

Stölzle, Wolfgang; Hoffmann, Annette:

Logistik - Prozesse und Konzepte für die Beschaffung.

In: Arnold, Ulli; Kasulke, Gerhard (Hrsg.):

Praxishandbuch innovative Beschaffung

Weinheim 2007

S. 395 - 406

Logistik – Prozesse und Konzepte für die Beschaffung

Wolfgang Stölzle und Annette Hoffmann

Grundzüge der Logistikkonzeption

Obwohl der Logistik-Begriff im militärischen Bereich bereits eine lange Tradition hat, wurde seine Übertragbarkeit auf betriebswirtschaftliche Fragestellungen erst in den fünfziger Jahren erkannt und vollzogen. Im Mittelpunkt standen zunächst die traditionellen Funktionen Transport, Lagerung und Umschlag von Gütern. Die Logistik akzentuiert dabei die Art und Weise, wie die involvierten Akteure ihre Transport-, Umschlag- und Lageraufgaben im Verbund wahrnehmen.

Einem zeitgemäßen Verständnis entsprechend verfolgt die Logistik das Ziel, Material- und Warenströme mitsamt den korrespondierenden Informationen intelligent zu bündeln und zu verteilen, um so die Verfügbarkeit von Materialien und Waren zur richtigen Zeit am richtigen Ort zu gewährleisten. Die Logistik erstreckt sich somit auf die gesamte Wertschöpfungskette von der Beschaffung über produktions- und wertsteigernde Dienstleistungen bis hin zur Distribution. Mit der Sicherstellung von Verfügbarkeit bei den Bedarfsträgern verbunden sind Entscheidungen über Bestände, die Wahl von Verkehrsträgern sowie die Optimierung innerbetrieblicher Prozesse.

Die betriebswirtschaftliche Logistikkonzeption zeichnet sich durch einige grundlegende Charakteristika aus:

Wert- und nutzemorientiertes Denken

Wirtschaftliche Güter dienen dem Ver- und/oder Gebrauch. Sie unterliegen somit der Bedürfnisbefriedigung von Individuen und stiften insofern einen Nutzen. Dabei unterscheidet man zwischen Gestaltnutzen, Nutzen aus dem Recht am Gut, Informationsnutzen, Ortsnutzen und Zeitnutzen. Diese Nutzenarten und ihre logistische Bedeutung lassen sich anhand von Beispielen verdeutlichen.

Ein Gestaltnutzen entsteht etwa durch die Beschaffenheit und die Form eines Produktes. Für eine Nutzenstufung beim Bedarfsträger muss dieser über die Existenz des Produkts informiert werden (Informationsnutzen). Durch dessen Bereitstellung beim Bedarfsträger entsteht ein Ortsnutzen. Findet die Verfügbarkeit zum gewünschten Zeitpunkt statt, erzielt man einen Zeitnutzen. Mit der Übertragung des Rechts am Gut wird dieses dem Bedarfsträger zu seiner Disposition überlassen.

Systemdenken

Für die Logistikkonzeption ist das Systemdenken ein prägender Aspekt, denn es fördert das Erkennen von Interdependenzen zwischen den verschiedenen Logistiksystemen. Logistikprozesse müssen im Zusammenhang miteinander betrachtet werden, um ihr Zusammenwirken und ihre Schnittstellen zu verstehen. Die Auswirkungen von Änderungen (insbesondere aus Kostensicht) eines Logistikprozesses auf einen anderen Logistikprozess können so abgeschätzt und entsprechend gesteuert werden. Entscheidet sich beispielsweise ein Unternehmen für die Nutzung eines anderen Transportmittels, kann dies die Anschaffung neuer Behälter bedeuten oder Auswirkungen auf die Lagerbestände haben.

Gesamt- oder Totalkostendenken

In engem Zusammenhang mit dem Systemdenken steht auch das Gesamt- oder Totalkostendenken. Wird beispielsweise bei der Beschaffung im Rahmen der so genannten Make-or-buy-Entscheidung aus Kostengründen eine Fremdfertigung der Eigenfertigung vorgezogen, gilt es auch, die gegebenenfalls höheren Transportkosten sowie die eventuell gestiegenen Bestandskosten infolge der Absicherung neuer Risikokategorien des Outsourcings zu berücksichtigen.

