfach Aufträge erfüllen“

JOHN A. EKE,  
Exxent Management Team, München

menzuschließen und gegenüber dem Verlager mit einer Stimme zu sprechen. Der hat in der Regel kein Interesse daran, mit hundert Transporteuren über Maut zu diskutieren.

**Was will der Auftraggeber sehen, bevor er über Preise spricht?**

Der Dienstleister muss seine Kosten absolut transparent darlegen. Im Sinne des geforderten Cost-Break-Downs muss er zeigen, wie sich die Frachtrate auf einzelnen Relationen tatsächlich zusammensetzt und wo tatsächlich die LKW-Maut ins Gewicht fällt. Die Verlager haben dieselbe Preisdiskussion schon bei der Einführung der Maut und zu den Dieselpreisen geführt, kennen also alle Argumente. *diwi*

John A. Eke



weiteres Rationalisierungspotenzial“, sagt Marx. Im ersten Jahr der Mauteinführung hat er die Maut noch in voller Höhe übernommen, erzählt der Einkäufer, jetzt sei sie Bestandteil des Transportpreises und damit Verhandlungssache. Allein den Dieselschlag akzeptiert er als variable Größe.

Lieber als über höhere Frachtraten diskutieren die Einkäufer daher über Potenziale zur Kostensenkung. Das bestätigt der Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik (BME). Hauptgeschäftsführer Holger Hildebrandt will ein automatisches Durchreichen der Mehrkosten nicht so ohne Weiteres akzeptieren. „Lo-

Märkte + Unternehmen | **Mauterhöhung**



„Wenn überhaupt, werden wir nur einen kleinen Teil der LKW-Mauterhöhung übernehmen“

**PETER VIEBIG,**  
Bayer Material Science, Leverkusen



„Seit Wochen klingelt bei uns non-stop das Telefon. Viele Spediteure wollen sich jetzt bewerben“

**JOSIP T. TOMASEVIC,**  
Claas, Harsewinkel



„Wir haben nicht die Absicht, unsere Dienstleister auf den Mautkosten sitzen zu lassen“

**KLAUS FRIEMANN,**  
BMW, München

gistiker und Verlader sollten jetzt nicht über Mauterhöhung diskutieren, sondern im Schulterchluss an Rationalisierungspotenzialen arbeiten“, lautet sein Rat.

**Glasklare Kostenrechnung**

Beim Autobauer BMW macht man sich dennoch auf steigende Transportkosten durch die Mauterhöhung gefasst. „Es ist nicht unsere Absicht, die Dienstleister auf den Mautkosten sitzen zu lassen“, sagt Klaus Friemann, Leiter Kontraktlogistik Material- und Teiletransporte bei BMW. Allerdings schränkt er ein: „Ein Durchreichen der Mauterhöhung in vollem Umfang wird es nicht geben.“ Der bayerische Fahrzeugbauer, der in der Logistik sowohl mit Konzernspeditionen als auch mittelständischen Dienstleistern mit eher regionaler Kompetenz zusammenarbeitet, setzt auf weitere Prozessoptimierung. „Da sehen wir noch Spielraum“, diagnostiziert Friemann. Bei Preisgesprächen verlangt er von seinem Gegenüber nicht nur eine glasklare Kostenrechnung über dessen Prozesse, sondern erwartet gerade jetzt Verbesserungsvorschläge zur Kostenoptimierung. Um dies zu erreichen, seien allerdings auch die Auftraggeber gefragt, gibt Friemann zu: „Wir kennen selbst unsere Abläufe am besten und müssen zusammen mit dem Dienstleister analysieren, wo es noch Verbesserungspotenzial gibt.“ So sieht man es auch beim Chemiekonzern BASF: Eine Beteiligung an den Mehrkosten durch die LKW-Maut sei grundsätzlich möglich, heißt es in einem Antwortschreiben des Konzerns. „Ob und in welcher Höhe die BASF sich beteiligt, hängt von verschiedenen Faktoren ab und wird jeweils im Einzelfall mit den Spediteuren abgestimmt.“ Unabhängig von der Mauterhöhung erwartet BASF von ihren Dienstleistern „kontinuierliche Anstrengungen zur Kostensenkung und Qualitätsverbesserung“.

