

Werkzeuge für effiziente LKW-Netze

Produktionsbausteine und zentrale Steuerung können helfen, den Landverkehr zu verschlanken und Kosten zu senken



Von Stefan Iskan und Joris D'Inca

Der Landverkehr ist zum Stiefkind in Wissenschaft und Praxis geworden. Alles scheint sich nur noch um intelligent klingende Konzepte wie Supply Chain Management und Kontraktlogistik zu drehen. Impulse für die Weiterentwicklung scheinen Mangelware zu sein. Die Vision vom industrialisierten Landverkehrsnetz mit Branchendiversifizierung kann hier weiterhelfen.

In der Transportindustrie sind in den letzten zehn Jahren zahlreiche Optimierungshebel zur Reduzierung der Produktionskosten betätigt worden. So wurden verstärkt Routenoptimierungssysteme eingesetzt, LKW-Flotten an Standorte mit günstigeren Personalkosten verlagert, technologische Innovationen bei LKW eingeführt, netzkonforme Sendungstypen definiert oder etwa die Fahrzeug-Auslastungsgrenzen erhöht (zum Beispiel Jumbo-Equipment).

Noch sind weitere Potenziale realisierbar. So werden durch Leichtbauweisen und verbesserte Aerodynamik sowie effizientere Motoren die Kraftstoffkosten weiter sinken. Doch stoßen diese traditionellen Hebel zunehmend an ihre Grenzen. Weitere massive Nutzlasterhöhungen treffen auf politischen Widerstand (siehe Lang-LKW) und die Personalkosten werden sich aufgrund immer strengerer Arbeits- und Ruhezeitverordnungen sowie Mangel an qualifizierten

Arbeitskräften im Nah- und Fernverkehr nicht mehr senken lassen.

Im Gegenteil: Hier könnte es zu einer Trendwende kommen, so dass Logistikdienstleister wieder vermehrt auf eigene (Nahverkehrs-)Fahrer und Fuhrpark setzen. Schützenhilfe, wie etwa durch intelligente Verkehrsleitsysteme, die Lenkzeitproduktivität erhöhen und Staukosten drastisch senken, ist mittelfristig nicht zu erwarten.

Weniger Bündelungseffekte

In Europa selbst macht sich der Güterstruktureffekt immer mehr bemerkbar. Das bedeutet: Verkehrsflüsse verschieben sich hin zu hochwertigen Fertigwaren mit steigenden Anforderungen an Branchen- und Kundenlösungen wie auch weiter schrumpfenden Sendungsgrößen. Die Folge: Große Verlagerer, wie etwa die Automotive Industrie, lösen zunehmend Teilladungs- und Komplettladungsverkehr aus der klassischen Gebietspeditionsabwicklung heraus. In einigen Fällen wird sogar bereits auf eigene Beschaffungsnetzwerke gesetzt. Für die Landverkehrsanbieter werden damit Bündelungseffekte in der Produktion immer schwieriger.

Für die Branche stellt sich damit die Frage, wie der nächste große Produktivitätsschub erreicht und wie das Angebot ohne den Verlust von zu vielen Skaleneffekten (Senkung der Produktionskosten pro Einheit) in den Netzwerken differenziert werden kann. Ein Ansatz besteht in der konsequenten Industrialisierung der Produktion. Mit Industrialisierung ist die Übernahme der Prinzipien der modernen schlanken (Lean-) Fertigungsindustrie gemeint: Integrierte Planung und Steuerung des gesamten

Fertigungsablaufs, Standardisierung der Arbeitsabläufe und Prozesse sowie die kontinuierliche Messung der Fortschritte und Leistung. Das Ziel ist, die Qualität auf hohem Niveau zu stabilisieren, Ausschuss und Durchlaufzeiten reduzieren sowie die Ressourcenproduktivität zu erhöhen.

