

Optimierungspotenziale im Frachtmanagement

Je höher der Wettbewerbsdruck, desto wichtiger wird die Logistik für Unternehmen – in vielen Fällen wird sie gar zum Differenzierungsmerkmal. Dennoch betrachten die meisten Unternehmen die Logistik hauptsächlich als Kostenfaktor.

Laut der Studie »Trends und Strategien der Logistik« der TU Berlin aus dem Jahr 2008 gaben Industrieunternehmen bereits damals sieben Prozent ihres Jahresumsatzes für Logistik aus. Im Handel liegt der Anteil an den Gesamtkosten bei knapp 16 Prozent. Den Löwenanteil – bis zu 75 Prozent – nehmen dabei die Transportkosten ein. Die Gründe: längere Lieferwege durch zunehmend internationale Beschaffung und Distribution, hohe Transportfrequenzen durch immer niedrigere Bestände und Belieferungskonzepte wie Just-in-time sowie steigende Dieselpreise und Nebenkosten wie Maut. Auf der Suche nach Einsparungsmöglichkeiten haben Logistikverantwortliche die Transportkosten im Visier. Allerdings konzentrieren sie sich hauptsächlich auf den operativen Bereich statt auf verwaltungstechnische Abläufe, die z. B. mit der Auswahl, Beauftragung, Abrechnung und Kontrolle der Transportdienstleister zu tun haben. Diese Abläufe sind oft zeitraubend und fehleranfällig und bieten ein großes Optimierungspotenzial. Wie die Projekterfahrung zeigt, sind Einsparungen bis zu 35 Prozent durchaus realistisch.

Schritt eins: Frachtrechnungskontrolle

Ein erster Schritt auf dem Weg zu einem optimierten Frachtkostenmanagement ist die Frachtrechnungskontrolle. Die lässt sich auf verschiedene Weisen durchführen: manuell, automatisiert (mit Hilfe entsprechender Software) oder durch Outsourcing an einen externen Dienstleister. Für welche Variante sich ein Unternehmen auch entscheidet: Wichtig ist ein standardisiertes, definiertes Vorgehen, das letztendlich

die Professionalität und Effizienz der gesamten Supply Chain steigert. Die Frachtrechnungskontrolle erfolgt auf Basis der Offerten, also der zwischen Verlader und Transportdienstleistern getroffenen Vereinbarungen über die Höhe der Frachtraten. Diese bilden die Vergleichsbasis für die einzelnen Posten auf der Frachtrechnung. Doch jeder Spediteur oder Kurierdienst kann seine Offerten unterschiedlich aufbauen. So können die Preise für eine Sendung z. B. entfernungs- oder gewichtsbasiert, packstück- oder warenwertabhängig oder anhand des Volumengewichts berechnet werden. Dazu kommen noch Zuschläge für Diesel, Maut, Handling, Verpackung, Lademittel oder Gefahrgut. Prinzipiell können Verlader die Offerten auch in Tabellenkalkulationsprogrammen wie Excel verwalten, aber das Einpflegen der Daten ist kompliziert und langwierig – ein Aufwand, der sich durch den Einsatz spezialisierter Fracht- und Transportmanagement-Software

deutlich reduzieren lässt. Diese erleichtert die Verwaltung der umfangreichen Speditionsvereinbarungen und ermöglicht die Frachtkostenberechnung für die unterschiedlichsten Anwendungsgebiete, von der Schnellkalkulation im Vertrieb bis zur Weiterberechnung der Frachtkosten an den Kunden.

Eine Mindestanforderung an eine entsprechende Software ist, dass sich Frachtvereinbarungen aus verschiedenen Formaten, z. B. Excel-Tabellen, in die Offerten übernehmen lassen. Noch besser ist es natürlich, wenn die Offerten automatisch eingelesen werden können. Wichtig ist auch, dass die Software Frachtvereinbarungen je nach Mandant, Verkehrsträger, Spediteur, Gültigkeitszeitraum, Relation und Serviceart abbilden kann. Gerade wenn Verlader viele komplexe Offerten von unterschiedlichen Transportdienstleistern verwalten müssen, gewinnt dieser Punkt an Bedeutung. Daneben sollte die Software variable Zu- und Abschlä-

Laut Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e. V. variieren die Preise für vergleichbare Produkte im Bereich Luft- und Seefracht um bis zu 100 Prozent.



