

Tourenplanung

In Märkten, in denen sich Unternehmen im Spannungsfeld standardisierter Produkte und hoher Konkurrenz bewegen, ist eine Optimierung der Logistik und damit der Kostenstrukturen von herausragender Bedeutung.



Der Wettbewerb im Getränkefachgroßhandel wird in zunehmendem Maße als Preiskampf mit hohen Mindestanforderungen an Service und Qualität ausgetragen. *Balanced Cost Service Ratio* ist das aktuelle Schlagwort. Die Nutzung von IT-Instrumenten ist dabei mittlerweile unverzichtbar, um dieses „ausgewogene Verhältnis zwischen Kosten und Service (BCSR)“ zu erreichen und damit das entscheidende Wettbewerbsinstrument, um im Markt dauerhaft zu bestehen.

Als Kernstück der Logistik kommt der Steuerung des Fuhrparks eine herausragende Bedeutung zu, die sich insbesondere in der Tourenplanung manifestiert. Dabei werden zwei Dimensionen bzw. Optimierungsbereiche unterschieden, nämlich zunächst die strategische Grundlage in Form von Rahmentouren und im zweiten Schritt die operative, tägliche Feindisposition.

Die Rahmentourenplanung bzw. strategische Planung

An erster Stelle stehen optimale Rahmenbedingungen, die den Disponenten dann später in seiner täglichen Arbeit in die Lage versetzen, das Optimum der Distributionskosten, bei von den Kunden erwartetem Service und Qualität, zu erzielen.

Das Auslieferungsbereich wird hierzu in Sektoren eingeteilt, die jeweils an feststehenden Liefertagen von einem Großteil der Fahrzeuge angefahren werden. Damit können folgende Potenziale erschlossen werden:

- Optimierte Auslastung der Fahrzeuge und Glättung von Wochentagsspitzen zur Freisetzung von Überkapazitäten im Fuhrpark. Für jeden Tag muss die gleiche Anzahl Fahrzeuge vorgehalten werden, es bestimmt nicht mehr der stärkste Wochentag die Kapazitäten.



Der Autor Dipl.-Volksw. Lars Meier ist Berater bei *Schulte Bender & Partner Unternehmensberater*, Münster, und betreut Mandanten im Beratungsschwerpunkt Getränkebranche bei der Optimierung von

Lager- und Transportlogistik sowie der Auswahl und Einführung der zugehörigen IT-Systeme. *Schulte Bender & Partner* zählt als Unternehmensberater für Logistik, Systemintegration und Beschaffung ungefähr 180 Mandaten in Deutschland und Österreich zu seinen Kunden. Kontakt: www.sbp.biz oder +49 (0)251 85718-0

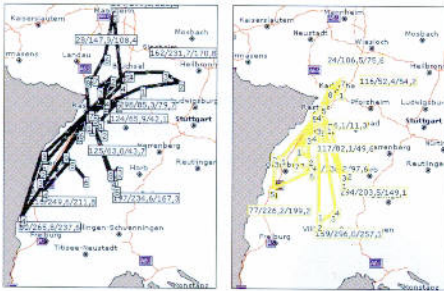
- Effizientere Steuerung der Anlieferfrequenz beim Kunden und damit Erhöhung der Stoppmenge und Verbesserung der Anlieferstückkosten.

In der RTP wird daher, wo immer möglich, der Lieferrhythmus von bspw. zweibis dreimal pro Woche auf ein- bis zweimal pro Woche reduziert, um dadurch gleichzeitig die Stoppmengen zu erhöhen. Die Anlieferfrequenz der Kunden wird

bewusst gesteuert, sodass die Lieferkosten verringert werden können. Diese Kostensenkungspotenziale durch Stoppmengenerhöhung können gar nicht hoch genug eingeschätzt werden und sind entscheidend für die nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit.

- Erhöhung des Verdichtungspotenzials und damit Instrument zur saisonalen Kapazitätsanpassung. Im Getränkefachgroßhandel besteht die Möglichkeit, bei saisonal bedingt schwachem Absatz auf komplette Touren zu verzichten, da durch die Gebietsstruktur die eingesetzten Fahrzeuge die Kunden anderer Touren aus dem Gebiet übernehmen können. Die benötigten Tourenfahrzeuge werden zeitlich und gewichtlich voll ausgelastet.