Ansätze für die Produktion

Übertragen auf die Transportbranche werden folgende Ansätze bei der „Industrialisierung“ der Produktion verfolgt:

- Übergreifendes Netzwerkmanagement installieren
- Kernnetz stabilisieren
- transportrelevante Prozesse und Strukturen standardisieren
- modularen Produktionsbaukasten (nach Branchen) einführen
- professionellen Subunternehmer-Entwicklungsteams einführen
- zentrale und regionale Benchmarkings- und Niederlassungsoptimierungsteams aufbauen

Übergreifendes Netzwerk schaffen

Ein übergreifendes Netzwerkmanagement sollte sowohl das Netz wie auch die Ressourcen aus einer Hand planen und steuern. Dabei kann zwischen Basisnetz und regionalen oder lokalen Netzen differenziert werden. Das Netzwerkmanagement stellt das

Optimum für das Gesamtnetz sowohl aus Kunden- wie auch Kostensicht sicher. Die Herausforderung für die Branche liegt sicherlich darin, dass die Transporte oftmals von den verschiedenen Stationen oder Niederlassungen aus gesteuert werden und Gesamtoptimierungen nur punktuell und nicht systematisch zwischen den Akteuren abgestimmt werden.

Kernnetz stabilisieren

Das Kernnetz sollte sich durch eine große Anzahl fester Routen und Fahrpläne auszeichnen. Bei Bedarf können diese Kernnetze angepasst werden, um Marktveränderungen abzubilden. Aufgrund der Kurzfristigkeit des Landverkehrsgeschäftes werden oft opportunistische Entscheidungen zur Abbildung eines Transportfalles getroffen, die das Netz destabilisieren und hohe Mehrkosten verursachen.

Prozesse standardisieren

Um transportrelevante Prozesse und Strukturen zu standardisieren werden Kernprozesse, angefangen beim Ausschreibungsmanagement über Terminalmanagement bis zur Transportabwicklung der Niederlassung, übergreifend einheitlich organisiert. Die Produktion wird deutlich transparenter und die Basis für ein Führungssystem, dass die Leistung an den einzelnen Standorten anhand bestimmter Kennzahlen misst, vergleicht und kontinuierliche Optimierungsmaßnahmen ermöglicht, ist gelegt. Dies kann in Form eines zentral und ergänzend regional gesteuerten Benchmarking- und Niederlassungsoptimierungsteams erfolgen.

Produktionsbaukasten einführen

Ein Produktionsbaukasten sollte sich aus kombinierbaren standardisierten Transport- und Leistungsmodulen zusammensetzen. Dabei werden die oftmals heterogenen Leistungen vor- und nach dem Transport standardisiert und zu Modulen zusammengefasst. Diese können mit den Transportmodulen zu Branchen- oder Kundenlösungen mit unterschiedlichen Servicelevels kombiniert werden.

Die Industrialisierung der Produktion ermöglicht, die Komplexität des Geschäftes deutlich zu senken. Damit werden die Voraussetzung geschaffen, weitere Effizienzsteigerungen durch einen verstärkten Einsatz und Vernetzung von IT-Tools sowohl im Transport- wie auch Flottenmanagement zu generieren. Für größere Anbieter ergibt sich die Möglichkeit, sich gegenüber kleinen und schlankeren Anbietern mit einer stärkeren Orientierung an den Kunden- und Branchenanforderungen bei gleichzeitiger hoher Zuverlässigkeit zu positionieren. Gleichzeitig wird eine Plattform geschaffen, die Subunternehmer noch systematischer zu pflegen und mit zu entwickeln.

SERIE Profitabler werden

- 7. Juni: So wird Logistik profitabler
 - 2. Juli: Managementfehler reduzieren
 - 30. Juli: Organisation verschlanken
 - 23. August: Produktion industrialisieren**
- Geplant: Tendermanagement optimieren, Aufträge strikt implementieren, IT-Fähigkeiten verbessern, Wissen für Wachstumsmärkte

Dr. Stefan Iskan Direktor, Iskan Advice, Nürnberg, Sindelfingen, Ludwigshafen
Joris D'Inca Partner, Oliver Wyman, Zürich, Leiter Practice Transportation, Europa & Naher Osten
hector@dvz.de