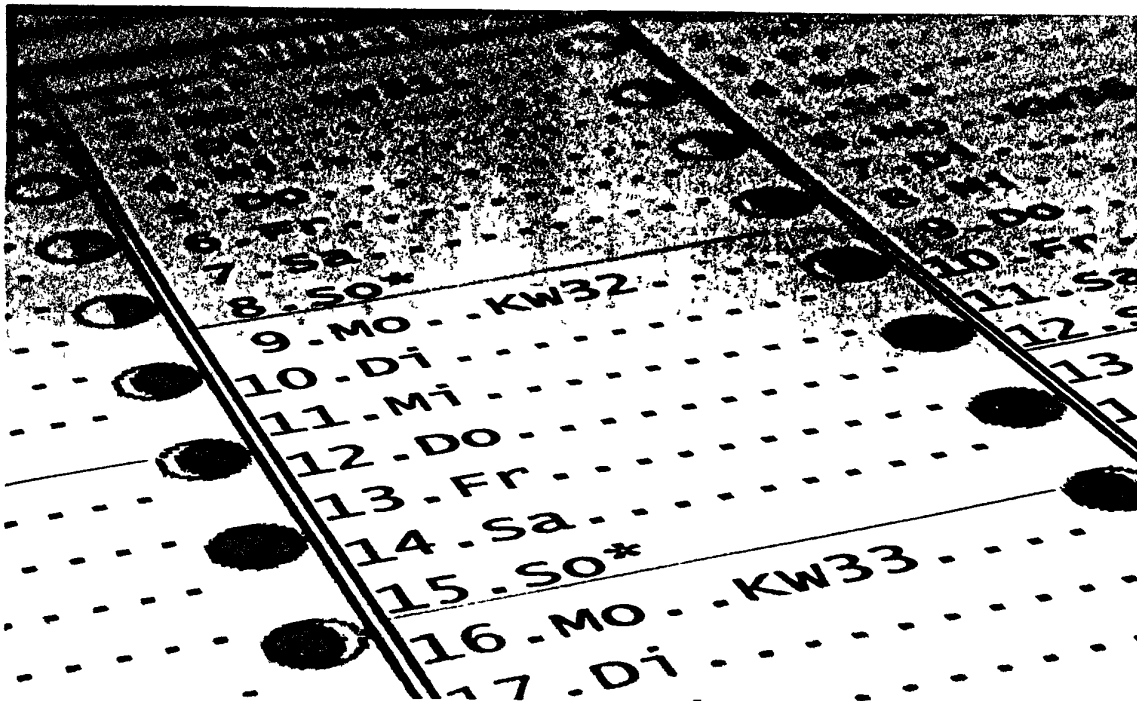


Spart Geld und Nerven

INTERNE LOGISTIK. In der innerbetrieblichen Logistik gibt es goldene Regeln, die für mehr Effizienz im Unternehmen und für Zufriedenheit beim Kunden sorgen. Denn echte Dienstleistung geht über punktliche Lieferung und einwandfreie Ware inzwischen längst hinaus. Voraussetzung: ein reibungsloser interner Ablauf.



HINTERGRUND

LOGISTIK & SERVICE sind Themen die nach Ansicht von Experten oft mehrmals noch zu stiefmütterlich in den Unternehmen behandelt werden. In unserer GZ-Serie, deren Beiträge allesamt von Autoren des renommierten Beratungsunternehmens Schulte Bender & Partner stammen, wollen wir zahlreiche wichtige Themenbereiche hierzu aufgreifen und beleuchten.

Im ersten Teil unserer Serie ging es um mögliche Kostenoptimierungen angesichts steigender Energiepreise und erhöhter Steuerbelastungen.

Teil zwei widmete sich der Frage, inwieweit sich der finanzielle und auch immaterielle Aufwand für das breite Spektrum „Veranstaltungsservice“ für einzelne GFGH-Betriebe lohnt.

Der dritte Teil der Logistikserie sollte aktiv helfen, mehr Effizienz in der Fuhrparklogistik umsetzen zu können.

