

Neue Masche(n) aus Wiesbaden

Die TransCare AG hat sich unter anderem auf die Analyse und das Redesign von Transportnetzen spezialisiert. Der Bedarf ist offenbar groß: Der Berater arbeitet mit dem Produkt weltweit.

Von Ralf Jahncke

Gerade in volatilen Zeiten, wie wir sie gerade in der Krise erleben, wird deutlich, was ein Transportnetzwerk wirklich wert ist. In welchem Maße steigen die Stückkosten bei sinkenden Mengen? Oder anders gefragt: Wie hoch ist der Anteil der fixen Kosten im Netz? Welche Handlungsalternativen gibt es im Order Management, in der Pufferung von Aufträgen, in der Kooperation, in der Veränderung von Netzwerkstrukturen, in veränderter Verkehrsmittelwahl, in der veränderten Größe der Ladeeinheiten? Welche Formen der Kooperation oder des Outsourcings gibt es?

Analyse ist wichtig. Um all diese Fragen beantworten zu können, ist eine Analyse der Netzwerkstruktur von großer Bedeutung. Aufgrund der Erfahrungen bei der Optimierung der verschiedensten Transportnetzwerke weltweit unterscheiden wir mittlerweile:

- unpaarige Netze
- unstete Netze
- Dienstleisternetze mit Hub-Strukturen

HINTERGRUND

TransCare AG

Die Unternehmensberatung TransCare AG, Wiesbaden, wurde 1993 gegründet. Unternehmenszweck ist es, Geschäftsfelder innerhalb der Verkehrs- und Logistikmärkte mit hohem Optimierungspotenzial zu erschließen. Kompetenzschwerpunkte sind Schienenverkehr und intermodale Konzepte, Lager- und Distributionslogistik sowie Hub-Konzepte für die Luftfahrt. TransCare ist außer in Deutschland auch in Russland und Indien mit eigenen Gesellschaften vertreten. Weltweit beschäftigt die Gruppe nach eigenen Angaben 50 Mitarbeiter.

- multimodale Netze und
- globale Transportnetze.

Bei **unpaarigen Netzen** handelt es sich vorwiegend um proprietäre Netzwerkstrukturen eines Herstellers oder meist eines Handelsunternehmens, das den Einkauf über ein Zentrallager steuert und die Versorgung über viele dezentrale/fragmentierte Regionalläger, um die letzte Meile von diesen Regionallägern aus zu organisieren. Ergebnis: Unpaarige Hauptläufe zwischen den Herstellern der Produkte und dem Zentrallager, unpaarige Hauptläufe zwischen dem Zentrallager und den Regionallägern, ungenügender und volatiler Yield auf der letzten Meile.

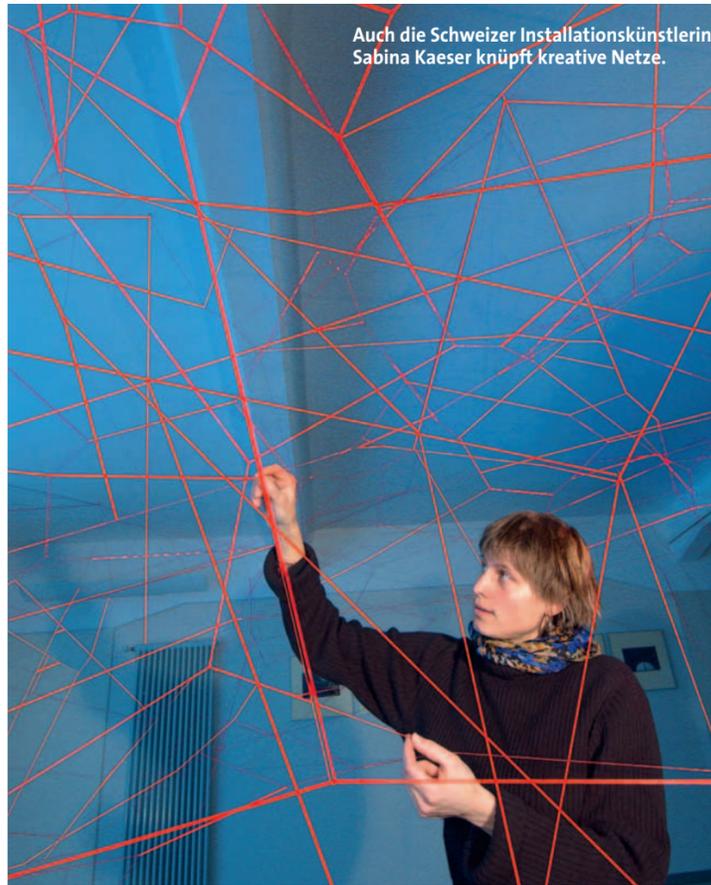
Unstete Netze finden sich zumeist in großen Industrieunternehmen, die im Eingang häufig massenhafte Ware mit entsprechender Güterstruktur erhalten, im Ausgang Fertigwaren versenden und dabei die Produktion sowohl „to stock“ als auch „to order“ steuern. Ihr Aufkommen schwankt saisonal, wöchentlich und arbeitsmäßig.

