

Kosten pro Stück bestimmen die Strategie

Je nach Artikel kann Lagerhaltung oder Cross Docking günstiger sein.

Von Tino Martin

Cross Docking (CD), in den neunziger Jahren entwickelt und eingeführt, hat sich als Belieferungsform in Industrie und Handel etabliert. Der bedarfsgerechte und bestandslose Warenumsatz kann gegenüber der bestandsgeführten Lagerung (BL) und Distribution signifikante wirtschaftliche Vorteile bieten. Doch wie wird die Entscheidung für die eine oder andere Belieferungsform getroffen? Unter dem Strich sind bei der Auswahl der richtigen Strategien die Kosten pro Stück das maßgebliche Kriterium.

Auswirkung auf Lieferanten. Die Kostenermittlung erfordert genaue Kenntnis der eigenen Prozesse und verlangt Transparenz der vor- und nachgelagerten Abläufe. Das ist essenziell, um abschätzen zu können, inwieweit sich eine Umstellung der Belieferungsform auf Lieferanten und Kunden auswirkt. Entlang der Supply Chain müssen zu nächst Kostentreiber für alle Teilprozesse identifiziert werden.

Die Abläufe sollten dabei so weit unterteilt werden, dass jeder Schritt durch eine Bezugsgröße quantifizierbar ist. Jeder Artikel verbraucht aufgrund seiner spezifischen Eigenschaften die verschiedenen Ressourcen unterschiedlich stark. Die grundsätzlichen Ressourcen sind Personal, Flächen und Betriebsmittel. Die Kostentreiber werden monetär bewertet und anschließend auf eine einheitliche Vergleichsgröße (Kosten pro Stück) umgelegt.

Wer jeden einzelnen Artikel und die Kosten je Distributionssystem betrachtet, erhält eine einfache Entscheidungsgrundlage, die alle Einflussgrößen einbezieht. Allerdings reicht es nicht, sich nur die Lagerkosten anzu-

Einflüsse der Belieferungsformen auf die Supply Chain

| | | Lagerbelieferung | Cross Docking |
|-----------|---|---|---|
| Lieferant | Lieferfrequenz Liefermenge Paletten | Gering Hoch Ganzpaletten | Hoch Gering Mischpaletten |
| Lager | Flächenbedarf Lagertechnik Lieferantenabhängigkeit Auftragspriorisierung Kommissionierwege Steuerungsaufwand | Groß Hoher Bedarf Gering Einfach Hoch Gering | Gering Kein Bedarf Hoch Schwer Gering Hoch |
| Kunde | Vorlaufzeit | Kurz | Lang |

Quelle: Tino Martin

schauen. Wird etwa ein Artikel von Lager- auf CD-Belieferung umgestellt, kann dies zu einer erhöhten Lieferfrequenz und unausgelasteten Transportmitteln führen. Weiterhin können sich Kosten beim Lieferanten verändern. Die dadurch entstehenden Mehrkosten können die Vorteile der geänderten Distributionsform schnell nivellieren oder sogar ins Gegenteil umkehren. Das heißt, jeder einzelne Lieferant muss ganzheitlich betrachtet werden. Wird eine hinreichend große Menge und Artikelanzahl beim jeweiligen Lieferanten bezogen, kann es sich auch als wirtschaftlich erweisen, einen Teil des Artikelspektrums umzustellen.

Ansätze für Vergleiche. Die unternehmensübergreifende Prozesstransparenz bietet ein immenses Potenzial für Optimierungen. So sind etwa abgesicherte Prozesszeiten die Grundlage für die Berechnung von Sollzeiten. Ist ein prozessorientiertes Prämienlohnsystem vorhanden, sind diese Daten in der Regel bereits verfügbar. Weitere Simulationen und Vergleiche zum Beispiel über die eingesetzte Lagertechnik und

deren Automatisierungsgrad sind damit möglich. Auch lassen sich höhere Personalkosten in manuellen Lager-systemen mit den höheren Kosten der Betriebsmittel im automatischen Lager vergleichen. Und schließlich findet man heraus, wie sich die Kosten bei steigenden Absatzmengen bestimmter Warengruppen entwickeln und ob diese steigen oder sinken, wenn man zusätzliche Artikel verschiedener Lieferanten aufschaltet (Sensitivitätsanalysen).

Alle Berechnungen und Simulationen machen die Prozesse nachvollziehbar. Sie verschaffen dem Unternehmen eine günstige Ausgangssituation für Verhandlungen zwischen Handel und Lieferanten. Gleichzeitig entstehen deutliche Wettbewerbsvorteile, da Potenziale sichtbar werden und sich Effekte realisieren lassen. DVZ 15.3.2011



Foto: privat

Tino Martin,
Logistikplaner, LMS Logistik
Management Service GmbH,
Hamburg.