



Deloitte.

Inbound Logistics Excellence

Potenziale lange

unterschätzter Quellen



Industrien wie die Automobil- sowie Groß- und Einzelhandelsbranche befassen sich bereits seit Jahren mit dem nachhaltigen Management von Inbound Logistics, der Versorgung ihrer Fertigungs- und Verkaufsstandorte. Bislang machten insbesondere Volumina und die Anzahl der Knotenpunkte innerhalb eines Logistiknetzwerkes eine Optimierung der Inbound Logistics in diesen Branchen interessant. Mittlerweile sehen sich aber auch andere Branchen mit den Anforderungen konfrontiert ihr operatives Geschäft global aufzubauen und Komplexität zu bewältigen während sie die Geschwindigkeit und Agilität ihrer Wertschöpfungskette immer weiter herausfordern und Kosten senken. Um diese Herausforderungen zu meistern vermeiden innovative Unternehmen ein bloßes Schritthalten mit einer isolierten Betrachtung, sondern setzen mit einer ganzheitlichen Transformation der Inbound Logistics als Teil der kompletten Wertschöpfungskette zum Überholschritt an.

Innovative Unternehmen setzen mit einer Transformation der Inbound Logistics zum Überholschritt an.

In diesem Artikel beschreiben wir die wesentlichen Komponenten der Inbound Logistics, ergründen relevante Kostentreiber und stellen vor, wie ein globales Unternehmen in der Prozessindustrie seine Inbound Logistics mit Unterstützung von Deloitte analysierte und für eine nachhaltige Transformation vorbereitete.

Wachsende Komplexität und Produktvielfalt bedingen Kostenbewusstsein

Bereits in den 1980er und 1990er Jahren sahen sich die großen Automobilhersteller mit einer kontinuierlich steigenden Variantenvielfalt, immer komplexeren Produktionsprozessen und zunehmend kleineren Teilen konfrontiert. Dieser bis heute anhaltende Trend führte zu einem ausgeprägten Kostenbewusstsein, welches die kontinuierliche Identifizierung von neuen Potentialen zu einer Notwendigkeit machte.

Moderne Automodelle bestehen aus mehr als 30.000 einzelnen Teilen. Die Industrie betrachtet beispielsweise das Getriebe nicht als ein einzelnes Teil, sondern als hundert individuelle Boxen einzelner Teile in unterschiedlichen Formen und Größen, jede mit eigener Materialnummer und Lagerort in einem Warenlager, dass es zu verwalten gilt.

Gegeben dieser Komplexität im vorderen Teil der gesamten Wertschöpfungskette war eine engere Zusammenarbeit mit Third-party logistics provider (3PL) eine natürliche Entwicklung für die Riesen der Industrie. Eine Optimierung der Eingangslogistik ermöglichte erst, durch die Verringerung der Lagerungsdichte, erhöhte Lieferfrequenzen und on-time Lieferungen, einen effizienten und schlanken Ablauf zur nachgelagerten Produktion mit minimalen Beständen.

Inbound Logistics erstreckt sich von der Planung, über das Zollwesen bis zur Produktion

Eine ganzheitliche Betrachtung der Eingangslogistik umfasst nicht nur den Ort und Zeitpunkt der physischen Ankunft eines Vorproduktes oder Materials und sein Übergang in den Produktionsprozess, sondern eine Vielzahl von angegliederten Themen.



Supply Chain Planung und Management

setzt durch eine Integration in Absatz- und Produktionsplanung mit Abrufsequenz, Mengen und Vorlaufzeiten wichtige Impulse welche die Steuerung der Eingangslogistik beeinflussen.



Sourcing und Produktionsstrategien

stellen die Auswahl passender Konzepte und Instrumente der Produktion, die Integration in Serienlogistik oder Teilemanagement, sowie den Beschaffungs- und Materialfluss sicher.



Zulieferer- und Service Provider Integration

ermöglicht zu einem gewissen Grad eine Standardisierung der Verfügbarkeit und Qualität von Vorprodukten und definiert Konzepte für den Umgang mit Versorgungsengpässen. Zudem erleichtert sie die Transparenz im Gesamtprozess, eine wesentliche Voraussetzung für jedwede Optimierung.



Zollabwicklung und Import-/Exportsteuern

hinterfragt vorhandene Strukturen unter der Betrachtung lokaler Zollanforderungen und -restriktionen, definiert Importstrategien und simplifiziert die Zollabwicklung (Präferenzsysteme, Zolldokumente, etc.).