Die Ausgangsverkehre sind zumeist Direktverkehre mit regionalen Schwankungen, aber ohne regionale Konsolidierung. Sie werden zum Teil selbst abgewickelt, zum Teil aber auch über Dienstleister.

Dienstleisternetze mit Hub-Strukturen sind meist historisch gewachsen. Übernommene Unternehmen wurden ins Tagesgeschäft integriert, ohne dass die Netzwerkarchitektur geändert wurde. Das Aufkommen weist eine vergleichsweise geringe Volatilität auf; die Strukturen von Direkt- und Hub-Verkehren sind vergleichsweise einfaches.

Diese Netze leiden in der aktuellen Wirtschaftskrise mit Aufkommensrückgängen an auffällig hohen Stückkostensteigerungen: Sie können nicht ausreichend atmen, weil ihre Architektur zu starr ist.

Multimodale Netze gibt es bei Industrie- und Handelsunternehmen sowie Dienstleistern. Im Landverkehr werden Schiene und Straße genutzt, wobei beide Verkehrsformen



Auch die Schweizer Installationskünstlerin Sabina Kaeser knüpft kreative Netze.

im schlimmsten Fall in unterschiedlichen Abteilungen organisiert sind. Dabei wird nicht tagesaktuell geprüft, welche Kombination der Optionen – Einzelwagenverkehre auf der Schiene, Wagengruppenläufe auf der Schiene, Ganzzüge auf der Schiene oder Lkw-Verkehre – optimal ist.

Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass die Regel „Ganzzug ist pro Transporteinheit günstiger als Lkw, Lkw ist günstiger als Einzelwagen“ nicht permanent berücksichtigt wird.

Globale Transportnetze finden sich zumeist bei Industrieunternehmen mit mittlerem Aufkommen und marktführender Stellung, die ihre Waren global versenden, oder aber bei global agierenden Dienstleistern. Diese Netze sind am schwierigsten zu betreiben, da sie permanenten, sehr großen Veränderungen im Preis-Leistungs-Verhältnis in immer unterschiedlichen Bereichen des Netzes unterliegen, für die ein sehr aufwendiges und intelligentes Monitoring nötig ist.

Effizienz erhöhen. Alle Netze können ihre Effizienz noch deutlich erhöhen. TransCare geht hierbei in drei Stufen vor:

- Fitness-Check
- Konzeptphase
- Implementierungsphase.

Beim **Fitness-Check** werden alle zur Verfügung stehenden Kennzahlen des Netzes aufgenommen. Dazu gehören insbesondere transportierte Volumina und deren Kosten, um die notwendigen KPIs, heruntergebrochen auf die einzelnen Netzstandteile, zu ermitteln.

Ganz wichtiger Bestandteil dieser Phase ist, nicht nur die reinen Transportkosten zu ermitteln, sondern alle Kosten entlang der Supply Chain vom Order-Management des Inbound-Prozesses bis zur Return-Organisation im Anschluss an die letzte Meile. Nur mit dieser detaillierten Auditierung ist eine sachgerechte und effiziente Optimierung des Netzwerkes möglich, weil nur so die Schwachstellen quantitativ und qualitativ zu erkennen sind.