Servicedenken

Logistische Leistungen resultieren aus den Prozessen der Logistiksysteme und erbringen einen eigenen Wertschöpfungsbeitrag. Dieser wird aus Kundensicht als Zusatznutzen – neben dem Grundnutzen aus der Gestalt eines

Produkts – wahrgenommen. Insofern lassen sich Logistikleistungen als Serviceleistungen interpretieren, die maßgeblich die Kundenzufriedenheit beeinflussen. Der Lieferservice als aggregierte Größe für Logistikleistungen enthält die Komponenten Lieferzeit, Liefertreue, Liefertreue, Lieferflexibilität und Lieferflexibilität.

Logistisches Effizienzdenken

Soll ein Logistiksystem effizient gestaltet werden, sind sowohl die Logistikkosten als auch die Logistikleistungen zu berücksichtigen. Das bedeutet beispielsweise, dass zwischen den Kosten- und Servicezielen ein Ausgleich geschaffen werden muss. Dabei erfährt die technologische Effizienzdimension eine Ergänzung um eine wirtschaftliche Effizienzbetrachtung von Logistiksystemen. Was beispielsweise für eine effiziente Lagerhaltung – im Sinne von kurzen Durchlaufzeiten, niedrigen Beständen oder Ähnlichem – spricht, kann gegebenenfalls negative Auswirkungen auf die Liefertreue und somit auf den Lieferservice haben. Dabei erweisen sich die Messbarkeit des Service und dessen Auswirkungen auf die Logistikkosten als schwierig. Ferner können eine soziale und eine ökologische Effizienzdimension zur Beurteilung von Logistiksystemen herangezogen werden.

Konsequenzen des Logistikdenkens

Bei der Betrachtung der Konsequenzen des Logistikdenkens bietet sich eine Unterscheidung in eine funktionale, prozessuale und institutionale Dimension an. In der Betriebswirtschaftslehre werden in sich geschlossene Aufgabenbereiche als eine betriebswirtschaftliche Funktion angesehen. Somit nimmt die Logistik eine eigene Funktion im Unternehmen ein, die im Querschnitt zu den betrieblichen Grundfunktionen angesiedelt ist. Diese Funktion kann entweder eine eigene Organisationseinheit oder ein spezialisiertes, organisatorisch nicht eigenständig verankertes Teilgebiet bilden. Prozessuale Konsequenzen des Logistikdenkens kommen in der funktions- und bereichsübergreifenden Konfiguration logistischer Aktivitäten zum Ausdruck. Ferner hat das Logistikdenken institutionale Auswirkungen, die aus der Notwendigkeit einer organisatorischen Zusammenlegung logistischer Aufgaben resultieren. Dazu zählen zum Beispiel das Outsourcing ganzer Logistik-Subsysteme (Distribution) an einen spezialisierten Logistikdienstleister oder auch die

Bündelung eingehender Sendungen durch den Einsatz eines Gebietspediteurs.

Logistiksysteme lassen sich nach mehreren Kriterien voneinander abgrenzen. Eine institutionelle Abgrenzung unterscheidet nach Mikro-, Makro- und Metalogistik. Mikrologistische Systeme sind einzelwirtschaftlich, das heißt unternehmensbezogen ausgerichtet und werden durch die jeweiligen Geschäftstätigkeiten des Unternehmens geprägt. Ein in sich geschlossenes mikrologistisches System bilden beispielsweise das Lagerhaus oder der Fuhrpark eines Unternehmens. In die makrologistische Betrachtung fließen alle Güterbewegungen ein, die gesamtwirtschaftlicher Art sind, zum Beispiel das Güterverkehrssystem einer Volkswirtschaft. Die Metalogistik ist zwischen den beiden zuvor beschriebenen Systemebenen angesiedelt. Hierbei handelt es sich beispielsweise um die Betrachtung unternehmensübergreifender horizontaler oder vertikaler Kooperationen.

