

Kennzahlenvergleich in der Logistik

Dipl.-Kfm. Marcus Bender

Im Getränkefachgroßhandel bestimmen im wesentlichen drei Faktoren den Erfolg oder Mißerfolg des gesamten Unternehmens: Einkauf, Verkauf und Logistik. Während niemand ernsthaft auf die Idee kommt, Einkaufs- und Verkaufspreise zwischenbetrieblich vergleichen zu wollen, gibt es immer wieder Ansätze, die Kosten- und Leistungsstrukturen in der Logistik auf der Basis von Kennzahlen mit Branchenwerten vergleichen zu wollen.

Betriebsvergleiche

Unternehmen verschiedener Größenordnungen, deren Absatzschwerpunkte oft in ganz unterschiedlichen Bereichen liegen, nehmen an Betriebsvergleichen teil, deren Aussagen sich aus der Auswertung und Interpretation standardisierter Fragebögen ergeben. Was den wenigsten teilnehmenden Betrieben dabei bewußt ist, ist die Vielzahl von unterschiedlichen Strukturparametern, die wegen ihrer Komplexität und wegen teilweise gegeneinanderlaufender Effekte kaum sinnvoll zu vergleichen sind.

Beispiel Lager

Die Lagerkosten im GFH liegen bei 0,30 bis 0,60 DM/Kasten. Ein ermittelter Wert für den eigenen Betrieb von 0,30 DM/Kasten heißt dabei noch nicht, daß das Lager optimal geführt wird. Abgesehen davon, daß die einzelnen Betriebe die Lagerkosten ganz unterschiedlich ermitteln, werden insbesondere die Lagerkosten von Faktoren beeinflusst, die entweder nur mittelfristig zu verändern sind, wie zum Beispiel:

- Kundenstruktur (Faßbieranteil, Artikelanzahl, Kommissionieranteil,

- Pickgröße des einzelnen Artikels)
- Lage des Grundstücks (Grundstückspreise, 2-Schicht-Betrieb im Gewerbegebiet möglich)

und von direkt zu optimierenden Faktoren:

- Schichteinteilung
- Sortimentsplatzierung
- Reichweite der Sortimente
- Produktivität der Kommissionierer und der Leergutsortierer
- organisatorische Trennung der Aufgaben von Fahr- und Lagerpersonal
- Qualität des Leitstands
- Einsatz moderner Kommunikationsmittel etc.

Darüberhinaus werden die Kennzahlen auch von der strategischen Ausrichtung beeinflusst: So kann beispielsweise ein hoher Anteil des Geschäfts am Lager vorbei (»Streckengeschäft«) niedrige Lagerkosten und niedrigere Kosten der allgemeinen Administration, aber tendenziell geringere Handelsspannen verursachen. Andererseits kann durch die hohe Abnahmemenge beim Lieferanten ein niedriger Einkaufspreis realisiert werden, der dann auch der Spanne bei den anderen Kunden zugute kommt.

Beispiel Fuhrpark

Die Auslieferkosten pro Kiste ab Rampe betragen 0,40 bis 0,90 DM/Kasten. Ein Fahrer im GFH fährt bei einer

Distributionstour zwischen 600 und 1440 Kästen aus. Wer sich mit diesen pauschalen Aussagen zufriedengibt und die eigenen Kosten- und Leistungsstrukturen mit diesen Spannen vergleicht, übersieht wiederum die unterschiedlichen Strukturparameter: Lage des Betriebes zum Ausliefergebiet, Kundendichte im Gebiet, Anzahl der Kunden (Rüstzeiten!), Abladebedingungen und viele andere Faktoren mehr.

Zur Feststellung des Rationalisierungspotentials in der Distribution ist vielmehr ein individueller Produktivitätsfaktor (Zeitgrad) je Tour zu ermitteln, der detailliert die unterschiedlichen Parameter abbildet:

- Kundengruppen
- Abladebedingungen
- Transporteinheiten/Artikel
- Fahrzeugtechnik (Entladehilfen)
- Tourengruppen
- Serviceintensität des Kunden, etc.

Als Indikator für Trendentwicklungen in der Branche und evtl. auch zum Periodenvergleich im eigenen Unternehmen können Kennzahlenvergleiche herangezogen werden.

Eine Vielzahl von Beratungsprojekten hat gezeigt, daß das vorhandene Rationalisierungspotential der analysierten Unternehmen nur auf der Grundlage einer individuellen Schwachstellenanalyse ermittelt werden kann. Dabei müssen die vom Markt vorgegebenen Strukturparameter (Konkurrenz- und Marktumfeld) für die individuelle und funktionsübergreifende Analyse des Unternehmens den Branchentrends gegenübergestellt werden.

Fazit

Betriebsvergleiche auf der Grundlage von Kennzahlen sind als Quelle für die Identifikation von Branchentrends und zum Periodenvergleich geeignet, keinesfalls aber zur Ermittlung des individuellen Rationalisierungspotentials. Dazu ist auf der Grundlage der unternehmensindividuellen Faktoren eine detaillierte Analyse der Abläufe und Strukturen in der Logistik unumgänglich.

Autorenhinweis: Dipl.-Kfm. Marcus Bender, Partner der JSP Jörg Schulte & Partner Logistikberatung, Münster/Westfalen