

Logistik überzeugt Ihre Kunden.“ Die Logistik war nämlich schon immer das entscheidende Instrument, Kunden im Tagesgeschäft zu überzeugen. Dazu müssen Service und Flexibilität mit permanenten Verbesserungen bei Produktivität, Prozessorientierung und Kosten nachhaltig verknüpft werden. Die konsequente Umsetzung von Optimierungspotenzialen führt zu diesen Verbesserungen entlang der gesamten Supply-Chain: von der Auftragsannahme über das Lager, die Kommissionierung und die Verladung sowie dem Transport zum Kunden und mit dem Leergut zurück.

In der letzten Zeit musste die Getränkebranche beinahe in jedem Jahr neue Gesetze umsetzen. Stichworte sind das Einwegpfand, die Lkw-Maut und die Chargenrückverfolgung. Letztlich wurden alle Probleme gemeistert, aber die Hoffnung auf ruhigeres Fahrwasser hat sich nicht erfüllt. Jetzt zeigen die politischen Probleme Auswirkungen: Zum einen erhöht die amtierende Bundesregierung zum 1. Januar 2007 die Mehrwertsteuer um deutliche drei Prozent. Zum anderen führt die unsichere Lage an vielen Brennpunkten der Erde zur Verteuerung von Rohstoffen.

Die Wirkungen der Mehrwertsteuererhöhung sind im Augenblick noch schwer abzuschätzen. Weit aus konkreter stellen sich die Auswirkungen der hohen Dieselpreise dar. Der Preis für einen Liter Diesel lag beispielsweise Mitte 2004 bei etwa 76 Cent. Anfang September 2006 kostet er rund 92 Cent (jeweils ohne Mehrwertsteuer), was einer Steigerung um 21 Prozent entspricht.

Ein kleines Beispiel soll die steigenden Kosten verdeutlichen. Für einen Verteiler-Fuhrpark mit 20 Fahrzeugen und insgesamt 500.000 Kilometern p. a. ergibt sich ein Verbrauch von etwa 150.000 Litern. 2006 entspricht das Dieselkosten in Höhe von rund 138.500 Euro, etwa 24.500 Euro mehr als noch Mitte 2004. Die Transportkosten steigen so je nach Laufeistung um 2 bis 5 Prozent, was ohne Frage eine große Herausforderung darstellt.

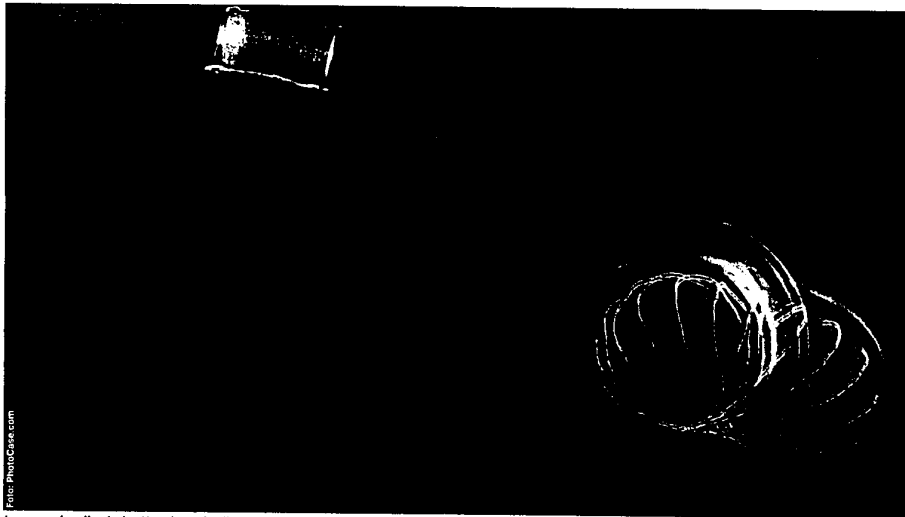
Sind alle Optimierungen schon ausgereizt?

Im Zusammenhang mit den Dieselkosten stehen Optimierungen in der Transportlogistik. Kostentreiber sind hier die Tourstruktur und die Fahrzeugtechnik. Zur Optimierung der Tourstruktur wird das Auslieferungsbereich systematisch strukturiert, kleeblattartig in Sektoren eingeteilt und vorgeplant angefahren. Innerhalb des Systems werden die Touren durch die tägliche Disposition auf die Erfordernisse angepasst. Dieses Konzept wird als Rahmentourenplanung bezeichnet.

- Dadurch ergibt sich
- eine Optimierung der Fahrzeugauslastung;
 - Glättung der Tagesspitzen innerhalb der Woche (für jeden Tag muss die gleiche Anzahl Fahrzeuge vorgehalten werden);
 - effizientere Steuerung der Anlieferfrequenz der Kunden (regelmäßiger Lieferrhythmus, gleicher Anliefererfolg);
 - Erhöhung der Stoppmenge durch Anpassung der Lieferfrequenzen und
 - Verdrichtung der Touren bei schwankendem Bestellvolumen (Saisongeschäft).