Abgrenzung und Bedeutung der Unternehmenslogistik

Die Unternehmenslogistik umfasst die Planung, Steuerung und Kontrolle sowie die Gestaltung der für das einzelne Unternehmen relevanten Material- und Warenbewegungen sowie -bestände einschließlich der damit korrespondierenden Informationsflüsse. Dabei ist eine Differenzierung nach Segmenten des Güterflusses in Beschaffungs-, Produktions-, Distributions- und Entsorgungslogistik besonders für phasenbezogene Logistikentscheidungen hilfreich. Nachstehend werden diese Subsysteme aus mikrologistischer (unternehmenslogistischer) Sicht beleuchtet.

Die Beschaffungslogistik hat die Aufgabe, eine mengen-, termin- und qualitätsgerechte Materialversorgung der internen Bedarfsträger sicherzustellen. Die benötigten Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe, Teile und Komponenten »fließen« von Zulieferern entweder einstufig oder mehrstufig über Umschlagpunkte beziehungsweise Versorgungslager zum Abnehmer. Die Beschaffungslogistik genießt immer dann besondere Bedeutung, wenn das Bedarfsvolumen und die Wertigkeit der zu beschaffenden Güter beachtliche Auswirkungen auf die Kapitalbindung haben und zugleich die Prozesse zur Verfügungsmachung der Güter mit spezifischen Risiken behaftet sind.

Die Produktionslogistik befasst sich mit der Ver- und Entsorgung der Produktion. Darunter fallen alle Tätigkeiten zur Sicherstellung des Material- und Informationsflusses vom Wareneingang über die Stufen des Fertigungsprozesses bis hin zum Versand. Dabei ist ein Entwicklungstrend in Richtung

Produktions- beziehungsweise Fertigungstiefenreduzierung erkennbar, der nach einer Make-or-buy-Analyse zu einer Fremdvergabe einzelner Vorgänge innerhalb der Wertschöpfungskette bis zur Auslagerung ganzer Bereiche führen kann (Outsourcing). Die Produktionsentsorgung hat die möglichst umgehende Weiterleitung der Materialien und Produkte nach Abschluss des Fertigungsprozesses zum Gegenstand. Dies bezieht sich auch auf die Verfügungsmachung der Endprodukte für die Distribution.

Zu den Aufgaben der Distributionslogistik gehört die Güterverteilung mit allen damit verbundenen Informationsflüssen bezüglich der Spezifizierung von Sendungen, Behältern und der eingesetzten Verkehrsträger. Die Konsumgüterindustrie stellt aufgrund heterogener Sendungsstrukturen, Verpackungsmengen, besonderer Hygiene- und Temperaturbedingungen sowie weit gestreuter Anlieferungspunkte besondere Anforderungen an die Distributionslogistik. Handelsunternehmen beispielsweise streben eine Bündelung der Warenbelieferung an, wodurch eine Zusammenführung von Sendungen unterschiedlicher Lieferanten erforderlich wird. Eine mögliche Umsetzung dieser gebündelten, lieferantenübergreifenden Versorgung kann durch Zentralisierung erfolgen, welche die gesamte Sortimentsbreite eines Handelsunternehmens vorhalten. Dabei werden die Waren in den jeweils vom Abnehmer bestellten Mengen und Sorten zur Auslieferung bereitgestellt. Demgegenüber haben Regionallager die Aufgabe, innerhalb einer bestimmten Absatzregion – diese kann zum Beispiel aus mehreren Verkaufsgebieten bestehen – diejenigen Teile des Sortiments, die vergleichsweise nah bei den Kunden liegen müssen, zu bevorraten.

Der Entsorgungslogistik kommt die Aufgabe der Gestaltung und Steuerung der Entsorgungsprozesse von Abfällen zu. Dazu zählen beispielsweise Produktionsabfälle, gebrauchte Verpackungen und Altgeräte, die beseitigt, der Wertung in einem anderen Unternehmen zugeführt werden müssen oder wieder in die eigene Produktion eingehen. Die Kreislaufführung hat zum Ziel, den Bedarf natürlicher Ressourcen zu reduzieren und Umweltbelastungen durch Emissionen zu beschränken. Es kann im Rahmen der Entsorgungslogistik nach einer Rückführung von Abfällen (Redistribution) sowie einer Verwertung von Demontage-, Recycling- und Beseitigungsanlagen unterschieden werden. Insbesondere ist darauf zu achten, dass Bauteile oder Werkstoffe möglichst kontrolliert im Wirtschaftskreislauf gehalten und die nicht kreislauffähigen Abfälle umweltgerecht beseitigt werden. Mit der Kreislaufwirtschaft sind spezifische Herausforderungen verbunden, die eine Anpassung der unternehmensbezogenen und -übergreifenden Logistiksysteme bezüglich Demontage, Fraktionierung, Aufbereitung und Verwertung erfordern.