Transport und Behältermanagement

definiert Transportrouten, wählt Transportunternehmen aus und befasst sich mit der Standardisierung von Behältern und Verpackung sowie der Definition optimaler Verpackungsmengen und Behälterkreisläufe.



Lagerung und Fertigungsversorgung

befasst sich mit der eigentlichen Wareneingangslieferung, beispielsweise als order-to-stock, just-in-time oder ship-to-line. Die Strategie der passenden Warenlagerung und Produktionsversorgung als auftragsbezogen oder Kanban schließt sich thematisch an.

Verbesserungshebel starten auf einer Netzwerk- und Planungsebene

Obwohl sich in allen der Inbound Logistics angelehnten Bereichen individuelle Optimierungspotenziale ergeben, lohnt sich Eingangs eine ganzheitliche Betrachtung um einzelne Verbesserungshebel langfristig wirksamer zu gestalten und trade-offs zu erkennen.

Eine Netzwerkoptimierung betrachtet die Organisation der Vormontage und Konsolidierungsknoten um Netzwerkknoten zu reduzieren und Skaleneffekte mit der Distributionslogistik zu realisieren. Daran schließt sich häufig eine Konsolidierung des In- und Outsourcing von Warenlagern an.

Transportplanung ermöglicht konkrete Einsparpotenziale durch die Maximierung von Ladung, Ladungszusammenstellung und Rücktransporten. Zusätzlich bietet sich eine Optimierung des Transportmodus an.

3PL Einkaufsvolumen ist ein nützlicher Hebel um der optimierten Organisation die zusätzliche Möglichkeit einer Konsolidierung der Ausgaben auf eine begrenzte Auswahl von 3PL zu geben. Eine Bündelung von eigenem und Zuliefereinkaufsvolumen ermöglicht optimierte Kostensätze und größere Wirtschaftlichkeit der verhandelten Transportraten.

Visioning schafft ein klares Ziel-Bild vor einer komplexen Implementierung

Im Angesicht der überwältigenden Komplexität vieler Eingangslgistiknetzwerke lohnt es sich eine Inbound Transformation mit einem ganzheitlichen Visioning zu beginnen.

Zunächst gilt es Transparenz zu schaffen, zu definieren ob und wo konkrete Potenziale in der Eingangslgistik zu heben sind und wie diese mit der gesamten Supply Chain Strategie in Einklang gebracht werden können. Daraus resultieren in der Regel bereits konkrete Verbesserungsideen, die in einzelne Initiativen überführt werden können und bei erfolgreicher Implementierung die Strategie stützen.

Eine nicht zu unterschätzende Hürde am Anfang resultiert allerdings aus der funktionsübergreifenden Natur der Eingangslgistik. Dadurch, dass neben der Logistik auch Bereiche wie Planung, Zoll und Einkauf Gehör finden sollten gilt es nicht selten erhebliche Widerstände zu überwinden um eine wahre End-to-End Strategie zu definieren. Es empfiehlt sich deshalb, top-down vorzugehen und zunächst Senior Management Sponsorship

zu entwickeln, gegründet auf eine funktionsübergreifend abgestimmte Inbound Vision. Die eingangs erwähnte Supply Chain Strategie, als auch das Operating Model, Organisation, Prozesse und Systeme, bis hin zum Performance Management sind hierfür notwendige Abwägungen.

Um individuelle Verbesserungshebel bestmöglich zu realisieren stellt die Konsolidierung von Incoterms eine wichtige Voraussetzung dar, um günstigere Frachtraten zu nutzen, bevorzugte Dienstleister einzusetzen oder Synergien mit der Vertriebslogistik zu erschließen z.B. mit dem Ergebnis, den Abfertigungsaufwand zu reduzieren und eine geringere Anzahl von Anlieferungen zu erreichen. Dabei sind eine Transparenzschaffung auf Basis der Total Landed Cost sowie die Optimierung der Incoterms im Hinblick auf Kosten, Risiken und Transparenz zwei wesentliche Treiber für Verbesserungshebel.

Nachhaltig wird kontinuierliche Verbesserung dadurch ermöglicht, dass erhöhte Transparenz über Kostenbestandteile in Total Landed Cost Betrachtungen einfließt, messbar und erfüllbar gemacht wird.



