



EXECUTIVE BRIEFING

Die unerkannte Lieferkettensynergie des Transports bei Fusionen und Übernahmen

GLOBALES FRACHTMANAGEMENT

Kapitalbeteiligungsgesellschaften nutzen Fusionen und Übernahmen aktiv für die schnelle Transformation der Finanzprofile von Unternehmen. Dadurch verändert sich die Unternehmenskultur in einem drastischen Tempo. Dennoch kommt es häufig vor, dass globale Unternehmen auch Jahrzehnte nach Fusionen oder Übernahmen immer noch als reine Ansammlung isolierter Einzelunternehmen arbeiten. Nach Unternehmensübernahmen ergeben sich möglicherweise nur wenige betriebliche Synergien, einmal abgesehen von der Konsolidierung der Personal- und Finanzabteilung und von anderem Back-Office-Personal zum Abbau von Redundanzen.

Warum also nutzen nicht mehr Unternehmen das enorme Einsparpotenzial bei den operativen Kosten, das sich durch integriertes Frachtmanagement nach Fusionen oder Übernahmen eröffnet?

Viele Synergien, mit denen Fusionen und Übernahmen gegenüber Vorständen und Aktionären gerechtfertigt werden, bleiben hinter den Erwartungen zurück. Synergien im globalen Transportwesen sind jedoch nun in großen komplexen Unternehmen viel leichter zu realisieren. Das gilt ganz besonders, wenn diese Unternehmen aus Fusionen und Übernahmen hervorgegangen sind.

Synergieeffekte in der Lieferkette

In Fertigungsunternehmen stoßen die ersten Bemühungen für Kostensenkung und Umsatzsteigerungen nach einer Übernahme manchmal rasch auf unüberwindbare Hindernisse, wenn es um die Lieferkette geht. Zu den wichtigsten Grundvoraussetzungen für erfolgreiche Lieferketten-Integrationen zählt es, die Zusammenarbeit mit strategischen Lieferanten fortzusetzen und Störungen für den bestehenden Kundenstamm unbedingt zu vermeiden. Sofern die Fertigungsmodelle und die verschiedenen Branchenfaktoren nicht extrem gut aufeinander abgestimmt sind, kann das Verfolgen dieser Notwendigkeiten zu einer oberflächlichen Analyse führen. Die bestehenden Beziehungen und Abhängigkeiten in der Lieferkette sind auf jeder Seite zu komplex, als dass größere Veränderungen ohne eine Phase umfassender Analysen und Planungen riskiert werden könnten.

Zehn Jahre später sind diese Analysen und Planungen oft noch nicht abgeschlossen.

Synergien in der Lieferkette beschränken sich jedoch nicht auf die Konsolidierung von Lieferanten, neue Beschaffungsmengen oder die SKU-Optimierung. Die direkten und indirekten Frachtkosten in Millionenhöhe, die für den Transport von Waren und Materialien in der gesamten globalen Lieferkette anfallen, stellen ein Potenzial für Kostensenkungen und Effizienzsteigerungen dar, das meistens über Jahre ungenutzt bleibt. Der Hauptgrund dafür, dass dieser Synergiebereich übersehen wird, ist nicht unbedingt die Komplexität der Ausführung. Es ist eher der Mangel an strategischer Transparenz für die Transportaktivitäten im gesamten Unternehmen.

Denken Sie an die grundlegenden Skaleneffekte, die sich ergeben, wenn der Beschaffungsbedarf für Transportleistungen auf globaler, bereichsübergreifender Ebene behandelt wird, insbesondere bei den Inbound-Lieferketten. Wenn sich ein Unternehmen einen Überblick über die Güterströme rund um den Globus verschafft, kann es See- und Luftfrachtverträge basierend auf einem größeren Volumen und größenvariablen Frachtvergaben an bevorzugte Spediteure besser aushandeln. Die Optimierung der Anzahl von Logistikdienstleistern oder Spediteuren auf internationaler Ebene hat einen ähnlichen Effekt: Sie erhöht das Frachtvolumen und die Streckendichte bei den verbleibenden Partnern, was neue Möglichkeiten für Kostensenkungen eröffnet.

■ **Die direkten und indirekten Frachtkosten in Millionenhöhe, die für den Transport von Waren und Materialien in der gesamten globalen Lieferkette anfallen, stellen ein Potenzial für Kostensenkungen und Effizienzsteigerungen dar, das meistens über Jahre ungenutzt bleibt.**

Die Identifizierung von Überschneidungen bei den Transportwegen kann auch neue Konsolidierungs- oder Bündelungsmöglichkeiten aufzeigen, um die Containerauslastung zu verbessern. Wenn ein größerer Anteil der Güter auf volle Containerladungen entfällt, ist das wesentlich wirtschaftlicher als ein großes Volumen von Teilladungen zu höheren Preisen.

Viele verschiedene Artikel – von Ausgangsmaterialien bis hin zu Fertigwaren – können ohne Änderungen an Lieferantennetzwerken oder Produkt-SKUs in Containersendungen kombiniert werden. Dadurch sind eine höhere Transporteffizienz und Kostensenkungen möglich.