Die Logistik hat sich von einer sich stark auf die physischen Abläufe konzentrierenden Unternehmensfunktion zu einem prozessorientierten Managementkonzept entwickelt. Sie integriert Funktionen zu Prozessketten und Unternehmen zu Wertschöpfungsketten. Insofern widmet sich die Logistik verstärkt der Gestaltung und dem Management von komplexen Unternehmensnetzwerken. Dabei können die Erfahrungen aus partnerschaftlichen Logistikkonzepten wie etwa der Just-in-Time-Anlieferung bei den Herausforderungen der Netzwerksteuerung eine wertvolle Unterstützung leisten.

Dass sich die Logistik einer steigenden Bedeutung erfreut, liegt unter anderem an der Anerkennung ihrer Potenziale, die sie für ein Unternehmen birgt. Dazu zählen Rationalisierungsmaßnahmen durch logistische Prozesse, etwa im Zuge der

- Standardisierung von Verpackungen,
- Bestandsreduzierung mit Hilfe von optimierten Bestellpolitiken,
- Verbesserung der Handhabbarkeit von Produkten (Lagern, Umschlagen, Montage),
- Beschleunigung von Lagerprozessen (Systematisierung von Standorten im Lager, Kommissionierungsstrategien),
- Verbesserung des Gewicht-Volumen-Verhältnisses, zum Beispiel durch Erhöhung der Dichte von zu lagernden Produkten,
- Bündelung von Sendungen (zeitliche und räumliche Zusammenfassung),
- Einführung von Linien- und Terminverkehren zur Verkürzung von Wartezeiten und Vermeidung von Abrissen in der Materialversorgung,
- materialflussoptimierten Fabrikplanung und
- Unterstützung aller Prozesse entlang der Wertschöpfungskette durch integrierte Informationssysteme.

Die Auswahl dieser Rationalisierungspotenziale macht gleichzeitig die Interdependenzen der Funktionsbereiche innerhalb eines Unternehmens sowie die wechselseitigen Beziehungen zwischen den Netzwerkakteuren deutlich.

Neben den Rationalisierungs- sind die Wettbewerbspotenziale der Logistik zu erwähnen, denn die Wettbewerbsposition eines Unternehmens lässt sich unter anderem durch dessen Serviceleistungen verbessern. Maßgebliches Element zum Aufbau von Kundenbindung ist der Lieferservice, gegebenenfalls ergänzt um logistikfremde Serviceleistungen. Insbesondere die Kontraktlogistik, die sich durch individuell maßgeschneiderte und schwer substituierbare Logistikdienstleistungsbündel charakterisiert, bietet ein weites Spektrum an Maßnahmen zur Kundenbindung. Aufgrund der relativen Markt-

intransparenz logistischer Leistungsbündel sowie der begrenzten Imitierbarkeit sind diese Wettbewerbsvorteile von nachhaltiger Natur und damit von strategischer Relevanz.

Unternehmensweite und -übergreifende Logistikprozesse

Logistische Prozesse umfassen Transport-, Lager- und Umschlagvorgänge (Kernprozesse) sowie Verpackungs-, Signier- und Identifizierungsvorgänge (Unterstützungsprozesse). Logistikprozesse schaffen spezifische materielle Verfügbarkeiten auf den nachfolgenden Stufen der Wertschöpfungskette. Somit entstehen logistische Versorgungsketten und -netze als Abfolgen und Verknüpfungen logistischer Prozesse.

Logistikprozesse lassen sich nach unternehmensweiten und unternehmensübergreifenden Prozessen differenzieren. Dabei bezieht sich die unternehmensweite Abgrenzung auf die Prozesse, die in einem Unternehmen zwischen den Lieferanten und den Kunden ablaufen und auf die es einen Einfluss ausüben kann. Die unternehmensübergreifende Betrachtung beschreibt die Prozesse innerhalb eines Unternehmensnetzwerks und beleuchtet daher zusätzlich auch die Abläufe, die ein Unternehmen nicht direkt beeinflussen kann.