Case Study

Definition einer Inbound Vision & Strategie für ein globales Unternehmen in der Prozessindustrie

Unser Kunde sah sich im Zuge einer ganzheitlichen Supply Chain Optimierung mit der Schwierigkeit konfrontiert, keine Transparenz über die Inbound Logistics zu haben. Grund hierfür war ein hoher Grad an Outsourcing, eine Vielzahl an Schnittstellen zu unterschiedlichen internen Abteilungen, sowie nicht harmonisierte Prozesse und Systeme. Deloitte wurde beauftragt Transparenz über den Bereich der Inbound Logistics zu schaffen, eine nachhaltige Bereichsstrategie zu definieren und Optimierungspotenziale zu identifizieren.

Das Projekt adressierte fehlende Transparenz durch die Identifizierung von Volumen, Performance und Kosten über den End-to-End Beschaffungsprozess Europäischer Standorte. Verbesserungshebel wurden in Anlehnung an eine neue Bereichsstrategie und ein überarbeitetes Target Operating Model inklusive einer optimierten Prozess-, Organisations- und Systemlandschaft definiert und priorisiert. In den Fokus rückte ein globaler Ansatz der eine kontinuierliche und kundenfokussierte Verbesserung ermöglichte.

Ergebnis des mehrmonatigen Projekts war eine mit allen angegliederten Abteilungen abgestimmte Beschaffungsstrategie 2025 mit erstem Design einer abgeleiteten Zielorganisation. Im Rahmen einer detaillierten Analyse wurden acht priorisierte Initiativen mit 8–15% Einsparpotenzial der Betriebskosten und 7–14% der Kapitalkosten identifiziert. Diese konnten primär den Bereichen Bestandsmanagement, funktionsübergreifende Planung, Anforderungsmanagement, sowie der Harmonisierung der Incoterms zugeordnet werden.



Ihre Ansprechpartner

Für mehr Informationen

Horst Weber

Director

Tel: +49 (0)173 5498 947

hweber@deloitte.de

Michael Petry

Manager

Tel: +49 (0)151 5800 0715

cpetry@deloitte.de

J. Henning Buchholz

Senior Consultant

Tel: +49 (0)151 5800 4197

hbuchholz@deloitte.de

Für weitere Informationen besuchen Sie unsere Webseite auf www.deloitte.com/de

Die Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft („Deloitte“) als verantwortliche Stelle i.S.d. BDSG und, soweit gesetzlich zulässig, die mit ihr verbundenen Unternehmen und ihre Rechtsberatungspraxis (Deloitte Legal Rechtsanwaltsgesellschaft mbH) nutzen Ihre Daten im Rahmen individueller Vertragsbeziehungen sowie für eigene Marketingzwecke. Sie können der Verwendung Ihrer Daten für Marketingzwecke jederzeit durch entsprechende Mitteilung an Deloitte, Business Development, Kurfürstendamm 23, 10719 Berlin, oder kontakt@deloitte.de widersprechen, ohne dass hierfür andere als die Übermittlungskosten nach den Basistarifen entstehen.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), eine „private company limited by guarantee“ (Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht), ihr Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen. DTTL und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sind rechtlich selbstständig und unabhängig. DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Mandanten. Eine detailliertere Beschreibung von DTTL und ihren Mitgliedsunternehmen finden Sie auf www.deloitte.com/de/UeberUns.

Deloitte erbringt Dienstleistungen aus den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Consulting und Corporate Finance für Unternehmen und Institutionen aus allen Wirtschaftszweigen; Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Mit einem weltweiten Netzwerk von Mitgliedsgesellschaften in mehr als 150 Ländern und Gebieten verbindet Deloitte herausragende Kompetenz mit erstklassigen Leistungen und steht Kunden so bei der Bewältigung ihrer komplexen unternehmerischen Herausforderungen zur Seite. Making an impact that matters – für mehr als 210.000 Mitarbeiter von Deloitte ist dies gemeinsame Vision und individueller Anspruch zugleich.

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen, die nicht geeignet sind, den besonderen Umständen des Einzelfalls gerecht zu werden und ist nicht dazu bestimmt, Grundlage für wirtschaftliche oder sonstige Entscheidungen zu sein. Weder die Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited, noch ihre Mitgliedsunternehmen oder deren verbundene Unternehmen (insgesamt das „Deloitte Netzwerk“) erbringen mittels dieser Veröffentlichung professionelle Beratungs- oder Dienstleistungen. Keines der Mitgliedsunternehmen des Deloitte Netzwerks ist verantwortlich für Verluste jedweder Art, die irgendjemand im Vertrauen auf diese Veröffentlichung erlitten hat.