

Distribution ein notwendiges Übel?

Erschienen: EML, März 2021

Autor: Dr. Peter Acél, CEO der Dr. Acél & Partner AG und
Lehrbeauftragter für «Betriebliche Simulation» an der ETH

Nein, Distribution ist eine Chance zu brillieren. Die Notwendigkeit ist eine logische Konsequenz unserer hohen Ansprüche sowie der allgemeinen Arbeitsteilung. Eine gut organisierte Distribution mit entsprechenden Herstellmengen, -orten und Fahrtenbündelung verhilft auch vielen Produkten zu einer gesamthaft verbesserten Umweltbilanz bei konkurrenzfähigen Preisen.

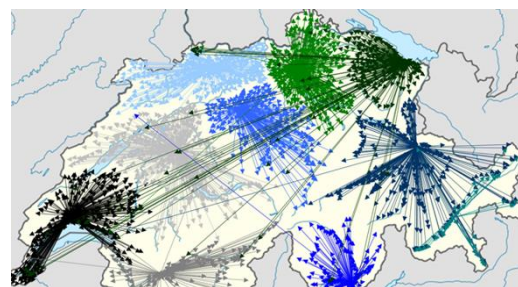
Stellenwert der Distribution

Der Stellenwert einer konzeptionell optimalen Distribution wird noch immer häufig unterschätzt. Bei vielen Mitarbeitenden im Verkauf und auch im höheren Management wird die Distribution als notwendiges Übel gesehen, welche nur die eigenen Margen reduziert. Chancen, welche die Distribution bietet, werden unterschätzt: Da sich physische Produkte leicht von Konkurrenten kopieren lassen, gilt es sich in der Distribution mit integriertem Service zu differenzieren.

Eine gute Distribution kann auf zwei Arten umgesetzt werden. Mit dem ersten Weg wird die Distribution über das bestehende Netzwerk eines oder mehrerer Logistikdienstleister abgeschlossen. Hierbei gilt es, aus dem entsprechenden Angebot der möglichen Anbieter die relevanten Bausteine richtig zu verknüpfen (2PL, 3PL oder 4PL). Mit dem zweiten Weg - dem Weg einer spezifischen und smarten Optimierung - ist die Distribution ein integraler Bestandteil des Kundenservices. Sie ist damit nicht nur eine Differenzierung im Markt, sondern ist auch vor Ort beim Kunden eine wichtige Visitenkarte Ihres Unternehmens. In diesem Fall darf sie auch etwas mehr kosten. Grosse Distributionsgebiete sind öfters auch eine Kombination von beiden Wegen. Die langen Distanzen erfolgen dann kostenoptimiert durch einen Logistikdienstleister und die «Letzte Meile» mit Kundenkontakt durch eine eigene oder spezialisierte Organisation.

Vorgehen zur Optimierung

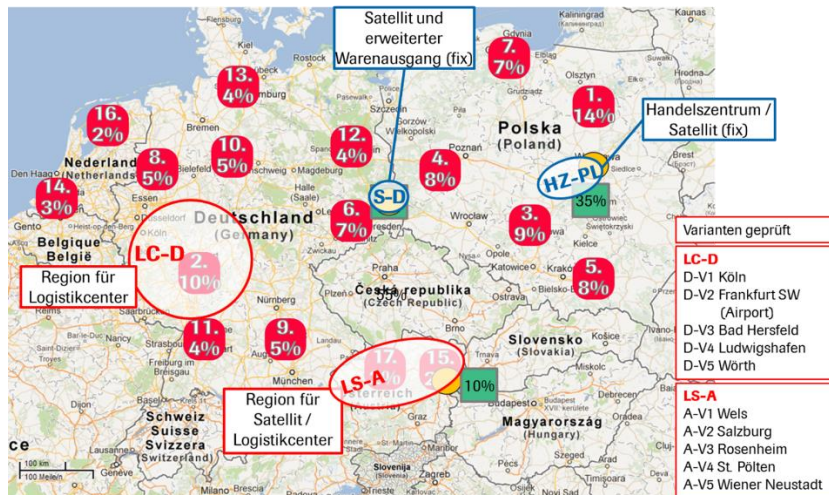
Allgemein gilt: eine Distribution kann auf Kosten, Geschwindigkeit, Added Services oder auf eine Kombination daraus ausgerichtet werden. Der grösste Kostenblock steckt i.d.R. in der richtigen Clusterung bzw. der Netzauslegung. Dabei gilt zu beachten, dass Netzknoten immer einen fixen Kostenblock darstellen, während Transporte kostenvariabel gestaltet werden können. Die Geschwindigkeit muss durch Routen mit



Beispiel eines Schweizerischen Netzwerks mit sehr hoher Serviceoptimierung

entsprechend hoher Frequenz und einem Minimum an Zwischenhandling optimiert werden. Die Added Services sind hingegen aus der Firmenstrategie und den Servicelevels abzuleiten. Das konkrete und messbare Festlegen sowie das anschliessende Vermarkten der Servicelevels werden leider noch

nicht flächendeckend angewendet. Deshalb gehen wir bei entsprechenden Beratungsaufträgen immer alle drei Optimierungsstränge in der Kombination an.



Beispiel eines Europäischen Netzwerks mit starker Kostenoptimierung

Für die Added Services bzw. die Servicelevels haben wir in den letzten 25 Jahren entsprechende Checklisten erstellt, um unsere Kunden schnell und nachhaltig zu unterstützen. Servicelevels sind weit mehr als Lieferzeit und Verfügbarkeit. Wir prüfen 28 Dimensionen jeweils mit unterschiedlichen Ausprägungen und dies in zwei Workshops à ½ Arbeitstag. Natürlich verfügen wir auch über die Planungstools zur Netzwerkauslegung und Optimierung. Für nationale und internationale Fremdvergaben in der Distribution haben wir eine erprobte modulare Ausschreibungsvorlage. Weiter verfügen wir über vertiefte Kenntnis der aktuellen Marktpreise sowie viel Erfahrung in der Zusammenarbeit mit externen Logistik-Dienstleistern. Das gesamte Standartvorgehen ist in einem von uns entwickelten Tool namens SpedAn konsolidiert. Dieses Tool wird seit über 20 Jahren laufend aktualisiert und weiterentwickelt.



Unsere Vorgehensmethode nach SpedAn

Fazit

Unterschätzen Sie den Stellenwert der Distribution nicht. Darin sollte viel Kreativität investiert werden, auch wenn sie im Alltag nur auffällt, wenn sie nicht funktioniert. Im Rahmen einer Überprüfung oder Konzeption gilt es, auf viele Fragen passende Antworten zu finden: Service- und Kostensicherheit, selbst oder fremd, Marktentwicklungen (Wasserstoff-Fahrzeuge, Verfügbarkeit Chauffeure), politische Entwicklung (Lenkungsabgaben, Kabotage), Umfeld (Verkehrsentwicklung, Nachfrageentwicklung), sinnvoller Modalsplit (Bahn, Drohnen) und vieles mehr.

Ohne Distribution funktioniert unser Gesellschaftssystem nicht. In jeder Distribution besteht Optimierungspotential. Gerade in unsicheren Zeiten wie heute, kann es sich fast kein Unternehmen leisten, bestehende Potenziale nicht auszuschöpfen. Passen Sie auf, dass nicht Ihr Wettbewerber schneller und konsequenter ist als Sie. Viel Erfolg!