Der Materialfluss in der Produktionslogistik bietet sich als Beispiel für einen unternehmensweiten Logistikprozess an. Er umfasst alle Aktivitäten, die in Zusammenhang mit der Versorgung des Fertigungsprozesses mit Einsatzgütern (zum Beispiel Roh-, Hilfs-, Betriebsstoffe sowie Halbfertigerzeugnisse und Kaufteile) und der Abgabe der Halbfertig- und Fertigerzeugnisse an das Absatzlager stehen. Gemäß VDI-Richtlinie 3300 wird der Materialfluss definiert als die Verkettung aller Vorgänge beim Gewinnen, Be- und Verarbeiten sowie bei der Verteilung von Gütern innerhalb festgelegter Bereiche.

Der Materialfluss bildet die physische Ausgestaltung der Wertschöpfungskette vom Lieferanten bis zum Abnehmer mit allen damit verbundenen Teilprozessen. Zum Bearbeiten zählt jeder Vorgang, bei dem ein Erzeugnis dem Zustand näher gebracht wird, in dem es das Unternehmen verlassen soll. Das gilt sowohl für Rohstoffe als auch für Werkstücke. Unter Handhaben versteht man alle Bewegungsvorgänge zu Beginn und Abschluss von Fertigungsvorgängen (Bearbeitung) sowie Förder- und Lagervorgänge. Mit Transportieren ist jede bewusste Ortsveränderung von Gütern zwischen Bearbeitungsstufen und Lagerung gemeint. Das Prüfen schließt jeden Kontrollvorgang während

des Materialflusses ein, zum Beispiel das Messen, Wiegen und Kontrollieren. Während ein Aufenthalt jede Unterbrechung des Materialflusses ohne Übergang in ein Lager beschreibt, bewirkt die Lagerung das Abreißen des Materialflusses mit einem Übergang in einen Lagerbereich. Jeder Teilprozess beim Materialfluss steht im Zusammenhang mit korrespondierenden Informationsflüssen innerhalb eines Unternehmens sowie zwischen den beteiligten Unternehmen und Personen.

Als Beispiel für einen unternehmensübergreifenden Logistikprozess wird die Redistribution herangezogen. Aufgabe der Redistributionslogistik ist zunächst, die für ein bestimmtes Rückführungssystem bestimmten Abfälle mengenmäßig zu erfassen und für die Wiederverwertung verfügbar zu machen. Die Redistributionsprozesse verlaufen zu den logistischen Subsystemen der Beschaffung, Produktion und Distribution entgegengesetzt. Gegenstand der Redistributionslogistik sind ausgediente Gebrauchsgüter und Verpackungen, die von den Anfallorten zu den Orten ihres Wiedereinsatzes gebracht werden und im Verlauf dieser Prozesskette weiter gehende Behandlungs- und Aufbereitungsprozesse erfahren.

Die Redistributionslogistik ist als eine Kette unterschiedlicher Teilprozesse zu verstehen. Dazu zählen beispielsweise die Sammlung und Trennung, die Demontage, die Lagerung, der Umschlag, der Transport, die Aufbereitung, der Wiedereinsatz und schließlich die Beseitigung der Objekte. Jeder dieser Teilprozesse besteht wiederum aus Subprozessen, bei deren Durchführung jeweils verschiedene Anwendungstechniken zum Einsatz kommen (zum Beispiel Behältersysteme für die Sammlung der zu beseitigenden Abfälle, Demontageverfahren, unterschiedliche Verfahren zur Aufbereitung sowie zur Deponierung oder Verbrennung). Das hierfür benötigte Fachwissen und die notwendigen Kenntnisse der rechtlichen Rahmenbedingungen erklären die Übernahme von Redistributionsaktivitäten vieler Unternehmen durch spezialisierte Dienstleister.

Ausgewählte Logistikkonzepte in der Beschaffung

In der Beschaffungslogistik lassen sich verschiedene Beschaffungskonzepte unterscheiden. Im Rahmen dieses Beitrags werden zwei besonders verbreitete Konzepte vorgestellt: das Just-in-Time-Konzept und das Gebietspediteurkonzept.