**Spediteur ist nicht gleich Spediteur**

Dass ein Standardfax mit der Forderung nach höheren Entgelten in der jetzigen Situation mit Sicherheit nicht ausreichen wird, glaubt auch John A. Eke, Logistikberater beim Exxent Management Team in München (siehe Interview S. 23). Sein Rat: „Dienstleister müssen ihren Kunden Know-how verkaufen und sich ganz klar als Lösungsanbieter positionieren.“ Die Klage über gestiegene Kosten greift seiner Meinung nach zu kurz. Die Logistikabteilungen in Industrie und Handel – auch das zeigen die Anfragen der VR – gehen bei Preisdis-

kussionen mit Dienstleistern selektiv vor. Logistikdienstleister, Anbieter von Spezialtransporten und professionell arbeitende Spediteure dürften deutlich bessere Chancen auf Weitergabe der Mautkosten haben, denn die Verlader achten jetzt vor allem auch auf die „Bedeutsamkeit einer Spedition für das eigene Unternehmen“, bestätigt BME-Einkäufer Hildebrandt. Etwas verklausuliert meint dies auch Bayer-Logistikexperte Viebig: „Kluge Einkaufspolitik, das heißt auch, je nach Produktsegment nicht alle Spediteure gleich zu behandeln, sondern selektiv die unterschiedlichen Stärken zu nutzen.“ Bei Bayer setzt man bewusst auf einen Mix aus großen Konzernspeditionen und kleinen bis mittelständischen Unternehmen. Auf diese Weise, so das Kalkül, erhält man sich einen gesunden Preiswettbewerb ohne Qualitätsverlust. „Bei kleineren Spediteuren werden wir wohlwollender sein, von den Großen erwarten wir, dass sie leistungsfähig genug sind, die Kosten zu reduzieren, um die Mauterhöhung mehr als zu kompensieren“, kündigt Josip T. Tomasevic, Leiter des Konzerneinkaufs bei Claas in Harsewinkel an. Mit einem Frachteinkaufsvolumen von rund 100 Millionen Euro zählt er zu den größeren Auftraggebern. Früher arbeitete der Landmaschinenhersteller mit über 200 Dienstleistern zusammen, heute fahren das Gros Konzernspediteure, darunter DB Schenker, Kühne + Nagel und Gefco sowie etwa zehn Spezialanbieter.

**Intermodale Transportketten planen**

„Seit drei Wochen klingelt bei uns non-stop das Telefon und es bewerben sich Logistikdienstleister“, sagt Tomasevic. Darum wird Claas die höhere Maut erst mal nicht tragen und mahnt mehr Kostentransparenz und Flexibilität auf Dienstleisterseite an. Bülent Ileri, Leiter Transportlogistik bei Claas, sieht noch großes Potenzial in der Verzahnung unterschiedlicher Verkehrsträger. „Dienstleister, die solche Transportketten planen und die Vorteile transparent machen, bekommen den Zuschlag.“ Umweltschonende und effiziente Fahrzeugtechnologie sei für Claas-Dienstleister obligatorisch, sagt Tomasevic. Nicht nur bei Claas beruft man sich derzeit gerne auf modernste Fahrzeugtechnik. Die Botschaft, die damit in Richtung Transportunternehmer verknüpft ist, lautet: Die Verrechnung der Mauterhöhung basiert auf der Emissionsklasse Euro 5. Das bestätigt Christian Labrot, Hauptgeschäftsführer des Bundesverbands Wirtschaft, Ver-

