

## Transport – Engpass oder Überkapazität?

**60 Mrd. Kilometer Leerfahrten pro Jahr auf einem Straßennetz von 3 Mio. Kilometern - mit Kosten von ungefähr 45 Mrd. € pro Jahr sind eine ernüchternde Bilanz. Diskussionen um horrend steigende Transportpreise, fehlendes Equipment, Mangel an Fahrern und ein Lamento über verpasste Kundenaufträge, beschäftigen die Logistikleiter verladender Unternehmen und prägen die Schlagzeilen.**

**Für Branchen, wie z.B. der Chemie, besteht eine absolute Knappheit an Transportkapazitäten im Landverkehr. Es müssen also flexible Modelle entwickelt werden, wie Unternehmen diese und andere Schwächen des herkömmlichen Transport Managements von Grund auf beseitigen können: unternehmens-, industrie- und branchen-übergreifende Kollaborationen. Das Ergebnis ist ein effizientes und dynamisches Transportmanagement, geprägt durch horizontale und vertikale Kooperation, das proaktiv mit allen Ereignissen entlang der Supply Chain umgeht.**

### **Ursachen für die gegenwärtige Situation im Transportmarkt**

Die Marktverhältnisse im Transportmarkt sind im Umbruch und werden durch eine ungebrochene Nachfrage nach Transportdienstleistungen gestärkt. Vorhergesagte Steigerungsraten im Straßentransport von über 80 % der Tonnenkilometer bis 2025, abzusehende infrastrukturelle Engpässe in Seehäfen und Hinterlandverkehr, sowie die Diskussionen über CO2 Emissionen, machen das Leben für Versender und Dienstleister nicht einfacher.

Steigende Dieselpreise, die konsequentere Verfolgung von Verstößen gegen bestehende Gesetze, geänderte Lenk- und Ruhezeiten, lassen den Transport und die begleitende Infrastruktur immer mehr zu einem Engpass werden. Der Teufelskreis im chemischen Transportmarkt war absehbar und hat seinen Ursprung in fehlender, oder schlechter Profitabilität der Dienstleister.

Einerseits haben steigende Anforderungen der Verlager und externe Kostenfaktoren zugelegt, andererseits hat der in einer ruinösen Wettbewerbssituation ausgeübte Ratendruck die Profitabilität dramatisch sinken lassen. Das Bemühen, den Umsatz pro Fahrzeug zu steigern und gleichzeitig die Kosten zu senken hat zu unattraktiven Löhnen für Fahrer und einer drastischen Senkung der Investitionen geführt. Insolvenzen und ein Wechsel der Dienstleister zu attraktiveren Industrien sind die Folge. Resultat sind zu geringe freie Transportkapazitäten, um die Nachfrage nach Laderaum zu befriedigen. Die Auftragsflut der chemischen Industrie kann nur noch mit Einschränkungen bewältigt werden und es kommt bereits zu verspäteten Lieferungen. Aussicht auf Besserung ist für die nahe Zukunft nicht absehbar.

Deshalb denkt der Arbeitskreis Logistik der EPCA/CEFIC nicht erst seit gestern über das Thema Kooperation und Integration nach. Mit Ausnahme einiger Leuchtturmprojekte ist jedoch der große Durchbruch bei der vertikalen und horizontalen Kooperation im Transportbereich noch nicht gelungen.

## **Lösungsansätze zur vertikalen und horizontalen Kooperation**

Da traditionelle Kooperationsmodelle, insbesondere in Engpass-Situationen nicht zum gewünschten Ziel geführt haben, müssen Alternativen gesucht werden. Ein Umdenken auf Verlager- und Dienstleisterseite ist notwendig, um gemeinsam die Krise zu bewältigen. Strukturelle Probleme können nicht in der Tagesdisposition gelöst werden, sondern bedürfen einer grundsätzlichen Überprüfung der Zusammenarbeit.

Dabei sind die **sieben wesentlichen Elemente der Transport Management Kooperation** zu überprüfen oder neu zu gestalten.

Die **Transportstrategie** und das Steuerungsmodell des Verlager legt die Grundlagen für eine neue Form der Zusammenarbeit. Dabei gibt die Auswahl der

Verkehrsträger, das Kooperationsmodell und geänderte Ausschreibungsverfahren den Dienstleistern die Möglichkeit, ihre innovativen Fähigkeiten unter Beweis zu stellen. Eine Vertragskonzeption, die Dienstleistern einen Anreiz bietet neben der Basisleistung an gemeinsam definierter Zielerreichung finanziell zu partizipieren, lässt den Worten neuer Kooperation Taten folgen. Dabei sollten die guten Erfahrungen anderer Industrien auch für die Chemie nicht länger tabu sein.

Des Weiteren gibt es Anforderungen, die es gilt aus Sicht der **Kunden** sowie der zu transportierenden **Produkte** zu berücksichtigen. Sie bestimmen den Gestaltungsrahmen der Transportkette und sollten bereits in der Planungsphase mit den möglichen Dienstleistern überprüft werden.

Die Gestaltung der fünf wesentlichen **Transportprozesse**, vom Netzwerkdesign über das Vertrags- und Ausschreibungsmanagement bis zu den operativen Transportprozessen, den finanziellen Aspekten des Transportmanagements und dem Informationsmanagement, kann unter frühzeitiger Einbeziehung der vorselektierten Dienstleister nur an Qualität gewinnen.