- In der strategischen Planung ein eher untergeordnetes Thema ist mittlerweile die Beifahrertourenplanung. Getränkefachgroßhändler, die – abgesehen von einigen speziell organisierten Gastrotouren – noch einen nennenswerten Beifahreranteil unterhalten, „können es sich entweder leisten“ oder sollten besser heute als morgen hieran arbeiten. Nach unseren Erfahrungen reduziert der Beifahrer die Standzeiten auf der Tour nur um etwa 30 Prozent und nicht um 50 Prozent. Hinzu kommt, dass die Fahrzeit für den Beifahrer gänzlich unproduktiv ist. Um den Beifahrereinsatz zu minimieren müssen Kunden, bei denen aus Abladegründen ein Beifahrer notwendig ist, auf separat geplanten Touren zusammengefasst werden.



Alle Touren eines Liefertages vor Optimierung „rund um den Standort“ (links) und nach Optimierung „südlich des Standorts“ (rechts). Ein Teil des Fuhrparks kann bei Bedarf den südlichen Sektor an einem Zweitliefertag bedienen.

Wichtig ist, dass eine derartige strategische Rahmentourenplanung kein statisches Konzept ist. Unsere Empfehlung ist eine kontinuierliche Aktualisierung aus den Erfahrungen des Tagesgeschäftes sowie mindestens einmal pro Jahr eine grundlegende Überarbeitung.

Die erforderlichen Informationen können, soweit vorhanden, aus der entsprechenden IT strukturiert abgeleitet werden. Aktuelle Technologien wie Fleet Monitoring und Logistikcontrolling auf Basis von Echt-daten per Bordcomputer sind dabei die wegweisenden Instrumente für eine nachhaltige Kostenoptimierung. Denn nur hierdurch lassen sich die saisonalen Einflüsse und Wettbewerbsentwicklungen schnell und eindeutig identifizieren, sodass der Disponent frühzeitig reagieren und Planungsänderungen umsetzen kann (z. B. Umstellung von Sommer- auf Wintertourenplan).

Ein häufig gehörtes Argument gegen feste Liefertage ist die Reduzierung des Servicegrades, da nicht mehr an jedem Wochentag angeliefert wird. Nach unseren Erfahrungen wissen es die Kunden jedoch auch zu schätzen, wenn die Anlieferung an einem bestimmten Tag in einem klar eingegrenzten Zeitfenster stattfindet, was in der Rahmentourensystematik erheblich effizienter zu realisieren ist. Diesen Servicevorteil gilt es daher bei der Umstellung zu betonen.

Bei Unternehmen, die erstmals bzw. nach langer Zeit wieder einmal eine Rahmentourenplanung erarbeiten, stellen wir häufig ein Optimierungspotenzial von bis zu 15 Prozent der Distributionskosten durch optimierten Personal- und Fahrzeugeinsatz sowie Reduzierung der Kilometerleistung fest. Als „Abfallprodukt“ entstehen konkrete Vorgaben über die technische Auslegung für Lkw und Aufbauten. Damit wird eine bedarfsgerechte und auf die Unternehmensentwicklung abgestimmte Verhandlung eines neuen Fuhrparkbeschaffungskonzepts mit den Herstellern möglich. Individuelle Entscheidungen über den jährlichen Austausch

von Fahrzeugen sind nicht mehr State of the Art. Systemkauf heißt die aktuelle Tendenz, wodurch sich Kostensenkungen in erheblichem Umfang realisieren lassen.

Mit dem Ausschöpfen dieser Punkte stehen die strukturellen Rahmenbedingungen. Hierauf aufbauend beginnt die eigentliche Aufgabe des Disponenten. Es gilt nun, die Verdichtungspotenziale im Tagesgeschäft zu realisieren.