Quelle: Waltraud Strobel/pixelio.de



✦ Markus Meißner, AEB GmbH

ge berücksichtigen. Diese sollten sich anhand von Regeln anwenden lassen und als fester Wert, als Prozentwert oder anhand einer Formel ermittelt werden können, z. B. bei Abschlägen für bestimmte Sendungsgrößen – etwa bis drei Pakete Preis Y, danach Preis X.

Schritt zwei: Erfolgreich verhandeln im Frachteinkauf

Knapp 90 Prozent der europäischen Unternehmen haben ihre Transporte an externe Dienstleister mit dem Ziel ausgelagert, Kosten zu senken und gleichzeitig die Servicequalität beizubehalten oder zu steigern. Doch in der Praxis wird dieses Ziel nicht immer erreicht. Viele Unternehmen bezahlen zu viel für ihre Transporte. So variieren laut Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME) die Preise für vergleichbare Produkte im Bereich Luft- und Seefrachten um bis zu 100 Prozent, bei Transporten im nationalen und internationalen Straßengüterverkehr um bis zu 50 Prozent. Auch bei der Servicequalität führt das Outsourcing oft nicht zum gewünschten Erfolg. Ein erfolgreicher Frachteinkauf ist hier der Schlüssel sowohl zu signifikanten Kosteneinsparungen als auch zu besserem Service in der Logistik.

Doch nur wer gut vorbereitet in die Verhandlungen mit den Dienstleistern geht, kann nachhaltig erfolgreich sein. Und um sich gut vorzubereiten, benötigt man das Wissen über die am Markt herrschenden Konditionen. Wichtig ist vor allem, dass die aktuellen Frachtkosten transparent sind und man Klarheit über die Struktur und Details des Sendungsaufkommens hat. Die folgenden vier Werkzeuge helfen Logistikverantwortlichen dabei, die Basis für erfolgreiche Verhandlungen zu schaffen:

Transparente Offertenverwaltung: Unterschiedliche Berechnungsmodelle mit diversen Kostenfaktoren und Servicearten sowie regional unterschiedliche Gebühren und Zuschläge sorgen für einen nahezu undurchdringlichen Tarifschongel. Eine transparente Offertenverwaltung schafft Klarheit über die tatsächlichen Kosten eines Angebotes und hilft dabei, die Transportkosten effizient zu ermitteln – nicht immer ist der Dienstleister mit dem niedrigsten Basistarif auch der günstigste.

Auswertungen und Kennzahlen: Logistikverantwortliche sollten die Kostentreiber in der eigenen Supply Chain kennen, welches Produkt verursacht welche Frachtkosten oder wie hoch sind die Transportkosten für die Belieferung von Key Accounts. Neben reinen Kosten- und Mengenkennzahlen sollten sie auch prozessorientierte, qualitative Messgrößen im Auge behalten, die Auskunft über die Erfolgsfaktoren Zeit und Lieferqualität geben.

Simulationen: damit lassen sich unterschiedliche Szenarien und Handlungsalternativen im Vorfeld von Verhandlungen analysieren und die Angebote der Carrier auf ihre finanziellen Auswirkungen hin überprüfen. Wie ändern sich die Frachtkosten, wenn eine Versandstelle verlagert oder ein anderer Spediteur eingesetzt wird? Zudem lassen sich für unterschiedliche Angebote verschiedene Entwicklungen durchspielen, wie verändern sich die Kosten bei Mengensteigerungen.

Ausschreibungen und Benchmarks: Die schwankende Nachfrage nach Laderaum und fluktuierende Dieselpreise beeinflussen die Transportpreise. Nur wer die aktuellen Konditionen kennt, kann in Verhandlungen die aktuellen Preise durchsetzen – oder etwa in einer Hochpreisphase die Neuvergabe noch etwas hinauszögern. Ausschreibungen helfen, bei der Vergabe von Transportverträgen eine Marktpreiseinschätzung zu erreichen. Je detaillierter sie vorbereitet sind, umso präziser und besser fallen in der Regel die Ergebnisse aus. Weil auf dem Markt die Angebote teilweise massiv variieren, ist oft ein zusätzliches Benchmarking der Frachtraten sinnvoll. Damit kann sichergestellt werden, dass die in der Ausschreibung eingeholten Angebote auch wirklich dem Marktniveau entsprechen.