Um in den daraus resultierenden **Transportstrukturen** permanent alle Beteiligten zielorientiert zu steuern, bedarf es eines umfassenden **Performance Management** welches nicht nur finanzielle Indikatoren berücksichtigt. Qualitativen, leistungsorientierten Kennzahlen bilden die Basis für Lieferantenbeurteilung und –entwicklung.

Instrumental für die vertikale, aber insbesondere die horizontale Kooperation ist eine funktionsfähige, **integrierte IT-Plattform**, die nicht nur die Bedürfnisse der operativen Tagesdisposition und Kommunikation abdeckt, sondern auch den Planungs-, Vergabe- und Redesignprozess unterstützt.

Wer in solcher Form seine Kooperation mit Dienstleistern gestaltet, hat beste Voraussetzungen weitere Kostensenkungen, durch das Öffnen seiner Strukturen

mit Wettbewerbern und Verladern aus anderen Industrien zu erzielen. Volumenoptimierung, Verkehrsträgerauslastung, gemeinsame Nutzung alternativer Verkehrsträger und Optimierung von Rückladungen, bieten bisher nicht erschlossene Möglichkeiten.

## **Einsatz moderner IT im Transportmanagement**

Moderne TM Software ermöglicht die Unterstützung und Kontrolle sämtlicher Transport- und Logistikprozesse im komplexen, unternehmensübergreifenden Logistiknetzwerk. Angestrebt wird die vollständige Automatisierung aller Prozessschritte von der Transportbeschaffung über die Transportplanung & Ausführung und das Ladungs- Management bis hin zum Performance Management. Wichtig ist die durchgängige Einbettung in die bestehende Applikationsinfrastruktur sowie die reibungslose Einbindung externer Partner durch Gestaltung flexibler Schnittstellen. Ziel ist die Abschaffung von Ineffizienzen und redundante Abläufen um Kosten im Transportmanagement zu reduzieren und eine kontinuierlich hohe Lieferzuverlässigkeit zu gewährleisten.

Bedingt durch die gegenwärtige Situation im Transportbereich und die damit einhergehende große Anzahl potentieller Kunden gibt es zahlreiche Anbieter von TM Software die sich am Markt versuchen gegenüber ihren Konkurrenten zu positionieren. Oracle hat den Bereich Transportmanagement durch den Zukauf und die Weiterentwicklung von G-Log erschlossen wobei SAP auf die Eigenentwicklung und vollständige Integration zu den eigenen Komponenten setzt. I2 und Manhattan Associates seien stellvertretend für die Vielzahl weiterer Anbieter umfassender TM Lösungen genannt.

Gemeinsam haben alle TMS Lösungen den Einsatz von Software Engines, die eine Maximierung der Transporteffizienz für das Unternehmen anstreben. Dabei werden mathematische Algorithmen zur Minimierung der Kosten eingesetzt, wobei Liefertermine und die möglichen Verkehrsträger berücksichtigt werden.

## **Nutzen für Verlager und Dienstleister – Ausblick**

Mit dem Ansatz vertikaler und horizontaler Kooperation und dem Einsatz moderner IT kann die zunehmende Knappheit im Transportmarkt der Chemieindustrie bewältigt werden. Gleichzeitig können Zuverlässigkeit und Effizienz der Transporte gesteigert sowie Kosten trotz steigender Nachfrage gesenkt werden. Natürlich ist es nicht Ziel der Verlader die Margen der Dienstleister zu erhöhen. Um aber die Versorgungssicherheit im Sinne des Kundenservice zu gewährleisten muss die Chemieindustrie neue Wege mit ihren Dienstleistern gehen in denen beide Parteien an den Vorteilen der Kooperation partizipieren.

**Autor:** Bernd H. Flickinger  
**Stand:** 2008  
**Umfang:** 7.940 Zeichen inklusive Leerzeichen

## **Camelot IDPro AG**

Die Camelot IDPro AG ist die Strategie- und Organisationsberatung innerhalb der Camelot International Group. Mehr als 80 Mitarbeiter in den deutschen Niederlassungen Mannheim, München und Köln sowie 320 Mitarbeiter in den europäischen Geschäftsstellen zählt der Unternehmensverbund. Mit erfahrenen Teams hat sich die Camelot IDPro AG auf die Beratung rund um die Themen Business Transformation & Organisation, Operational Strategy und Value Chain Management (Sourcing & Procurement, Operations & Supply Chain Management, Logistics & Transport Management sowie Sales & Customer Service) spezialisiert. Dabei setzt das Unternehmen auf einen durchgängigen Beratungsansatz: von der strategischen Prozess- und Organisationsberatung über das Geschäftsprozessdesign bis hin zur Umsetzung geeigneter Lösungen.

## **Unternehmenskontakt Camelot IDPro AG**

Imke Scheele • Camelot IDPro AG

Theodor-Heuss-Anlage 12 • 68165 Mannheim

Telefon: +49 (0) 621 - 8 62 98-0 • Fax: +49 (0) 621 - 8 62 98-250

E-Mail: [imke.scheele@camelot-idpro.com](mailto:imke.scheele@camelot-idpro.com) • Internet: [www.camelot-idpro.com](http://www.camelot-idpro.com)