Die nötige Transporttransparenz

Die gleichen Vorteile der Frachtbündelung ergeben sich auch bei Güterverkehrsverträgen für den Landtransportbedarf. In Nordamerika sind die Spediteure im LKW-Transport sehr entgegenkommend wenn die Möglichkeit besteht, Ladungen zusammenzufassen, um Leerfahrten oder Fahrten ohne Ladung zu reduzieren. Die Kombination aller Transportanforderungen aus den einzelnen Produktionsabteilungen hilft den Spediteuren, Backhaul-Möglichkeiten (Rückfracht) im gesamten Netzwerk zu erkennen. Dadurch erzielen sie eine bessere Auslastung ihrer LKW-Anhänger und können niedrigere Preise für Hauptstrecken oder Headhaul-Strecken (Hinfahrt) anbieten.

Jede herkömmliche TMS-Technologie kann die klassischen Verkehrsverlagerungen für die gesamte Fracht, die eine Fabrik oder ein Lager verlässt, abdecken. Das bedeutet also die Vermeidung von kleineren, teureren Sendungen, die per Paket oder als Teilladung transportiert werden, zugunsten von größeren, wirtschaftlicheren Sendungen per LKW-Komplettladung oder sogar intermodal auf der Schiene.

Stellen Sie sich jedoch die Einsparungs- und Effizienzmöglichkeiten vor, die sich eröffnen, wenn die Transportplanung nicht mehr auf lokale Versandoptimierung beschränkt ist. Was wäre, wenn sie eine Gesamtbetrachtung der unzähligen Frachtströme beinhalten würde, die die Unternehmensaktivitäten unterstützen – von der Material- und Komponentenbeschaffung bis hin zum Versand von fertigen Waren.

Aus Sicht der industriellen Verfahrenstechnik kann eine lokalisierte Transportoptimierung niemals so gute Ergebnisse liefern wie die Optimierung auf globaler Ebene. Das liegt ganz einfach daran, dass lokale Transportmanagementsysteme keinen unternehmensweiten Überblick und daher keine weiteren Optionen bieten können.

Diese umfangreichere Transportüberwachung bildet die Grundlage für viele Nutzenversprechen von Logistikdienstleistern, die das Transportmanagement als Outsourcing oder bereitgestellte Leistung für komplexe Fertigungsunternehmen in der Lebensmittel- und Getränkeindustrie, der Verbrauchsgüterindustrie und der Automobilindustrie sowie in verschiedenen vertikalen B2B-Bereichen anbieten. Große externe Logistikdienstleister (auch 3PL-Anbieter genannt) bündeln nicht nur die Frachtströme der verschiedenen Einzelregionen und -abteilungen des Kunden, um Einsparpotenzial zu identifizieren. Ihr Versprechen beinhaltet auch, diese Frachtströme mit anderen von ihnen bedienten Kunden zu verbinden, um weitere Frachtkostensenkungen und neue Servicemöglichkeiten zu schaffen. In der Praxis ist dieses „Mischen“ von Frachten noch nicht so weit verbreitet, wie es sein könnte, weil viele Versender zögern, sich Transportressourcen, -vorteile und -risiken mit anderen Unternehmen zu teilen.

Mehr als nur Logistik-Outsourcing

Das Aufkommen von Logistikdiensten hat in Nordamerika dazu beigetragen, die Effizienz des stark fragmentierten Transportmarktes und der vielen dort tätigen kleinen und mittelgroßen Spediteure zu verbessern. Dieses erfolgreiche Transportvermittlermodell, das von Technologieplattformen unterstützt wird, die sowohl die Transparenz der Sendungen als auch die Geschwindigkeit der Transaktionen verbessern, erreicht nun auch vermehrt Europa. Auf globaler Logistikebene ist die Komplexität des grenzüberschreitenden Transports, der Seeschifffahrt und des multimodalen Frachttransfers weitgehend die Domäne einer Handvoll dominierender Speditions- und 3PL-Riesen.

In der Regel fehlt die unternehmensweite Transparenz für vorhandene Transportprozesse.

Parallel zum Wachstum des 3PL-Marktes arbeiten viele größere Versender seit Jahren mit Dienstleistern zusammen und haben dabei internes Logistik- und globales Transport-Know-how aufgebaut. Es mehren sich die Anzeichen, dass diese erfahrenen Transportunternehmen jetzt ihre eigenen Transportmanagement-Aktivitäten wieder „zurückverlagern“ und wichtige Frachteinkaufsprozesse intern abdecken. Damit erhöhen sie ihren Einfluss bei ihren strategischen Speditionspartnern, während sie die täglichen Transportaktivitäten im Rahmen dieser Verträge weiterhin über Spediteure oder 3PL-Anbieter ausführen.