kehr und Logistik BWVL. Seine Mitgliedsfirmen könnten den Mehraufwand weder komplett selbst tragen noch an die Verbraucher weiterreichen. Beim Autobauer BMW gilt als vertraglich geregelte Abrechnungsgrundlage ebenfalls Euro 5. „Wir gehen vom jeweiligen Stand der Technik aus“, erklärt der Logistikverantwortliche Klaus Friemann. Die rasche Umstellung auf Euro 5 sei aber nicht nur wegen der günstigeren Bemaufung angezeigt, glaubt Unternehmensberater John Eke. „Für Handelskonzerne und Hersteller steht das Thema Carbon Footprint auf der Agenda. Diese Unternehmen werden auch ihre Logistikdienstleister in die Pflicht nehmen“, prophezeit Eke. Wenn Metro und andere Handelskonzerne im Jahresbericht ihre Ökobilanz präsentieren, passen veraltete Fuhrparks für den Transport der Waren nicht ins Konzept. Der reale Fuhrpark sieht anders aus, wie die Zahlen des Kraftfahrt-Bundesamtes belegen (siehe Grafik unten). Laut Bundesverband Güterkraftverkehr, Logistik und Entsorgung (BGL) wurden 2007 noch 60 Prozent der Fahrleistung von Euro-3-Fahrzeugen erbracht.

**Kein Feilschen um Eurocent**

Der Ruf nach Alternativen zur Straße wird angesichts der politisch beschlossenen Verteuerung der LKW-Transporte wieder lauter. Wenn es darum geht, dem Kunden sinnvolle Lösungen anzubieten, müssten Spediteure den Blick für andere Verkehrsträger schärfen, bestätigt Berater John Eke. „Über alternative Konzepte auf der Schiene wird viel zu wenig nachgedacht, weil bei vielen Dienstleistern die Auslastung des eigenen Fuhrparks im Vordergrund steht“,

**DIE AUSGANGSLAGE**



**Verlader aus Industrie und Handel sehen sich in komfortabler Situation**

Die Mauterhöhung kommt zum falschen Zeitpunkt, für die Gesamtwirtschaft und besonders für Speditionen. Diese könnten auf den Kosten sitzen bleiben.

Die Ausgangslage für Preisgespräche ist denkbar ungünstig für Dienstleister. Ob sie Preiserhöhungen durchsetzen können, ist mehr als ungewiss. Das sind die Preisdrücker:

**Kapazitätsüberhang**

Anders als vor einem Jahr gibt es derzeit ein Überangebot von Frachtkapazität. Als Folge der wirtschaftlichen Flaute gibt es nicht genügend Fracht.

**Euro 5 als Basis**

Preisgespräche finden auf Basis der Emissionsklasse Euro 5 statt, die von der Mauterhöhung weniger betroffen ist als Euro-3-LKW. In den Fuhrparks

kommen aber noch überwiegend Euro-3-Fahrzeuge zum Einsatz.

**Dieselpreise sinken**

Der Dieselpreisanstieg macht Pause. Die Preise an der Zapfsäule sinken seit einigen Monaten wieder. Mancher Spediteur hat in Zeiten extrem hoher Dieselpreise pauschale Preiserhöhungen durchgesetzt. Das wollen Verlader jetzt kompensiert sehen.

**Mauterfahrene Verlader**

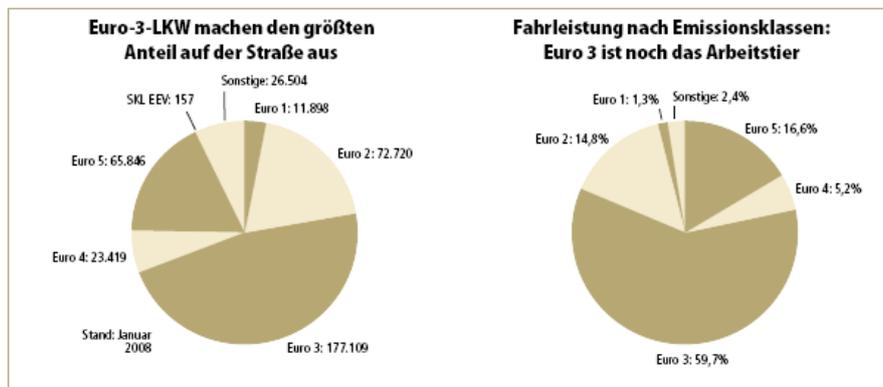
Einkäufer kennen sich seit der Mauterhöhung aus bei der Berechnung der Mautkosten. Damals gab es bereits ähnliche Preisdiskussionen. *diwi*