Die tägliche Touren disposition bzw. operative Tourenplanung

Auch hier bieten die Entwicklungen im Bereich Fleet Monitoring, mobile Warenwirtschaft und Navigation erhebliche zusätzliche Optimierungspotenziale. Neben der Aufwandsreduzierung im Bereich Rückerfassung kann der Fuhrpark nicht nur bis zum Zeitpunkt der Hofausfahrt gesteuert werden, sondern auch während der Tour. Termine und Lieferrestriktionen können online überwacht, der Kunde kann kurzfristig über Verzögerungen/Ankunftsänderungen informiert und Anschluss-touren zeitnah geplant werden.

Entscheidend für die praktische und transparente Abwicklung im Tagesgeschäft sind hier zwei Instrumente:

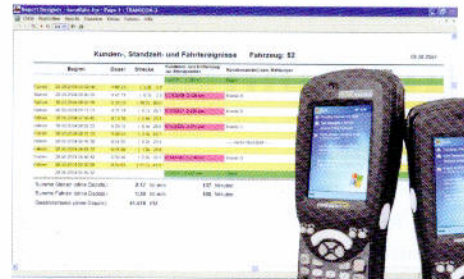
1. Ein geeignetes Tourenplanungssystem zur täglichen Visualisierung und Verplanung der Aufträge. D. h.:

- Automatischer Auftragsimport per Schnittstelle
- Möglichkeit zur Aufbauplanung (neue Aufträge werden in den aktuellen Planungsstand integriert)
- Visualisierung der Aufträge und disponierten Touren auf einer Straßenkarte
- Anzeige von Auslastungs-, Kosten- und Einsatzzeitkennzahlen
- Berücksichtigung von Lieferrestriktionen und Anzeige von Warnhinweisen
- Komfortable Um disposition durch Verschieben der Aufträge zwischen den Touren
- Online-Aktualisierung der Kennzahlen

2. Ein effizientes und detailliertes Controlling.

Nach unseren Erfahrungen führt der Aufbau eines mehrstufigen Logistikreports, der fest in die täglichen Arbeitsroutinen implementiert ist, zu optimalen Ergebnissen. D. h. in der ersten (täglichen) Stufe werden Produktivitäten, Standzeiten, Restriktionseinhaltung und Einsatzzeiten kontrolliert und hinterfragt. Insbesondere an dieser Stelle erleichtert der Einsatz von Bordcomputern durch die transparente und genaue Datenbereitstellung die Arbeit des Disponenten.

In der zweiten (wöchentlichen, ggf. monatlichen) Stufe werden Transportkennzah-



Einsatz von MDE für Logistikcontrolling, Abrechnung Fahrerprämie und zur Abwicklung Leergutrückerfassung/mobile Warenwirtschaft auf der Tour.

len generiert, die kurzfristig Aufschluss über den erreichten Dispositionserfolg geben, aber auch erste Warnsignale hinsichtlich struktureller Änderungen und Probleme liefern.

In der dritten und letzten Stufe (monatlich und jährlich) werden die Kennzahlen weiter verdichtet und bilden die Grundlage für strategische Entscheidungen und Vorgaben, wie z. B.

- Planung der zukünftigen Personal- und Fahrzeugkapazitäten
- Kunden- und Vertriebs-schienenkostenrechnung mit Implikationen für das Konditionensystem

Der Aufbau eines derartigen Controllings bzw. Reports ist nach unseren Erfahrungen unverzichtbar, da andernfalls die Lücke zwischen Wahrheit und Gerücht zu stark auseinanderdriftet. Die Vielzahl der Informationen, Daten und Kennzahlen müssen kanalisiert und strukturiert aufbereitet werden, um qualitativ und quantitativ objektivierte Entscheidungen treffen zu können.

Fazit: Ein dauerhafter Erfolg kann nur mit einer durchgängig optimierten Logistikabwicklung erreicht werden. Dabei reicht es nicht mehr aus, einzelne Teilbereiche anzugehen und zu optimieren, vielmehr müssen das Zusammenspiel der Instrumente und Methoden sowie die Implementierung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses in die Logistikabläufe gewährleistet sein.

Nur dann ist eine dauerhafte Wettbewerbsfähigkeit der Logistik sichergestellt.

Dipl.-Volksw. Lars Meier