Häufig empfehlen wir auch, den Check nicht nur auf alle intern zur Verfügung stehenden Informationen zu beschränken, sondern auch eingesetzte Dienstleister sowie Versender und Empfänger zu befragen. Die Erfahrung zeigt, dass dabei häufig völlig andere Sichtweisen zutage treten.

In der **Konzeptphase** wird ein optimiertes Netz entwickelt. Ziel ist, die Stückkosten zu senken und zu variabilisieren – das heißt die Atmungsfähigkeit des Netzwerkes bei volatilen Aufkommen zu erhöhen. Hier gibt es eine große Zahl von Handlungsalternativen; beispielsweise:

- Anzahl und geografische Verteilung von Lagerstandorten
- Order Management
- alternative Leitungswege
- Transport- und Behältertechnologie zur besseren Harmonisierung der Güterstrukturen im In- und Outbound
- Kooperationen mit wettbewerbsfremden Anbietern oder häufig sogar mit Wettbewerbern in multimodalen Netzen oder die
- Organisation der Architektur unter Berücksichtigung der veränderten Wettbewerbsbedingungen im Schienengüterverkehr.

Das Netz wird je nach Anforderung mehrstufig strukturiert. Dabei beschränkt sich die Mehrstufigkeit nicht allein auf standortübergreifende Netze und die zugehörigen Vor-, Haupt- und Nachläufe: Von großer Bedeutung sind auch die standortinternen Netze, die auf Prozessebene detailliert mit Hilfe einer Prozesskostenrechnung geplant werden.

Nach der detaillierten Konzeptionierung und der Simulation der Kosten – sie zeigt die möglichen Kostensenkungen bei neuer Netzwerkarchitektur – folgt jetzt die **Implementierungsphase**. Umgesetzt wird in Modulen – Schritt für Schritt in einem Team. Sofern ein Berater bei der Optimierung eingeschaltet war, sollte er diesen Prozess begleiten: Einerseits, um die kalkulierten Einsparungen zu erreichen, andererseits aber auch, um die für das Netzmanagement verantwortlichen Mitarbeiter während der Implementierung so zu ertüchtigen, dass auch das Netzmanagement zukunftsfähig ist.

Erfolgsabhängige Beratung. TransCare erbringt solche Beratungsleistungen weit überwiegend erfolgsabhängig. Der Fitness-Check wird zu einem festen Preis angeboten, der später auf das Erfolgshonorar angerechnet wird. Die Implementierung wird rein erfolgsabhängig auf Basis eines Prozentsatzes der Einsparungsziele vergütet.

DVZ 12.5.2009
Halle B4/Stand 203





Europaweit...

▶ Verpackte Ware ▶ Bulk-Container ▶ Tank-Container

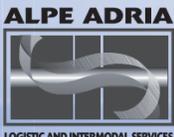
Direkt und sicher über Nord- und Ostsee sowie im Landverkehr – mit eigenem Equipment.

Bruhn Spedition GmbH · Tel. 0451/4804-0 · Fax 0451/4804-910 · www.bruhnspeid.com

Lübeck · Antwerpen · Hamina · Helsinki · Hilden · Moskau · Oslo · Riga · St. Petersburg

Every day the world arrives in Trieste and we bring it at your home.

Come and visit us at Transport Logistic 2009.
Hall B4 - Stand 107/208



LOGISTIC AND INTERMODAL SERVICES

Società Alpe Adria S.p.A.
Via Santa Caterina da Siena, 1 - 34122 Trieste, Italy
Tel. +39 040 639307 - Fax +39 040 364842
www.alpeadria.com - e-mail: info@alpeadria.com



Autorità Portuale Trieste
Via Karl Ludwig von Bruck, 3 - 34143 Trieste, Italy
Tel. +39 040 6731 - Fax +39 040 6732406
www.porto.trieste.it - e-mail: protocollo@porto.trieste.it







Ralf Jahncke,
Vorstandsvorsitzender der
TransCare AG, Wiesbaden.