Just-in-Time-Konzept

Das Just-in-Time-Konzept – auch einsatzsynchrone Anlieferung genannt – sieht eine unternehmensübergreifende, bedarfsgerechte Versorgung vor. Das Ziel des Konzepts besteht in einer bestandsarmen, sofern möglich bestandslosen Versorgung eines industriellen Abnehmers. Das Konzept sieht vor, die benötigten Materialien im Anschluss an den Fertigungsprozess direkt an den Bedarfsträger zu liefern, ohne Bestände vorzuhalten.

Betrachtet man die Just-in-Time-Anlieferung aus prozessualer Sicht, ist die Umstellung der traditionellen Push-Steuerung auf ein Pull-Prinzip hervorzuheben, die aus dem Impuls für ein enges Zusammenwirken der Beschaffung des Abnehmers und der Produktion des Zulieferers hervorgeht. Das Just-in-Time-Konzept setzt eine starke Abstimmung sowie informations-technische Integration von Zulieferer und Abnehmer voraus. Man unterscheidet zwischen blockgerechten Abrufen, die auf den Bedarf einzelner Zeitabschnitte ausgerichtet sind und Teile betreffen, die noch nicht einer bestimmten Auftragsreihenfolge zugeordnet sind, sowie sequenzgerechten Belieferungen, bei denen es sich um Teile handelt, die in einer festgelegten Fertigungsreihenfolge benötigt und angeliefert werden (Just-in-Sequence-Konzept). Letzteres zeigt sich beispielsweise in der Automobilindustrie, wenn die Teile entsprechend der Reihenfolge der zu produzierenden Fahrzeuge kommissioniert, verladen, transportiert und am Verbausort bereitgestellt werden.

Aus institutionaler Sicht der Just-in-Time-Anlieferung ist mindestens ein Zulieferer in das Konzept eingebunden. Das kann, je nach Ausprägung des Synchronisationsgrades, dazu führen, dass sich der Zulieferer bezüglich seiner Distributionslogistik, Vor- und Endmontage bis hin zur Produktgestaltung und Beschaffung neuen Anforderungen stellen muss. Häufig werden Logistikunternehmen mit der Durchführung von Transport- und Kommissionierprozessen beauftragt. Voraussetzung hierfür ist eine enge material-, waren- und informationsflussbezogene Abstimmung. Dabei bewähren sich zum Beispiel partnerschaftlich geprägte Geschäftsbeziehungen zwischen den Abnehmern, den Zulieferern und den eingebundenen Logistikunternehmen. Diese Form von Geschäftsbeziehungen ist charakterisiert durch eine große Bandbreite an gemeinsam gestalteten Prozessen, einer intensiven Beziehungspflege sowie regelmäßigen Interaktionen zwischen den Akteuren. Diese Bedingungen werden nicht nur durch einen vertraglichen Rahmen hergestellt, sondern auch von »weichen Faktoren« wie Zuverlässigkeit, Vertrauen und Commitment flankiert.

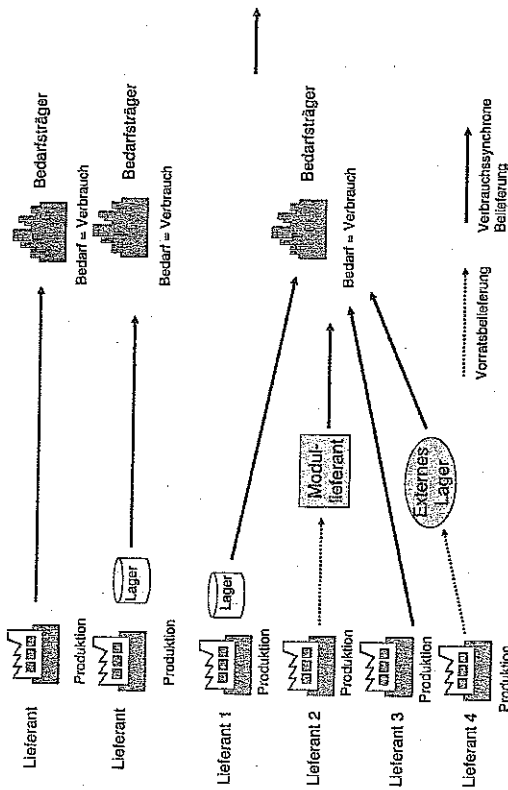


Abb. 16.1: Gestaltungsalternativen der Just-in-Time-Belieferung
Quelle: mit Änderungen entnommen aus Ihde, G. B.: *Transport, Verkehr, Logistik*, 3. völlig überarbeitete und erweiterte Auflage, München 2001, S. 278

