Rahmentourenplanung und operative Planung im Textilleasing

Geld nicht auf der Straße verlieren

Textilserviceunternehmen waschen nicht nur Wäsche, sondern bieten auch die komplette Logistik. Damit diese effizient ist, braucht es ein professionelles Fuhrparkmanagement sowie eine strategische Tourenplanung. Wie diese optimiert werden kann, erfahren Sie im folgenden Beitrag.

Für eine erfolgreiche Tourendisposition brauchen Textilserviceunternehmen effizient eingesetzte Hilfsmittel. Foto: Yuri Bizgaimer, Fotolia.com

▶ In der Textilleasingbranche besteht nach wie vor der Trend zur Konsolidierung bzw. zur Bildung von Zusammenschlüssen. Größere Anbieter erschließen bzw. sichern ihre Gebiete durch deutschlandweite Niederlassungen, während kleinere Wäschereien sich eher zusammenschließen, um konkurrenzfähig zu bleiben. Der hierdurch entstehende Wettbewerbsdruck erfordert daher nicht nur ein Höchstmaß an Service und Qualität, sondern auch effiziente Kostenstrukturen. Die Optimierung der Kosten ist derzeit eines der wichtigsten Instrumente zur Wahrung der Wettbewerbschancen. Im Bereich der Logistik dieser Branche kommt der Steuerung des Fuhrparks eine wichtige Bedeutung zu, die sich insbesondere in der Tourenplanung manifestiert.

Zur Steuerung des Fuhrparks wurden häufig mit großen Erwartungen Optimierungssysteme zur Tourenplanung angeschafft, viel Geld wurde und wird noch jedes Jahr für Lizenzen und Wartung ausgegeben – jedoch mit welchem Nutzen? Wozu eigentlich? Diese oft – zu spät – gestellte Frage bringt es auf den Punkt: Für welchen Zweck wurde das System beschafft?

1. Für die **strategische Rahmentourenplanung (RTP)?** Also die Analyse, Aufbereitung und Verplanung von Aufträgen aus der Vergangenheit, auf deren Basis die sogenannten Rahmentouren geplant werden, die dann zukünftig den „Rahmen" und die Struktur für die operative Disposition der täglichen Touren bilden soll. Hierdurch muss die Tourenplanung nicht jeden Tag bei null beginnen und Kunden wie Mitarbeiter können sich daran orientieren.

2. Oder für die **operative, tägliche Planung,** bei der schon Rahmentouren hinterlegt sind, so dass lediglich Überläufe, Auslastungen und Feinoptimierungen in der täglichen Disposition optimiert werden?

3. Oder aber für die **freie Tourenplanung,** bei der jeden Tag die eingehenden Aufträge wiederum service- und kostenoptimiert unter Berücksichtigung individueller Lieferrestriktionen verplant werden, egal in welcher Konstellation bestellt wird?

Die zuerst strategische und anschließend operative Rahmentourenplanung (Punkt 1. und 2.) ist in der Regel dann zu bevorzugen, wenn die Kunden relativ regelmäßig an bestimmten Liefertagen angefahren werden. z.B. regelmäßiger Abholservice von Berufsbekleidung oder Containertausch im Hotelgewerbe. Vorteile der Rahmentouren bestehen insbesondere in großen Liefergebieten und bei geringen Stoppmengen, da hier durch die vorstrukturierte Planung ein sinnvolles Zusammenfassen von Kunden auf Liefertagsgebiete viel Arbeit und hohe Kosten eingespart werden können. Ausfuhrkosten können um mindestens sieben Prozent, teilweise bis zu 15 Prozent gesenkt werden.

Sollen die Kunden dagegen jederzeit – nach Belieben – beliefert werden und ist das Liefergebiet eher überschaubar, so kann die rein operative Planung von Vorteil sein. Gerade für kleinere Betriebe kann eine gute Lösung auch wie folgt aussehen:

- Optimierung der strategischen RTP als Projekt,
- Abwicklung der operativen RTP und Tourenauswertung mittels vorhandenem ERP-System,
- von Zeit zu Zeit Überarbeitung und Aktualisierung der strategischen RTP durch Berater.

Dabei wird auf die Anschaffung eines eigenen Tourenplanungsprogramms verzichtet.

Welches System ist für welches Unternehmen geeignet? Diese Frage kann nur unternehmensindividuell beantwortet werden. Der

Leistungsumfang und die Qualitäts- und Serviceleistungen sind zu stark differenziert, um pauschale Standardlösungen einzusetzen. Ein Hinweis hierauf besteht auch darin, dass bereits in vielen Unternehmen dieser Branche Dispositions- bzw. Tourenplanungssoftware zum Einsatz kommt, die vorhandenen Systeme jedoch nur unzureichend in ihren Funktionalitäten ausgeschöpft werden.

Auf Anwender zugeschnittene Tools

iPhone 7 – aber es wird nur telefoniert. Diese Konstellation ist in vielen Dispositionsbüros anzutreffen. Eine abgespeckte Version mit Funktionalitäten und Tools, die auf den Anwender zugeschnitten sind, wäre effektiver. Der Übersichtlichkeit der Software kommt hierbei eine besondere Bedeutung zu. „So viel wie nötig, so wenig wie möglich", dieses Motto trifft in diesem Fall uneingeschränkt zu. Programme mit einem großen Funktionsumfang müssen dabei nicht automatisch schlechter abschneiden. Manche bieten die Möglichkeit, die Benutzeroberfläche individuell an die Bedürfnisse des Mitarbeiters anzupassen. Nicht benötigte Icons sollten nicht nur grau hinterlegt, sondern ganz entfernt werden können. So wird der viel zu häufige Fall vermieden, dass der Anwender die gewünschte Funktion vor lauter Icons und Menüs nicht mehr wiederfindet.