moniert Eke. Wer nach dem Motto handelt, nur den besten Kunden für die eigenen Lösungen zu suchen anstatt die besten Lösungen für den Kunden, wird sich schwerlich als Problemlöser positionieren können. Aus seiner Beratungstätigkeit weiß Eke, dass gerade die innovativsten unter den klassischen mittelständischen Spediteuren sehr intensiv über kombinierte Transporte auf der Schiene nachdenken. Am Ende wird der Markt entscheiden, glaubt Boris Kawa, Lead Buyer Logistics Services der Tesa AG. Der Hamburger Hersteller von selbstklebenden Produkten hat erst im vergangenen Jahr eine Umstellung der Distributionslogistik hinter sich. Statt vieler kleiner Dienstleister kümmern sich nun einige wenige Konzernspeditionen mit regionaler Verantwortung um die Transporte. „Der Wettbewerb im Markt

hilft, dass sich schnell herauskristallisieren wird, wie viel Prozent der Mauterhöhung an den Auftraggeber weitergegeben werden können“, ist Kawa überzeugt. Die Dienstleister seien relativ vorsichtig mit ihren Forderungen – schließlich wolle sich keiner aus dem Geschäft katapultieren. Preissteigerungen von ein bis zwei Prozent hält Kawa für realistisch. „Das ist ein Kostenblock, den wir schwerlich ganz abwehren werden können.“ Wichtiger als das Feilschen um Zehntelprozentpunkte ist dem Logistikverantwortlichen ein partnerschaftliches Verhältnis. Seine Erfahrung lehrt: „Letztlich ist es die Innovationskraft einer Spedition, die uns Kostenvorteile verschafft und nicht fünf Cent mehr oder weniger bei der Frachtrate.“ ■■■

*R. Gebhardt, D. Winkler, A. Würmsler*

**BESTAND EURO-5-FAHRZEUGE**



Man orientiert sich gerne am Stand der Technik. Viele Verlader erklären deshalb die Emissionsklasse Euro 5 zur Grundlage für die Mautberechnung. Dass dies der Realität nicht gerecht wird, zeigen Statistiken zum Fahrzeugbestand. Nach wie vor sind die von der Mauterhöhung besonders betroffenen Euro-3-LKW in der Mehrheit. *diwi*

Quellen: BGL, KBA

## Pressespiegel: „Missverstehen in Logistik-Ehen“ (Verkehrsrundschau)

# Missverstehen in Logistik-Ehen



Wo sich die Spreu vom Weizen trennt: John A. Eke liest Dienstleistern die Leviten

Diemar Winkler

**Damit der Einstieg in die Kontraktlogistik nicht zum Desaster wird, müssen Dienstleister noch professioneller werden, sagt John Albert Eke. Er berät Verlager bei der Vergabe von Logistikaufträgen und kennt die Fallstricke.**

**Sie sprechen vom Missverständnis der Kontraktlogistik. Wer versteht was falsch?**

**John A. Eke:** Es gibt eine Reihe von Missverständnissen sowohl bei den Auftraggebern als auch beim Dienstleister. Viele Verlager glauben beispielsweise, allein durch das Auslagern bestimmter Tätigkeiten nennenswerte Kostenersparnisse zu erzielen. Man bekommt dann vielleicht einen Teil der Mitarbeiter von der eigenen Lohnliste. Das geht aber am eigentlichen Ziel vorbei. Blinder Auslagerungsaktivismus ist Folge eines falsch verstandenen Outsourcing-Begriffs. Es geht in erster Linie um den Einkauf von Werten.

**Und was verstehen die Dienstleister falsch?**

Durch Kontraktlogistik wird alles besser für mich! Diese Auffassung höre ich häufig bei Transportdienstleistern. Das ist ein Missverständnis, denn das Geschäft wird dann auch wesentlich komplexer. Man hat mehr Verantwortung dem Kunden gegenüber und die Schnittstelle zum Kunden hin wird anspruchsvoller. Ein Dienstleister benötigt deutlich mehr Ressourcen auf konzeptioneller Ebene. Wenn er nicht die richtigen Leute dazu hat, wird es schwer. Ein Beispiel: Ein Unternehmen mit 50 Millionen Euro Umsatz im Jahr braucht ein Team von vier bis fünf Leuten mit ausgezeichnetem Logistik-Know-how, um an zwei oder drei Ausschreibungen teilzunehmen. Der Weg vom reinen Operateur zum Solutionsprovider ist anspruchsvoll.