Um die Komponenten festzustellen, die kompatibel für eine einsatzsynchrone Anlieferung sind, ist eine ABC-XYZ-Analyse aussagekräftig. Güter werden zunächst nach Verbrauchswert und -menge, Verbrauchsregelmäßigkeit und Prognosegüte differenziert. Die Gütergruppen A, B und C stellen die Wertigkeit (A hoch, B mittel, C gering), X, Y und Z die Vorhersagegenauigkeit (X hoch, Y mittel, Z gering) dar. Es empfehlen sich für eine Just-in-Time-Belieferung Teile und Komponenten, die eine hohe Verbrauchsstabilität und einen hohen Verbrauchswert aufweisen. Für eine AY-Kombination kommt eine Vorratshaltung in Frage, während sich bei einer AZ-Kombination fallweise eine Einzelbeschaffung oder Vorratshaltung anbietet. Darüber hinaus erfordern Just-in-Time-fähige Güter ein hohes Maß an Standardisierung und Qualitätssicherung, da Lieferausfälle nicht durch Bestandspuffer kompensiert werden können. Einzel- und Sonderanfertigungen sind somit nicht mit einer einsatzsynchrone Anlieferung kompatibel. Die Zulieferer, die Just-in-Time beliefern, bedürfen somit einer hohen Liefertreue und einer hohen Anpassungsfähigkeit an ein verändertes Abrufverhalten des Abnehmers. Diese Anforderungen können zur Folge haben, dass Lieferanten und Produ-

zenten ihre Standorte in räumliche Nähe zueinander verlagern, um kürzere und somit zuverlässigere Transportwege zu realisieren. Eine Alternative hierzu sind so genannte Just-in-Time-Lager in der Nähe des Abnehmers. Abbildung 16.1 veranschaulicht Beispiele der Just-in-Time-belieferung.

Gebietsspediteurkonzept

Ein Gebietsspediteur ist ein vom Abnehmer beauftragter Logistikdienstleister, der in einem determinierten Einzugsgebiet eine Sammlung und Bündelung von vom Abnehmer abgerufenen Teilen und Komponenten vornimmt und sie dann zur Fertigungsstätte des Abnehmers transportiert (vgl. Abbildung 16.2). Ziel dieses Konzepts ist es, durch die Bündelung der Zulieferverkehre Transportkosten zu senken. Ferner findet eine Strukturierung der Verkehre entsprechend der Anforderungen der Produktionsstätte des Unternehmens statt.