Wie Software beim Frachteinkauf helfen kann

Oft sind die Anforderungen in der Transportlogistik so komplex, dass Simulationen, Offertenverwaltung und Auswertungen auf Excel-Basis zum zeitaufwendigen und fehleranfälligen Unterfangen werden. Deutlich reduzieren lässt sich dieser Aufwand durch den Einsatz spezialisierter Transport- und Frachtmanagement-Software, die den gesamten Frachtprozess unterstützt und über spezielle Auswertungsmöglichkeiten und Simulationsfunktionen verfügt. Diese Systeme übernehmen häufig auch die Transportabwicklung, sodass sich aus den vorhandenen Informationen z. B. Sendungsaufkommen und -struktur verlässlich und automatisiert ermitteln lassen. Über Schnittstellen können zudem alle notwendigen Daten in das ERP-System übermittelt und so auch die Informationsbedürfnisse der Controlling-Abteilungen zufriedengestellt werden.

Schritt drei: Frachtkosten richtig aufschlüsseln

Viele Unternehmen haben heutzutage ein großes Beschaffungs- und Liefernetzwerk, sind weltweit aktiv und arbeiten mit einer Vielzahl von Logistikdienstleistern zusammen. Hinzu kommen neue Distributionskanäle und neue Produkte. Zudem erwarten die Unternehmen von ihrer Logistik zunehmend mehr: kurze Durchlaufzeiten, effiziente Prozesse und Fehlerquoten, die gegen Null tendieren. Dies alles erfordert gezielte Planung, Steuerung und Kontrolle, wobei dem Logistikcontrolling eine große Bedeutung zukommt. Durch Soll-/Ist-Vergleiche kontrolliert es Kosten und Leistungen und stellt entscheidungsrelevante Informationen bereit, die die Grundlage für Verbesserungsmaßnahmen bilden. Ein wesentlicher Aspekt des Logistikcontrollings sind detaillierte Kosteninformationen. Doch wie können die Fracht- und Logistikkosten verursachergerecht auf Kostenstellen und Konten verbucht werden, um damit für weitere Analysen zur Verfügung zu stehen? Wie lässt sich ohne großen Aufwand bestimmen, welcher Artikel bzw. welches Material welche Frachtkosten verursacht hat?

Dazu muss zunächst definiert werden, auf welche Kostenstellen und Konten die Frachtkosten verteilt werden sol-

len. Anschließend gilt es, das Rückverteilungsverhältnis festzulegen – also nach welchem Verteilungsschlüssel die Frachtkosten aufgeteilt werden: Nach Gewicht? Nach Volumen? Nach Warenwert? Oft werden unterschiedliche Waren für verschiedene Abteilungen und Produkte gemeinsam auf einem Lkw oder in einem Container transportiert. In der Regel ist es das Controlling oder die Finanzbuchhaltung, die die Informationen aus der Kostenrückverteilung benötigen. Die Frachtkostenrückverteilung kann nach dem jeweiligen Unternehmensbereich erfolgen, der den Transport veranlasst hat und somit Kostenverursacher ist, nach der Produktionslinie, oder nach den Ländern oder Regionen, in die geliefert wird. Wichtig ist, die optimale Balance zwischen Aufwand und Nutzen für die Rückverteilung zu finden, denn nicht jedes Unternehmen benötigt die Rückverteilung bis auf Artelebene.

Oft kommen bei der Frachtkostenrückverteilung umfangreiche Excel-Tabellen zum Einsatz, die zwischen Controlling und Fachabteilung ausgetauscht werden. Die Folge ist meist eine ungenaue Zuordnung der Frachtkosten, mit den entsprechenden negativen Folgen. Leitet ein Unternehmen aus den Produktions- und Logistikkosten die Verkaufspreise für seine Produkte ab, kann hier bei falscher Frachtkostenverteilung ein Verzerrungseffekt entstehen. Wird darauf basierend ein zu hoher oder zu niedriger Preis gewählt, lassen entweder die Nachfrage oder die Marge zu wünschen übrig.