**Das klingt nicht gerade ermutigend.**

Doch. Denn die Praxis zeigt auch: Richtig verstanden ist die Kontraktlogistik für den Dienstleister beherrschbar und ein Erfolg versprechendes Geschäft.

**Was machen die erfolgreichen Dienstleister richtig?**

Alle erfolgreichen Mittelständler, vor allem die inhabergeführten Unternehmen,

fallen durch das außergewöhnliche persönliche Engagement der Gesellschafter auf und sie verfügen über eine schlagkräftige Geschäftsführung. Diese Leute haben einfach gute Fähigkeiten bei der Entwicklung von Geschäften und sie treiben ihre Mitarbeiter in diese neue Welt der Kontraktlogistik regelrecht hinein. Außerdem beherrschen diese Dienstleister das Tendermanagement bei Ausschreibungen. Da haben sie in der Regel drei Termine und wer da durch Leistungsschwächen auffällt oder sein Team nicht zusammenbekommt, fällt durch.

**Braucht es dazu einen neuen Unternehmertypus – Akademiker statt Self-made-Mann?**

Um ein Unternehmen anzutreiben, muss man nicht studiert haben, es geht eher um die Geschäftserfahrung. Allerdings stellt man schon einen Kompetenzwandel in den Lösungsteams fest: Dort sitzen fast nur noch Hochschulabsolventen, im Übrigen nicht wenige ehemalige Unternehmensberater. Das kommt der Branche insgesamt zugute.

**Wie viel Glück ist für die Entwicklung zum Kontraktlogistiker notwendig?**

Es zählt das Glück des Tüchtigen. Ein wichtiger Erfolgsfaktor ist die systematische Durchdringung der Stammkunden. Es kann daher ein Erfolg versprechender Pfad sein, bei Stammkunden Projekte zu machen, dann ähnliche Projekte bei anderen Kunden und schließlich neue Projekte in ganz anderen Feldern bei anderen Kunden. Mein Rat lautet daher: Schauen Sie sich das Geschäft Ihrer Kunden genau an und überlegen Sie in Workshops systematisch, was Sie denen sonst noch anbieten können. Aus 50 Stichwortkarten am Flipchart sollte man schließlich eine solide Wachstumsstrategie entwickeln. Gefährlich für reine Transportdienstleister ist dagegen der Sprung ins Becken, ohne zu wissen, ob wirklich Wasser drin ist.

**Irgendwann bedeutet der Einstieg in ein Projekt auch Investitionen für den Dienstleister. Woher soll das Geld in einer Branche kommen, die mit minimalen Margen arbeitet?**

Als Spediteur bekommen Sie heute bei der Bank kein Geld mehr für Wachstum. Daher lautet meine dringende Empfehlung: Die Unternehmensführung sollte sich mit modernen Finanzierungsmöglichkeiten beschäftigen. Es gibt genügend private Kapitalgeber, die in den Markt einsteigen wollen. Ich habe den Eindruck, dass viele Unternehmen die Möglichkeiten des Finanzmarkts aber gar nicht kennen. Der Dienstleister muss seinem Kunden

zwar signalisieren, dass er bereit ist, in Immobilien zu investieren, aber das Kapital dafür muss er dann nicht selbst bereitstellen. Financial Engineering sollte als aktives Element in das Projekt mit hineingenommen werden. Logistikfonds akquirieren, Sale- und Lease-back-Modelle, strukturierte Asset-Finanzierung und so weiter.

**Wo sehen Sie bei den Dienstleistern die größten Mängel?**

Fast alle haben ein Problem beim Vertrieb. Key Account Management oder systematische Kundenbetreuung sucht man oft vergeblich. Der Vertrieb in der Kontraktlogistik muss jedoch ganz anders aussehen als im einfachen Transportgeschäft. Was fehlt, ist eine klare Wachstumskonzeption mit einem klar vorgegebenen Pfad.