Auch sollten die Erwartungen an ein solches System zeitlich gestaffelt, festgeschrieben und entsprechend kommuniziert werden.

Werden die Disponenten nur standardmäßig auf dem neuen System geschult, verlagert sich dadurch in aller Regel nur die Disposition vom Tisch auf den Bildschirm. Die Potenziale bleiben ungenutzt. Touren werden weder service- noch kostenoptimiert, die Disposition verharrt auf dem Level „Versuch bringt Erfahrung". Ein Fall aus der Praxis: Ein bewährtes Tourenplanungssystem wurde gekauft und die Daten mit Hilfe des Anbieters aufbereitet. Die beiden Disponenten wurden jeweils eineinhalb Tage geschult, mit dem Argument, dass sie das Disponieren ja bereits beherrschen. Das Ergebnis: Die Fahrer schimpften über nicht praktikable Touren. Die Disponenten gaben die Schuld der Software und ihren Vorgesetzen. Die Motivation fiel und die Tour- und IT-Kosten stiegen dauerhaft. Nach gut zwei Jahren wurde das System still und leise deaktiviert.

Das Konzept für eine solche Systemeinführung steht und fällt daher mit dem Schulungskonzept für die Mitarbeiter. Mindestens zwei Drittel des benötigten Know-hows sollten allen betroffenen Mitarbeitern direkt durch Trainer vermittelt werden. Besitzt einer der Mitarbeiter das Potenzial zum Multiplikator, so ist es ausreichend, das letzte Drittel nur diesem zu schulen. Der anschließende Know-how-Transfer muss jedoch sichergestellt sein.

Die Schulung aller betroffenen Mitarbeiter mittels mindestens dreistufiger Schulungspläne hat sich bewährt. Hierbei sollten die zeitlichen Abstände zwei Monate betragen. Zum einen bringt dieser zeitliche Abstand Erfahrungen im Umgang mit dem Erlernten. Zum anderen aber auch neue Fragen, die dann relativ zeitnah in der nächsten Schulungseinheit behandelt werden können. Für zeitnahe Antworten sollte das Systemhaus eine qualifizierte Hotline anbieten. Der Schulungsinhalt muss sich immer an dem Nutzen, für den dieses System implementiert wurde, orientieren.

Ein weiteres wichtiges Schlagwort heißt Aktualität. Das System kann den eingeschlagenen Weg nur beibehalten, wenn die relevanten Daten ständig aktualisiert werden. Stammdaten, Karten, Restriktionen, Kostensätze, gesetzliche Vorgaben, Sollzeiten und viele andere Größen verändern sich stetig. Daher sind diese regelmäßig zu überprüfen und gegebenenfalls anzupassen. Nur so kann die Software die Realität richtig abbilden und auswerten. Auch „in Stein gemeißelte Grundsätze", z.B. feste Fahrer-Kunden-Bindungen oder bestimmte Zeitabläufe, sollten ergebnisoffen hinterfragt und nachvollziehbar bewertet werden. Nur so kann erkannt werden, wohin der Weg führt und wo selbst aufgestellte Dogmen den Erfolg be- bzw. verhindern.

Autor Lars Meier ist Berater bei Schulte Bender & Partner Unternehmensberater in Münster und betreut Mandanten im Beratungsschwerpunkt Getränkebranche bei der Optimierung der Produktions-, Lager- und Transportlogistik sowie der Auswahl und Einführung der zugehörigen IT-Systeme.

Foto: Schulte Bender & Partner

Eine Kette aus nur einem Glied

Die Optimierung von nur einem Kettenglied der Lieferkette (z.B. der Tourenplanung) generiert alleine wenig Nutzen. Es bedarf einer ganzheitlichen Betrachtung. Daraus lassen sich individuell angepasste und ineinandergreifende Optimierungsschritte ableiten, deren konsequente Umsetzung die gesamte Dienstleistungskette stärkt und effektiver macht. Erst eingepasst in die gesamte Dienstleistungskette, liefert ein dem Bedarf angepasstes und richtig genutztes Tourenplanungssystem wertvolle Ergebnisse.

Der Aufbau eines mehrstufigen Logistikreports, der fest in die täglichen Arbeitsroutinen implementiert ist, sichert die Nachhaltigkeit in der Disposition. Das bedeutet im täglichen Controlling: Prüfung und Hinterfragung der Produktivitäten, Standzeiten, Restriktionseinhaltung und Einsatzzeiten. Im strategischen Controlling werden Transportkennzahlen generiert, die kurzfristig Aufschluss über den erreichten Dispositionserfolg geben, aber auch erste Warnsignale hinsichtlich struktureller Änderungen und Probleme liefern. Diese Kennzahlen werden weiter verdichtet und bilden die Grundlage für strategische Entscheidungen und Vorgaben, wie z.B. Planung der zukünftigen Personal- und Fahrzeugkapazitäten oder Kunden- und Vertriebsschienenkostenrechnung mit Implikationen für das Preis- und Konditionensystem.

Fazit: Ein dauerhafter Erfolg in der Tourendisposition kann nur mit Hilfe effizient eingesetzter und konfigurierter Hilfsmittel erreicht werden. Die Aufgabe des Disponenten wird qualitativ aufgewertet, indem die Routinedisposition auf ein Minimum reduziert und der Fokus auf die Fein- und damit Kostenoptimierung gelegt wird. Die langfristige Wettbewerbsfähigkeit kann nur dann sichergestellt werden, wenn insbesondere im Transportbereich das Geld nicht auf der Straße verloren wird. ◄

Dipl.-Vw. Lars Meier

Infos: www.sbp.biz