Es geht um mehr als nur „Peanuts“

Kostenanalyse. In Zeiten von Lkw-Maut, hohen Dieselpreisen und anstehender Mehrwertsteuererhöhung steht Rentabilität an erster Stelle. Vor allem die Logistik ist teuer – hat aber auch die größten Einsparpotenziale. Die neue GZ-Serie stellt die wichtigsten Posten dar.



Immer schneller beim Kunden: Flexibilität ist heute unabdingbar – und das bei steigendem Kostendruck.

Durch diese organisatorischen Neuordnungen lassen sich die Tourkosten um ca. 9 bis 13 Prozent senken. Weitere nicht quantifizierbare Einsparungen ergeben sich durch die Arbeitserleichterung (Fehlervermeidung in der Disposition, geringere Suchzeiten auf den Touren) und Überstundenreduzierung.

Aus der Tourenplanung ergibt sich die optimale Struktur des Fuhrparks, die im Rahmen eines modernen Fuhrparkbeschaffungskonzeptes (Systemkauf) umgesetzt wird. Dabei wird mit verschiedenen Herstellern in mehreren Verhandlungsrunden das optimale Angebot ermittelt, das neben verschiedenen Finanzierungskonzepten (Eigenfinanzierung, Leasing) mit garantierten Rückkaufswerten für den verhandelten Fuhrpark auch Wartungs- und Reparaturverträge mit einer Garantie über die vereinbarte Einsatzzeit verhandelt.

Die Vorteile liegen, neben den niedrigen Schadstoffklassen und der aktuellen Aufbautechnik und Ladungssicherung, im geringeren Verbrauch, der laut Herstellerangaben ca. 1 bis 3 Liter auf 100 Kilometer ausmacht. Über den gesamten Fuhrpark und die Gesamtlauzeit der Verträge ergeben sich oftmals Einsparungen von bis zu 25 Prozent der (fixen) Fuhrparkkosten.

Neben dem Fuhrpark bietet auch das Lager Optimierungspotenziale. Zu unterscheiden sind Maßnahmen in bestehenden Lagern („Lager tuning“) und die Neuplanung eines Logistikzentrums. In bestehenden Lagern geht es darum, den vorhandenen Platz optimal zu nutzen. Das beginnt bei der Optimierung des Lagerlayouts, Verkehrs- und Funktionsflächen im

Lager werden möglichst nach dem Durchlaufprinzip organisiert. Dabei ist auch der Grad des Technikeinsatzes zu prüfen, da beispielsweise der Einsatz von Kommissioniertunneln oder Mehrpalettenstaplern das Lagerlayout beeinflussen.

Ein weiterer Schritt ist die Verbesserung der Sortimentsplatzierung. Dabei wird das gesamte Sortiment unter Berücksichtigung kurzer Wege nach den Kriterien Umschlaghäufigkeit, Stapelbarkeit und Vertriebschienen (Gastro/Handel) angeordnet.

Grundlage für die Optimierungen bildet das betriebsindividuelle Mengengerüst (wobei der Ganzpalettenanteil für die Optimierung der Kommissionierzone abzuziehen ist!).

Die Neuplanung von Logistikzentren erfolgt in drei Phasen: Ermittlung des Mengengerüsts, Konzeptionierung und Realisation. Auch hier sind die betriebsindividuellen Mengen Grundlage der Planung. In der Konzeptionierung wird die vorhandene Fläche nach den gleichen Prinzipien wie in der Optimierung bestehender Lager organisiert. Der Vorteil dabei ist, dass nicht die vorhandene Halle die Planung determiniert. Vielmehr wird die Halle den Vorgaben des Verkehrsflusses und der Funktionsflächen angepasst.

Ein weiterer Baustein ist die Erhöhung der Mitarbeitermotivation. Dabei ist – das zeigen wissenschaftliche Untersuchungen im-

mer wieder – bei niedrigen Lohngruppen die Entlohnung häufig der wichtigste Motivator. Leider sind in fast 80 Prozent der Unternehmen die Lohnsysteme noch kontraproduktiv gestaltet: Sie basieren auf einem Stundenlohnungssystem, wobei „der langsamste Mitarbeiter das meiste Geld verdient“.

Die Alternative stellen leistungsorientierte Prämienlohnsysteme dar. Unterschieden werden produktivitätsorientierte Prämien (Mengen- und Standortprämien), kostenorientierte Prämien (z. B. unfallfreies Fahren) und sonstige Prämien (Anwesenheit etc.). Aus diesen Varianten ist diejenige zu wählen, die auf die unternehmensspezifischen Belange zugeschnitten ist. Vorteile sind höhere Leistungsgerechtigkeit, selbststeuernde Produktivitätswirkung und sinkende Stückkosten.

