



## CO<sub>2</sub>-Footprint im Lieferantennetzwerk verbessern

# Lieferketten robust gestalten

Noch sind die Annahmen weit verbreitet, dass hochfrequente Materialversorgungen mit geringen Beständen für Sicherheit sorgen oder dass die günstigsten Lieferanten immer weit entfernt sind. Allerdings nehmen die Themen Nachhaltigkeit und Umweltschutz vor allem in der Logistik einen immer größeren Stellenwert ein.

Die Themen Nachhaltigkeit und Umweltschutz nehmen bei allen Entscheidungen einen immer größeren Stellenwert ein. Der CO<sub>2</sub>-Footprint des Lieferantennetzwerkes wird dabei durch die Wahl des Lieferanten und seinem Produktionsstandort bestimmt, aber auch das zugrundeliegende Logistikkonzept verursacht entsprechende CO<sub>2</sub>-Emissionen. Es sind aber nicht nur ökologische Gründe, die ein Umdenken erfordern. Auch ökonomische Gründe sollten zu einer Abkehr von klassischen Vergabeentscheidungen und Logistikanbindungen führen. Die Corona-Krise macht zusätzlich deutlich, dass robuste Lieferketten mit Lieferanten, die nicht über die ganze Welt verstreut sind, einen hohen Stellenwert haben. Doch noch immer sind die Annahmen verbreitet, dass beispielsweise hochfrequente Materialversorgungen mit geringen Beständen für Sicherheit sorgen oder dass die günstigsten Lieferanten immer weit entfernt sind.

Natürlich ist der Einkauf bei der Vergabeentscheidung erst einmal an dem niedrigsten Einstandspreis interessiert. In der Regel finden aber auch die damit verbundenen Logistikkosten entsprechende Berücksichtigung.

### Mit der richtigen Lieferantenauswahl Kosten und CO<sub>2</sub> sparen

Der Einkauf geht dann davon aus, dass der Lieferant in der gewünschten Qualität termingerecht die geforderten Mengen bereitstellen kann. Anlaufschwierigkeiten, Qualitätsprobleme, zusätzliche Flexibilitätsanforderungen aufgrund von Mengenänderungen finden wenig Berücksichtigung und werden auch nicht über Risikokosten miteingepreist. Diese Kosten nehmen in der Regel mit der Entfernung des Lieferanten zu. Auch wenn die Logistikkosten in der Betrachtung erst einmal keine Rolle spielen, sollten die Risiken beim Verschicken des Materials über mehrere Kontinente stärker berücksichtigt werden. Mit einem räumlich nahen Lieferanten kön-

nen solche Themen leichter gelöst werden. Neben der Berücksichtigung der Risikokosten im Vergabeprozess werden künftig auch die CO<sub>2</sub>-Bilanzen des Lieferantennetzwerkes eine wichtige Rolle spielen. Wenn die ökonomischen Vorteile weit entfernter Lieferanten immer geringer werden, bekommen Lieferanten in räumlicher Nähe aufgrund der deutlich besseren CO<sub>2</sub>-Bilanz eher den Zuschlag. Bisher sind die Vergabeentscheidungen noch geprägt von Lohnvorteilen in bestimmten Ländern, die zu Kostenvorteilen führen. Die steigende Komplexität der Produkte, die zunehmende Automatisierung und Digitalisierung sowie ein einheitlicher Umweltanspruch lassen diese Vorteile schwinden und werden zu mehr Nearshoring führen. Das wiederum wird auf lange Sicht die CO<sub>2</sub>-Bilanzen des Vergabennetzwerkes deutlich verbessern. Heutige Netzwerke sind geprägt von hochfrequenten Belieferungen mit niedrigen Beständen und möglichst großer Flexibilität – diese Prinzipien sind seit vielen Jahren die Grundla-



Bild: sittman/stock.adobe.com

Die Themen Nachhaltigkeit und Umweltschutz nehmen auch in der Logistik einen immer größeren Stellenwert ein.

dominieren und im besten Fall Auslastungen zwischen 60 bis 80 Prozent erzielen. GS-Belieferungen sind deutlich teurer als Direktverkehre, verursachen Mehrkilometer aufgrund der Hub-Strukturen und sie erzielen immer eine deutlich geringere Auslastung. Damit haben sie eine schlechtere CO<sub>2</sub>-Bilanz.