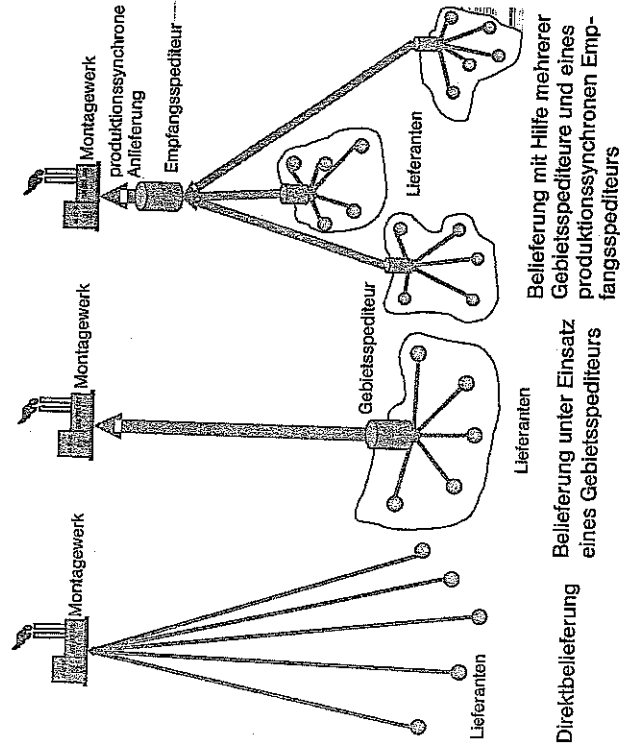


Abb. 16.2: Änderungen in den (Zulieferer-)Transportstrukturen
Quelle: mit Änderungen entnommen aus Fleischmann, B.: »Systeme der Transportlogistik«, in: Arnold, D.; Isermann, H.; Kuhn, A.; Tempelmeier, H. (Hrsg.): *Handbuch Logistik*, Berlin 2002, S. A 1-16f.

Eine prozessuale Sichtweise beleuchtet die Durchführung der Sammelfahrten des Gebietsspediteurs sowie das anfallende Umladen und Zusammenstellen der Sendungen in Umschlagpunkten für den Transport zum Empfangsort des Abnehmers. Damit verbunden sind auch Verpackungs-, Umpackungs- und Lagerprozesse. Voraussetzung für diese Form des Sammelungsverkehrs ist ein reibungsloser, lückenloser Informationsfluss zwischen dem Abnehmer, den eingebundenen Zulieferern und dem Gebietsspediteur. Dafür sind Lieferabrufsysteme zu installieren, durch welche die Prozesse des Abnehmers und der Zulieferer miteinander verknüpft sind.

Bezogen auf eine institutionale Perspektive stehen die jeweiligen Aufgaben der involvierten Akteure im Vordergrund. Dabei ist der Abnehmer für die Zuordnung des Gebietsspediteurs zum Standort der Zulieferer zuständig. Des Weiteren bestimmt der Abnehmer die Anforderungen an die Zulieferer an der Schnittstelle zum Gebietsspediteur, zum Beispiel in Form einer Rückterminierung vom Zeitpunkt der Warenbereitstellung beim Abnehmer und dem damit verbundenen Bereitstellungszeitpunkt der Sendungen für den Gebietsspediteur. Weitere Vorgaben an den Gebietsspediteur seitens des Abnehmers betreffen beispielsweise die Gestaltung von Material- und Informationsflussprozessen sowie das Lieferserviceniveau.

In Anbetracht der möglichen Risikokategorien eines großen Einzugsgebiets sowie der Notwendigkeit von Dispositionsspielräumen zur Sendungsbündelung ist das Gebietsspediteurkonzept nicht für eine einsatzsynchrone Belieferung geeignet.

Gebietsspediteure kommen im Übrigen nicht nur bei der Versorgung von Unternehmen zum Einsatz, sondern auch beim Warenzulauf zu Zentrallagern und Güterverteilzentren.

Literatur

- Arnold, D.; Isermann, H.; Kuhn, A.; Tempelmeier, H. (Hrsg.): *Handbuch Logistik*, Berlin 2002
- Baumgarten, H.; Stabenau, H.; Weber, J.; Zentes, J. (Hrsg.): *Management integrierter logistischer Netzwerke*, Bern 2002
- Bloech, J.; Ihde, G. B. (Hrsg.): *Vahlens Großes Logistiklexikon*, München 1997
- Hahn, D.; Kaufmann, L. (Hrsg.): *Handbuch Industrielles Beschaffungsmanagement*, 2. überarb. u. erw. Auflage, Wiesbaden 2002
- Ihde, G. B.: *Transport, Verkehr, Logistik*, 3. völlig überarb. u. erw. Auflage, München 2001
- Isermann, H. (Hrsg.): *Logistik*, 2. überarb. u. erw. Auflage, Landsberg/Lech 1998
- Klaus, P.; Krieger, W. (Hrsg.): *Gabler Logistik Lexikon*, 2. überarb. u. akt. Auflage, Wiesbaden 2000
- Pfohl, H.-Chr.: *Logistiksysteme*, 6. neu bearb. u. akt. Auflage, Berlin 2000
- Verein Deutscher Ingenieure (Hrsg.): *VDI 3300: Materialfluss-Untersuchungen*, Düsseldorf 1973