Viele Dienstleister haben zudem mit ihrer IT zu kämpfen, vor allem fehlt das Know-how an der Schnittstelle zum Kunden. Sehr gefragt ist daher SAP-Kompetenz beim Dienstleister. Hier trennt sich häufig die Spreu vom Weizen.

**Wie könnte eine gute Personalentwicklung aussehen?**

Es ist nicht so wichtig, ob man die Lagerprozesse am Ende mit eigenem Personal macht oder mit einem Personaldienstleister. Viel entscheidender ist die Mannschaft, die bei der Ausschreibung die Fäden in der Hand hält. Vertriebsleute und die Leute, die die Lösungen entwerfen, sind entscheidend. Vor allem müssen Vertrieb und Lösungsentwickler Hand in Hand arbeiten. Es ist oft ein unangenehmes Erwachen für den Auftraggeber, wenn sich die Vertriebsmannschaft vom Acker macht und dann die Logistikexperten kommen. Die rechnen dann Lösungen aus, die mit dem ersten Ansatz gar nichts mehr zu tun haben.

**Wie groß ist das Potenzial für Neueinsteiger bei Kontraktlogistik?**

Potenzial gibt es schon deshalb, weil sich die großen Industriekonzerne immer mehr dem Mittelstand öffnen. Außerdem verstärkt der Kostendruck das Thema Outsourcing. Wachstum liegt vor allem in den Steuerungsprozessen, denn das hat der Kunde bisher selbst gemacht.

Der Kostendruck zwingt die Industrie dazu, auch Tätigkeiten zu vergeben, die näher an der Produktion sind. Wachstum liegt zudem in den Value-added-Services. Zum Teil werden heute Tätigkeiten vergeben, die der Kunde vorher gar nicht als Logistikkosten geführt hat. Nehmen Sie Verpackungsdienste in der Fertigung oder das Beispiel Aldi: Wenn sie dort ein Note-

VITA

**John Albert Eke** (47) ist seit 2009 Vorstand und Gesellschafter der Exxent Management Team AG. Er leitet das Supply-Chain-Management-Team, das Verlager und Dienstleister bei der Planung von Logistikstrategien, Einkauf und Prozesssteuerung berät. Der Diplom-Kaufmann ist seit 17 Jahren beratend in der Logistik tätig.

**Exxent Management Team AG**

Die Unternehmensberatung mit Sitz in München richtet ihren Fokus auf Prozessindustrie, Maschinen- und Anlagenbau, Fertigungsindustrie, Logistikdienstleister und industrielle Services. Restrukturierungen und Wachstumskonzepte gehören zu den Schwerpunkten. Der Bereich SCM betreut außerdem Logistikprojekte bei großen und mittelständischen Industrieunternehmen. Pro Jahr circa 10 Logistik-Ausschreibungen (Konzeptwettbewerbe) mit einem Gesamtvolumen von rund 200 Millionen Euro. Außerdem Coaching von Logistikdienstleistern.



„Der Mittelständler wird in der logistischen Nahrungskette zunehmend vorne sitzen“

JOHN ALBERT EKE,  
Exxent Management Team

book kaufen, haben Sie ja eine ganze Liste von Services mit dabei, Retouren, Reparaturen etc.

**Kann der Mittelstand den großen Konzernspeditionen Geschäft abnehmen?**

Der Mittelständler wird in der Nahrungskette zunehmend vorne sitzen. Ich habe in der Industrie oft die Situation, dass die mittelständische Spedition als First-Tier-Lieferant in der ersten Reihe steht und die Konzernspeditionen in solchen Konstruktionen als reiner Carrier fungieren. Da dreht sich die Welt gerade um. ■■■

Dietmar Winkler

**Exxent Management Team AG**

Stefan-George-Ring 2  
D-81929 München  
Tel +49 89 520314-0  
Fax +49 89 520314-90  
[www.emt.ag](http://www.emt.ag)  
[mail@emt.ag](mailto:mail@emt.ag)

**Herausgeber**

Exxent Management  
Team AG

**Inhalt**

John A. Eke  
Karl Heinz Bücheler  
Hermann Walleit  
Laura Waertel

**Gestaltung**

Christine Porsche  
(Grafik Designer)

**Copyright**

Exxent Management  
Team AG  
© 2009