#### Robuste Lieferketten und höhere Bestände als Schlüssel zum Erfolg

Ein relevanter Stellhebel im Transportnetzwerk ist also die Abkehr von den bekannten Prinzipien: weg von schlecht ausgelasteten GS-Netzwerken hin zu mehr Direktverkehren. Natürlich führen diese Direktverkehre zu mehr Beständen, da deutlich mehr Material von einem Lieferanten abgeholt wird als im Rahmen von GS-Belieferungen. Allerdings ist auch zu prüfen, inwieweit dieser Lieferant für mehrere Werke liefert und Bündelungen somit möglich sind, die der Bestandserhöhung entgegenwirken. Betrachtet man jedoch den Kostenvorteil bei den Transporten durch den Direktverkehr mit hoher Auslastung, dann sind die Bestandskosten häufig deutlich niedriger. Gleichzeitig wird ein wesentlicher Beitrag zur Reduzierung der CO<sub>2</sub>-Emissionen geleistet. Seit der Corona Krise wissen wir auch, dass hochfrequente Lieferketten anfälliger sind und Diskussionen hin zur robusten Lieferket-

te für die Gestaltung von Logistikkonzepten. Hochfrequente Lieferketten sind aber teuer, da nur wenige Unternehmen die Größe und damit das Volumen haben, dabei Transporte voll auszulasten. Direktverkehre sind daher eher der geringere Anteil im Transportnetzwerk. Es dominieren Teilladungen bzw. Netzwerke von Gebietsspediteuren (GS), die die Vielzahl der Einzelsendungen bündeln, um im Hauptlauf eine entsprechende Auslastung zu erzielen. Die Erfahrungen zeigen, dass im Automotive-Bereich solche GS-Netzwerke

te verstärkt wurden. Wir haben gesehen, dass viele Produktionsbetriebe deutliche Schwierigkeiten beim Wiederanlauf hatten, da die Materialversorgung lückenhaft war. Um mehr Stabilität ins System zu bekommen, sind adäquate Bestände unerlässlich. Dies soll nicht heißen, dass Bestandssenkungsprogramme künftig obsolet werden, vielmehr geht es um die richtigen Bestände und passende Logistikparameter für ein Optimum der Gesamtkosten. Nearshoring der Lieferanten ist immer dann zu bevorzugen, wenn unter Berücksichtigung aller Kosten inkl. der Risiken weit entfernter Lieferanten die Kosten auf ähnlichem Niveau liegen. Die Vergabeentscheidung kann somit einen wesentlichen Beitrag zur Reduzierung der CO<sub>2</sub>-Emissionen leisten. Zusammen mit einem Transportkonzept zur Belieferung der Produktion, welches adäquate Bestände zulässt, werden Logistikkosten gesenkt und CO<sub>2</sub>-Emissionen reduziert. Die ökologische und ökonomische Verantwortung geht somit Hand in Hand.



**Mit zunehmender Globalisierung und steigender Unplanbarkeit von Absätzen geraten zuvor optimal ausbalancierte Lieferketten schnell an ihre Grenzen.“**

Der Autor

Dr. Carsten Jacobi, Geschäftsführer,  
Emporias Management Consulting GmbH



# BREXIT APPROVED

Import & Export: Durch die strikte Einhaltung des ISMP 15 Standards sind alle Warentransporte mit EPAL-Ladungsträgern auch nach dem Brexit weiterhin sichergestellt.



THE PALLET SYSTEM.

www.gpal.de