Automatisierte Frachtkostenrückverteilung

Eine Frachtmanagement-Software, die die automatisierte Rückverteilung von Frachtkosten auf Kostenstellen oder Kostenträger übernimmt, hat mehrere Vorteile: Es werden Kosten einheitlich und nach definierten Kriterien verbucht, was das gesamte Logistikcontrolling präziser und die Daten besser vergleichbar macht. Die Ergebnisse enthalten keine Näherungen mehr (»Pi mal Daumen«), sondern basieren auf den realen Frachtkosten. Und während es bei der manuellen Rückverteilung immer wieder zu Verzögerungen kommt (z.B. wenn der verantwortliche Mitarbeiter im Urlaub ist), ist die automatisierte Rückverteilung der Kosten völlig

personenunabhängig. Nicht zuletzt sind die ausgewerteten Daten jederzeit und für jeden Beteiligten abrufbar.

Fazit

Der Frachteinkauf und das Aushandeln der individuellen Offerten und Tarife beeinflussen maßgeblich die konkrete Frachtkostenberechnung für eine Sendung bzw. einen Transport. Natürlich sollten diese Frachtkosten mit den von den Spediteuren in Rechnung gestellten Beträgen abgeglichen werden, sodass nur die wirklich angefallenen Dienstleistungen bezahlt werden und die Kosten den relevanten Kostenstellen und Kostenträgern zugeordnet werden. Die Ergebnisse der Kostenrückverteilung können wiederum Einfluss auf den Frachteinkauf haben. Daher sollte die Frachtkostenrückverteilung im Frachtmanagement verankert sein.

Ein entscheidender Erfolgsfaktor für all diese Bereiche des Frachtkostenmanagements kann eine genau auf die jeweiligen Bedürfnisse einer Firma zugeschnittene IT-Unterstützung sein. Allerdings benötigt nicht jedes Unternehmen von Anfang an ein vollumfängliches Transport- und Frachtmanagement-System. Daher ist auf einen modularen Aufbau der Software zu achten, sodass genau die Funktionalitäten eingekauft werden können, die wirklich benötigt werden. Bei Bedarf kann das System dann später um weitere Anwendungen erweitert werden.

Ebenso entscheidend ist die Art der Software: On-demand-Lösung via Web oder Lizenzlösung mit Server-Installation? Nicht alle Systeme am Markt können alles, und aufgrund der hohen Anbieterzahl ist die Wahl der richtigen Software nicht einfach. Wichtig ist deshalb ein detaillierter Vergleich der unterschiedlichen Anbieter. Dabei sollte auch die Möglichkeit eines Outsourcings bzw. eines erneuten Insourcings der entsprechenden Lösung betrachtet werden.

Insgesamt hängt die Wahl der richtigen IT-Lösung von der individuellen Situation des Unternehmens ab, sodass eine pauschale Beurteilung nicht möglich ist. Umso wichtiger ist es daher, dass der Anbieter über ein breites Portfolio und fundierte fachliche Kenntnisse verfügt sowie entsprechende Beratungsleistungen anbietet. ■

Markus Meißner,

Anzeige

Die Sendung immer im Blick FleetXps für Android

✓ Mobiler Fleetclient einfach und intuitiv zu bedienen

- Auftragsmanagement
- Statusmeldungen
- Austausch von Freitextnachrichten
- GPS Ortung
- Kilometraufzeichnung

✓ Benutzerfreundlich wie der Bordcomputer CarCube

- Konfiguration über die bewährte Fleetworks - Plattform
- Intuitive Bedienung durch einfache Fragefolgen
- Integration in ERP / TMS über standardisierte Schnittstelle

✓ Lückenlose Sendungsverfolgung erhöht den Kundennutzen

- Barcode-Scan
- Digitale Unterschrift
- Kommunikation in Echtzeit



Sie arbeiten mit Subunternehmern?
Regelmäßig oder gelegentlich?
Sie setzen häufiger Mietfahrzeuge ein?
Sie benötigen immer aktuelle
Sendungsinformationen?
Dann ist FleetXps für Android genau
das Richtige für Sie, denn es erfüllt alle
Anforderungen an ein modernes
Flottenmanagementsystem.

Kontaktieren Sie uns noch heute unter
0251/ 703 77 670 oder per E-Mail
an sales_trimbletl_de@trimble.com
und vereinbaren Sie einen Termin für eine
Präsentation des CarCube und FleetXps.