

## Use Case – Transportkosten

# Depotsystem vs. Direktzustellung – Möbelproduzent prüft die Wirtschaftlichkeit seines Verteilkonzepts

**Anhaltender Markterfolg birgt durchaus auch Risiken. Nicht zuletzt für die Versandlogistik. So auch bei einem Möbelhersteller vom nördlichen Niederrhein: Mit jedem neuen Großkunden, den das Unternehmen hinzugewann, sank die Auslastung seiner Direktzustellungen. Hätte der Aufbau eines Depotsystems den Trend drehen können? Die Muttergesellschaft des Möbelherstellers wollte Klarheit und gab uns den Auftrag, die Wirtschaftlichkeit dieses alternativen Verteilkonzepts zu prüfen.**

## Einsparpotenziale im zweistelligen Prozentbereich

Somit hatte unser Beratungsmandat vier zentrale Punkte:

- + Analyse der bestehenden Transportströme und -kosten (Stärken-/Schwächen-Analyse)
- + Planung eines nationalen Depotsystems
- + Kostenbewertung und Machbarkeitsprüfung der Systemverkehre
- + Optimierung der Nahverkehrszustellung

Die wichtigsten Ergebnisse unserer Analysearbeit zuerst: Deutschlandweit war eine 15prozentige Senkung der Logistikkosten erreichbar. Im Nahverkehr lag das Einsparpotenzial sogar bei 28 %.

## Vorgehen und Nutzen in der Detailsicht

### Ausgangslage

Zum Zeitpunkt unserer Zusammenarbeit hatte der Möbelproduzent ausschließlich lokale Logistikdienstleister unter Vertrag. Das Verteilkonzept sah Direkttransporte mit mehreren Zustellungen vor. In der Praxis musste jeder LKW durchschnittlich drei bis fünf Endkunden pro Zustellgebiet anfahren. Kundenvereinbarungen, nur an festen Wochentagen auszuliefern, sowie Spezialanforderungen seitens der Empfänger machten eine auskömmliche Disposition so gut wie unmöglich. Entsprechend stieg die Zahl der Transporte. Ein vergleichbares Bild zeigte sich im Nahverkehr, der analog zum Fernverkehr rein auf Direkttransporte setzte.

### Ist-Kostenanalyse

Über eine umfassende Quellen-Senken-Analyse haben wir die Defizite sichtbar gemacht. Zustellregion für Zustellregion. Um die Transportströme sinnvoll zu bewerten, haben wir die Ist-Kosten bis auf die Ebene der beförderten Paletten und gefahrenen Kilometer heruntergebrochen. Zuvor lagen lediglich Zahlen zu den Gesamttransportkosten vor. Was völlig fehlte, waren Informationen dazu, wie viele Paletten in welchem Gebiet befördert und wie viele Kilometer dabei gefahren werden. Genau hier setzte unsere Aufschlüsselung der Ist-Kosten an. Für beinahe alle Liefergebiete wurde dabei deutlich, dass die aktuellen Kilometerpreise erheblich über den jeweils marktüblichen Sätzen lagen. Somit konnte der Möbelhersteller nun präzise beurteilen, wie hoch die Auslastungsprobleme je Zustellgebiet tatsächlich waren.

### Netzwerkplanung

So viel zur Ist-Situation. Im darauf aufbauenden zweiten Teil unseres Beratungsmandats haben wir das nationale Depotsystem räumlich geplant. Als Datengrundlage dienten die Transportströme und -mengen, die wir bereits in der Quellen-Senken-Analyse ermittelt hatten. Vor diesem Hintergrund empfahl sich ein Zuschnitt auf 14 nationale Zustellgebiete. Um in den Gebieten passende Depotstandorte zu finden, haben wir die jeweilige Verkehrsanbindung und das Angebot an geeigneten Verteilpartnern mit in die Planung aufgenommen. Somit orientierte sich die Standortauswahl nicht nur an Ergebnissen der räumlichen Netzwerkanalyse, sondern gerade auch an der Umsetzbarkeit der konkreten Lösungsvorschläge.

### Potenzialanalyse

Zusammengenommen ging der Wechsel auf das Depotsystem mit Transportkosten einher, die 15 % unter den damaligen Ist-Kosten lagen. Der wichtigste Nutzenhebel bestand in der höheren Auslastung der Hauptläufe. Für neun der vierzehn Depotgebiete bewegte sich das erreichbare Auslastungsplus im zweistelligen Prozentbereich. Lediglich ein Gebiet wies kein Einsparpotenzial auf, da sich die dort vorhandenen Transportmengen nicht ausreichend bündeln ließen.

Der Möbelproduzent erhielt eine detaillierte Ergebnisdokumentation. Depotstandort für Depotstandort haben wir darin ausgewiesen, wie hoch die Hauptlauf-, die Umschlag- und die Zustellkosten ausfallen würden. Zudem erfuhr der Kunde, wieviel Hauptläufe pro Woche gefahren werden mussten, damit die Rechnung aufgeht. Um mit marktüblichen Preisen zu rechnen, haben wir die aktuellen Tarife bei Speditionen abgefragt, die auf den Transport von ähnlichen Gütern spezialisiert sind. Darüber hinaus stützte sich die Potenzialanalyse auf unsere Benchmarks.

## **Weiteres Einsparpotenzial im Nahverkehr**

Zusätzlich zum nationalen Depotsystem haben wir auch ein passendes Verteilkonzept für den Nahverkehr erstellt. Zum Zeitpunkt unserer Beratung hatte der Möbelproduzent seine regionalen Kunden ebenfalls über Direkttransporte beliefert. De facto lief der Nahverkehr damit über dieselben Speditionen und Fahrzeuge wie der Fernverkehr. Hierzu haben wir ein alternatives Konzept entwickelt, das auf spezialisierte Nahverkehrs-Dienstleister mit kleineren Fahrzeugen setzt. Aus räumlicher Sicht empfahl sich die Aufteilung in insgesamt zwei Nahverkehrsbereiche. Der engere davon liegt in einem Radius von 100 Kilometern um das Versandzentrum und deckt damit das überwiegend ländlich geprägte Umland des Möbelproduzenten ab. Die zweite Zustellregion schließt sich unmittelbar an die erste an und reicht bis zu einer Entfernung von 150 Kilometern. Da sie stark urban geprägt ist, sind hier deutlich mehr Zustellstopps möglich. Für beide Gebiete haben wir ein optimiertes Tarifsysteem ausgearbeitet und Checklisten mit Prozessvorgaben für die Disposition erstellt. In Summe war dadurch eine 28prozentige Senkung der Transportkosten erreichbar.