Diese versierten Transportbereiche bei größeren Versendern nutzen auch eine neue Klasse von Transportnetzwerktechnologie. Sie dient als Kontrollebene für Transparenz, mit der sie dafür sorgen, dass ihre strategischen Geschäftsprozesse nicht mehr von einer bestimmten 3PL- oder Spediteurs-Technologieplattform abhängig sind. Bei dieser Vorgehensweise bleiben die Leistungsdaten zu Spediteuren und verschiedenen 3PL-Aktivitäten in ihrem Besitz und leicht zugänglich. Die wertvollen Erkenntnisse, die sich aus diesen Geschäftsinformationen ergeben, helfen dem Unternehmen dabei, künftige Beschaffungsprozesse und Verhandlungen zu verbessern, das Risiko bei der Auswahl von Spediteuren zu verringern und die globalen Transportleistungen und -beziehungen objektiv zu handhaben.

Transportmanagement im Netzwerk

Globale Transportsynergien sind jetzt viel leichter in komplexen Unternehmen realisierbar, insbesondere wenn sie aus Fusionen und Übernahmen hervorgegangen sind. Das liegt daran, dass jetzt cloudbasierte Lieferketten-Software zur Verfügung steht, die auch für isolierte Geschäftsbereiche ohne weiteres Transparenz ermöglicht. Bei den Lieferketten selbst handelt es sich um unternehmensübergreifende Systeme, die auf einem Netzwerk von Zulieferern und Dienstleistern aufbauen, das sich über große geografische Gebiete und Markt- oder Branchensegmente erstreckt.

Die zunehmende Popularität des Netzwerkmodells im modernen Lieferkettenbetrieb trägt der Notwendigkeit einer unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit Rechnung, um eine bessere Leistung zu erzielen. Die Cloud ist bestens dafür geeignet, dieses Netzwerk kooperierender Handelspartner auf der ganzen Welt aufzunehmen.

Die kooperative Netzwerkplattform ist zudem die ideale Lösung für Einsparungen und Effizienzsteigerungen im Transportwesen in Unternehmen, die aufgrund spezieller Lieferketten- oder Marktanforderungen immer noch als viele halbautonome Geschäftsbereiche betreiben.

Mit Cloud-Netzwerken, die speziell für die Konnektivität mit mehreren externen Systemen und die Interoperabilität mit einer Vielzahl von On-Premise-ERP-Systemen ausgelegt sind, ist das hochgesteckte Ziel einer durchgängigen Lieferkettentransparenz nun endlich in Reichweite. Wenn das Cloud-Netzwerk bereits die richtige Dichte an globalen Versendern und den verschiedenen für sie tätigen führenden See-, Luft- und LKW-Spediteuren hostet, liegt die Investitionsrentabilität von Transportmanagement-Anwendungen, die für diese Kooperationsumgebung entwickelt wurden, vielleicht nicht mehr in weiter Ferne.

Vernetzen und kontrollieren

Nach Fusionen und Übernahmen werden wesentliche Synergien im Transportbereich einfach übersehen, weil so viele andere Themen Aufmerksamkeit erfordern und der Überblick über vorhandene Transportprozesse in der Regel fehlt. Unternehmen, die neue Synergieeffekte in ihren stark segmentierten Geschäftsbereichen erzielen wollen, sollten eine Netzwerk-Transportmanagementlösung in ihre strategische Lieferketten-Technologieplattform integrieren. Wenn Unternehmen ihre Fusions- und Übernahmekompetenz als Eckpfeiler ihres Geschäftserfolgs betrachten, ist eine Netzwerklösung mit Schwerpunkt auf Lieferkettentransparenz und -konnektivität, insbesondere für den Transport, ein wesentliches Wertschöpfungshilfsmittel.

Mit vernetztem Transportmanagement ist es für Synergien in der Lieferkette nicht erforderlich, die vorhandene TMS-Software für den Inlandsversand vollständig zu ersetzen. Durch die Verbindung dieser unterschiedlichen Systeme auf einer Cloud-Kontrollebene sorgt der Vernetzungsansatz für Transporttransparenz, gekoppelt mit leistungsstarken Planungs-, Ausführungs- und Analysefunktionen. Das ist wirkungsvolle Synergie, die Erkenntnisse mit Kontrolle kombiniert. Dadurch erzielen Unternehmen Lieferkettenleistung und Rentabilitätssteigerungen auf einem völlig neuen Niveau.

[WEITERE INFORMATIONEN](#) 

Folgen Sie uns:     



Infor bietet Cloud-Applikationen für ausgewählte Branchen an. Das Unternehmen zählt 17.000 Angestellte und mehr als 65.000 Kunden in mehr als 170 Ländern. Mit Infor-Software können Anwender ihre Geschäftsprozesse optimieren. Weitere Informationen finden Sie auf www.infor.de.

Copyright© 2021 Infor. Alle Rechte vorbehalten. Die hier aufgelisteten Wort- und Designmarken (Name, Logo) sind Markenzeichen und/oder geschützte Marken der Infor und/oder deren Tochtergesellschaften und sonstiger verbundener Unternehmen. Alle anderen hier genannten Markenzeichen sind das Eigentum der betreffenden Unternehmen. www.infor.com

Infor (Deutschland) GmbH, Hollerithstraße 7, 81829 München, www.infor.de

INF-2454741-de-DE-1221-1