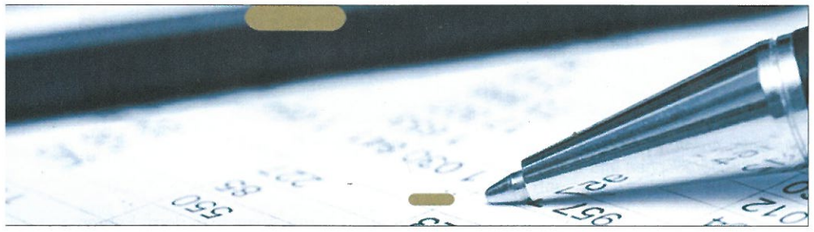
Belastbare Kennzahlen generieren

Qualifizierte Entscheidungen treffen

Dass Menschen im Arbeitsumfeld alle Entscheidungen ausschließlich nach rationalen Gesichtspunkten treffen, ist kaum vorstellbar. Viele Entscheidungen werden aber schon deshalb „aus dem Bauch heraus" entschieden, weil klare Fakten als Entscheidungsgrundlage fehlen. Und obwohl solche Fakten und Kennzahlen gerade in der Logistik (von logikos und logistikos = vernünftig denkend, berechnend) ständig als Entscheidungsgrundlage benötigt werden, liegen sie in vielen Betrieben nicht vor. Steht eine Entscheidung an, reicht die Zeit oftmals nicht, die Daten aufzubereiten und auszuwerten. Ist die Entscheidung getroffen, gibt es für diesen Aufwand vermeintlich keinen Grund mehr. Häufig ein immerwährender Kreislauf.



Nur wer die wesentlichen Parameter und Kennzahlen seiner Logistik kennt, kann diese richtig führen und effizient betreiben. Zu diesen Parametern gehören die Lager-, Tour- und die Kundenkosten ebenso wie die Produktivität des Personals bzw. des Fuhrparks und natürlich auch die Stoppmengen und die Lieferrhythmen. Daraus abgeleitet werden sollten dann Entscheidungen wie die nötige Mindest-Stoppmenge bzw. ein rentabler Anlieferrhythmus. Aber auch für die Festsetzung von Konditionen und der Entwicklung von Preissystemen sind diese Daten elementar, um einen gefährlichen Blindflug ausschließen zu können.

Sven-Carsten Rech

ist Berater bei Schulte Bender & Partner Unternehmensberater in Münster und betreut Mandanten in der Getränkebranche zu allen Optimierungsthemen in Bezug auf Logistiksteuerung sowie Lager- und Transportprozesse.

Zugegeben, die Generierung dieser Kennzahlen in Abhängigkeit verschiedener Parameter ist eine aufwendige, aber alternativlose Aufgabe. Wer versucht diese Werte ad hoc zu errechnen, wird schnell an der Komplexität scheitern. Sogenannte LIS (Logistik-Informations-Systeme) übernehmen diese Aufgabe dauerhaft und automatisiert, müssen hierzu aber regelmäßig mit allen relevanten Daten versorgt werden. Zumeist geschieht dies über Schnittstellen zu dem Warenwirtschaftssystem, der Tourenplanungssoftware (Soll-Daten), der Telematik-/Fuhrparksoftware (Ist-Daten) und gegebenenfalls auch der FiBu-Software.

Solche Logistik-Informations-Systeme sind wertvolle Werkzeuge und leisten, sofern vollständig implementiert, in vielen – zumeist erfolgreichen – Firmen wertvolle Dienste.

Die Erfahrung zeigt aber auch, dass

- die Programmierung der Schnittstellen und deren Updates,
- die Generierung und Anpassung der benötigten Reports sowie
- die Pflege der erforderlichen Systemparameter

einen erheblichen Aufwand und damit entsprechende Kosten erzeugen.

Bei kleinen und mittleren Unternehmen führt dies dazu, dass solche Systeme nur selten angeschafft werden. Falls doch, dann werden sie meist nur teilweise bzw. überhaupt nicht in die Systemlandschaft eingebunden. Geschieht der Datenaustausch jedoch manuell, ist er zumeist aufwendig und reich an Fehlerquellen. Werden dem System hingegen nur Teile der relevanten Daten zur Verfügung gestellt, schränkt dies wiederum die Aussagekraft der Ergebnisse entsprechend ein.

LIS-Alternative

Werden Projekte systematisch angegangen und vernünftig geplant, kann man durchaus auch ohne die Anschaffung/Implementierung eines LIS durch temporäre Auswertungen mit überschaubarem Aufwand und etwas IT-Unterstützung die relevanten Daten verlässlich generieren. Auch dann benötigt man alle relevanten Rohdaten, wird sich durch die zuvor entwickelte Systematik dann aber deutlich leichter tun. Dabei spielt unter anderem die Auswahl des passenden Auswertungszeitraumes für die Qualität der Ergebnisse eine entscheidende Rolle. Auch sollten die Daten nicht zu eng gefasst und nur auf reine Logistikdaten beschränkt werden.