Ergänzend gilt es, das Unternehmen transparent zu machen. Dazu dient der Aufbau eines umfassenden Logistik-Controlling. Controlling geht dabei aber weit über das einfache Berechnen von Kosten hinaus. Vielmehr ist es notwendig, Entwicklungen zu erkennen und über geeignete Maßnahmen diesen entgegenzusteuern. Auf dieser Basis ist Controlling als Instrument zur Unternehmenssteuerung und als Grundlage für Entscheidungen zu sehen.

Die hier angesprochenen Themen Tourenplanung, Systemkauf, Optimierung im bestehenden Lager, Neuplanung von Logistikzen-

ten, leistungsorientierte Entlohnung und Aufbau eines Logistik-Controlling waren bereits Gegenstand einer ausführlichen Artikelserie in der Getränke Zeitung im Jahr 2004.

Daneben gibt es auch in anderen Unternehmensteilbereichen viel zu tun: In der Festartikellogistik entstehen oft hohe Kosten, die bei sauberer Zuordnung durch die Veranstaltungen nur selten eingespielt werden. Die Optimierung dieses Bereichs wird allerdings von wenigen Unternehmen konsequent betrieben. Neben der Einführung von Mietpreislösungen auf Basis sämtlicher anfallenden Kosten und der Standardisierung von „Veranstaltungspaketen“ zur Kostenminimierung ist der Aufbau eines eigenen Veranstaltungscontrolling mit angeschlossenen Rentabilitätsberechnungen von zentraler Bedeutung für die zukünftige Abwicklung.

Hilfreich ist dabei die Strukturierung klarer Abläufe und die Einführung geeigneter EDV-Systeme zur Verringerung des Abwicklungsaufwandes. Die Einbindung der Festartikellogistik in das gesamte Unternehmenskonzept ist unabdingbar.

Die Verwaltung des Fuhrparks ist zeit- und kostenintensiv. Ein strukturiertes System zur Flottensteuerung und Tourenplanung über EDV (operative/strategische Tourenplanungssysteme oder Dispositionssysteme) in Verbindung mit Bordcomputern hilft Kosten einzusparen. Bordcomputer erlauben nicht nur eine beleglose Logistik durch Verlagerung der Rechnungsstellung auf die Tour oder die fallweise Anpassung der Tourenplanung/Disposition während der Tour.

Auch die Ortung (Mapping) und Überwachung der Fahrzeuge (Verbrauchs-/Verschleißüberwachung etc.) ist mit Hilfe von Bordcomputern möglich. Die gesammelten Daten können in ein Logistikcontrolling einfließen. Darauf können sowohl leistungsgerechte Entlohnungssysteme für die Fahrer als auch Kundenergebnisrechnungen aufgebaut werden.

Auch die Strukturierung der innerbetrieblichen Abläufe ist häufig nicht so, wie sie sein könnte. Neben der Ermittlung der optimalen Kapazitäten in Bezug auf Personal- und Betriebsmitteleinsatz (Stapler etc.) gibt es weitere Aufgaben zu lösen. So sind die Abstimmung der Prozesse in Lager, Transport und Expedition und die Anpassung der Schichtenteilung auf diese Prozess-Grundlage einer effizienten internen Logistik. Über die Analyse von Stoßzeiten werden Bearbeitungszeitfenster für einen optimierten Personaleinsatz definiert und eine geeignete Vertretungsorganisation implementiert. Letztlich führt auch in diesem Bereich der Aufbau eines entsprechenden Entlohnungssystems als Selbststeuerungsinstrument in Verbindung mit der Einführung eines Jahresarbeitszeitkontos zu enormen Produktivitätsgewinnen.

Das eigene Unternehmen an der Basis verbessern

Letztlich befinden sich die Lagerbestände in einem Spannungsfeld zwischen der Gewährleistung der Lieferfähigkeit und Reduzierung der Kapitalbindung. Um beide Ziele in Einklang zu bringen, muss die Effizienz der Lagerhaltung gesteigert werden. Dazu sind nicht nur Prozessoptimierungen und -standardisierungen zur Steigerung der Bearbeitungseffizienz zumindest für Standardartikel durchzuführen. So muss das gesamte Sortiment einer genauen Analyse unterzogen werden. Die Ergebnisse münden in Rentabilitäts- bzw. in ein Kostencontrolling auf Artikelenebene.

Diese vier Themen sind Gegenstand einer weiteren Artikelserie, die mit dem Thema „Festartikellogistik“ in der übernächsten Ausgabe der GZ startet. Fortgesetzt wird die Serie mit den Themen „Flottenlogistik“ und „Interne Logistik“. Den Abschluss bildet dann der Beitrag über die „Bestandsoptimierung“. ■

Marcus Bender

ZUM AUTOR

M. Bender

Marcus Bender ist seit 1992 Geschäftsführer Partner der Beratungsgesellschaft Schulte Bender & Partner Unternehmensberater, Münster. Mit inzwischen über 80 Mandanten in der Getränkebranche in Deutschland und Österreich, werden Projekte zur Logistik, Systemintegration und Beschaffung gelöst. In den letzten Jahren haben die Bereiche Verkauf, Organisation und Controlling gewonnen. Kontakt: m.bender@schulte-bender.com