Das Projekt läuft dann wie folgt ab: Zuerst werden die gesammelten Ist-Daten manuell auf Plausibilität geprüft, aufbereitet und anschließend per EDV ausgewertet. Sind Soll-Daten z. B. aus Tourenplanungssystemen vorhanden, werden diese ebenfalls aufbereitet und dann mit den Ist-Daten abgeglichen. Stehen in einzelnen Bereichen keine Daten oder nicht in ausreichender Qualität zur Verfügung, so können auch Benchmarkwerte vergleichbarer Unternehmen herangezogen werden.

Selbst wenn alle Daten im eigenen Haus vorhanden sind, können solche Benchmarkwerte (z. B. gut organisierte Getränke-Systemlogistiker mit entsprechenden Stoppmengen: Lagerkosten 0,27 Euro/TE, Transportkosten WA 0,26 Euro/TE und Overhead 0,05 Euro/TE) helfen festzustellen, wie die Logistik im Verhältnis zum Wettbewerb aufgestellt ist bzw. wo dringender Handlungsbedarf besteht.

Eine reine Auswertung der Ist- und Soll-Daten sowie deren Abgleich (Produktivität) ist allerdings nur bedingt zielführend. Erst die sachkundige Analyse und Aufbereitung der EDV-Ergebnisse unter Einbeziehung der branchentypischen und betrieblichen Situation bringt belastbare Ergebnisse. Die eigentlichen Ergebnisse sind dann jedoch nicht nur für Entscheidungsfindungen innerhalb der Logistik von Nutzen.

Beispiele

1) Wird über die Kosten der Kundenbelieferung diskutiert, so wird oft die Entfernung zum eigenen Standort als primär relevantes Kriterium gesehen. Im schlechteren Fall kommen Aussagen wie: „Da sind wir doch eh in der Nähe."

Durch die oben genannten Analysen kommt aber meist ganz klar zum Vorschein, dass die gelieferte Menge pro Stopp den in der Regel weitaus größeren Hebel in Bezug auf die Kundenkosten und damit auf die Kundenergebnisrechnung hat als die reine Entfernung.

Dieses Wissen und die individuellen Kostensätze sollte natürlich der Vertrieb grundsätzlich berücksichtigen, wenn er Preise, Konditionen, den Lieferrhythmus und Mindestliefermengen festlegt und damit, neben der Ware, auch logistische Dienstleistungen verkauft.

2) Die Einschätzung der Kunden wird häufig, in Ermangelung der Kenntnis der genauen Kosten, rein am Umsatz des Kunden festgemacht.

Wird es durch eine genaue Zuordnung der Kosten jedoch möglich, dem Kunden-Deckungsbeitrag (Achtung, hierbei unbedingt auch Darlehen, Rückvergütungen und Subventionen berücksichtigen) direkt die Kundenkosten gegenüberzustellen, so fördert dies für die Verantwortlichen eigentlich immer überraschende Ergebnisse hervor. So kommt hierbei zum Beispiel häufiger an das Tageslicht, dass (nach dem Umsatz) vermeintlich sehr gute Kunden in Wirklichkeit dauerhaft negative Deckungsbeiträge (teilweise schon nach Logistik und noch vor anderen Kostenarten) erzeugen.

Aber gerade die Logistik sollte in diesen Daten natürlich die entsprechenden Optimierungspotenziale erkennen und nutzen:

Liegt zum Beispiel die Produktivität der Mitarbeiter allgemein auf vergleichsweise niedrigem Niveau (70 bis 80 Prozent), sollte gezielt nach Faktoren Ausschau gehalten werden, welche die Prozesse regelmäßig bremsen bzw. zu vermeidbaren Störzeiten führen. Sind solche Faktoren nicht vorhanden oder ist die Streuung der Mitarbeiter-Produktivität sehr stark, so empfiehlt es sich, ein Prämienlohnsystem einzuführen.

Auch das Ergebnis einer schlechten Fuhrparkproduktivität sollte als Handlungsauftrag verstanden werden. Durch einen individuellen Mix aus verschiedenen Optimierungsmaßnahmen, wie zum Beispiel eine optimierte Tourenplanung, Fuhrparkanpassungen, Mehrschichtsysteme und Nutzung von Synergieeffekten kann auch in diesem Bereich die Produktivität trotz vermeintlich schlechter Rahmenbedingungen deutlich gesteigert werden.

Denn auch in der Logistik gilt oftmals die alte Weisheit: Erfolg hat man nicht wegen der Umstände, sondern trotz der Umstände. Der erste Schritt einer gezielten Entwicklung ist immer, die Analyse der Ist-Situation. Denn nur wer weiß, wo er wirklich steht, kann den richtigen Weg zu seinem Ziel einschlagen. □