Service & Qualität – was bedeuten diese allgemeinen Anforderungen konkret in der Logistik, was erwartet der Kunde? Antworten auf diese Fragen gibt hier im vierten Teil Logistikexperte Lars Meier von Schulte Bender & Partner.

Die Logistik in der Getränkebranche fokussiert mehr und mehr auf ein einziges Ziel, nämlich den Kunden durch höchstmögliche Qualität und bestmöglichen Service zu gewinnen und zu binden. Der Begriff Dienstleistung wird in fetten Lettern auf sämtlichen Fahnen geschrieben und tatsächlich hat der Kunde die Erwartungen am besten erfüllt, gute Wettbewerbschancen.

Was aber sind überhaupt Service und Qualität in der Logistik aus Sicht des Kunden? Lässt man Auftritt und Image unberücksichtigt, beschränkt es sich auf die Dimensionen pünktlich, richtig/vollständig und unbeschädigt.

In diesen Dimensionen bei den Kunden zu punkten ist häufig der alleinige Ansatz der Logistiko-Optimierung und wird mit extremem Engagement in Steuerung, EDV-Daten bzw. Prozessanalysen sowie Ressourceneinsatz vorangetrieben. Die Transparenz der Kundenbedürfnisse und -anforderungen ist Mittelpunkt und oberstes Ziel.

• Abladebedingungen werden teilweise bis ins feinste Detail erhoben und klassifiziert, um Verladezeiten zu planen und das Fahrzeugkonzept abzustimmen.

• Anlieferzeiten und Restriktionen werden im Halbstundenraster in Tourenplanungssystemen hinterlegt, die hundertprozentige Termintreue über alle Abladestellen sicherstellen (sollen).

Die Fahrzeugtechnik wird im Detail auf die Kundenanforderungen zugeschnitten.

• Telefondatenbanken mit Anruf-

zeiten und Ansprechpartnern werden konfiguriert, um mit hoher Genauigkeit Bestellungen abzufragen.

• Liefer- und Abnahmehistorien werden geführt, um Bedarfsänderungen frühzeitig zu erkennen bzw. um den Kunden auf fehlende Artikel hinzuweisen.

Der Aufwand für diesen Zweck betrieben wird, füllt Datenbanken und beschäftigt Controllingabteilungen, was vom Grundsatz her auch sinnvoll ist. Was aber ist mit den innerbetrieblichen Anforderungen und Abläufen? Gelten hier nicht dieselben Qualitätsdimensionen?

PROZESSABHÄNGIGKEITEN UND ECHTE EFFIZIENZ

In vielen Unternehmen werden in der Tat Anstrengungen unternommen, um Prozesse zu optimieren und mittels Prozesskostenrechnung zu bewerten. Häufig bleiben die Bemühungen jedoch auf halbem Wege in einer Vielzahl von Detailabwicklungen und -anforderungen stecken.

Hier beginnt die innerbetriebliche Logistik, d.h. die durchgängige Weiterleitung und Umsetzung der Kundenanforderungen in feinjustierte Abläufe. Auch hier gelten die Dimensionen pünktlich, richtig und unbeschädigt. Der Fahrer ist sozusagen Kunde des Kommissionierers und der Kommissionierer Kunde des Wareneingangs bzw. Nachschubs und der Leergutmitarbeiter Kunde des Fahrers.

Der Unterschied zur externen Logistik besteht darin, dass hier eine Vielzahl von Abhängigkeiten

existiert und die einzelnen Bereiche aufeinander angewiesen sind.

Warum also nicht hier dieselbe Genauigkeit und Transparenz abbilden und leben wie in der Kundenbeziehung. Insbesondere vor dem Hintergrund, dass die interne Logistik eine übergeordnete Qualitätsdimension besitzt, nämlich die Effizienz. Was aus Kundensicht quasi irrelevant ist, ist aus Sicht der Geschäftsführung die Existenzgrundlage, da jegliche Verbesserung oder Verschlechterung einen direkten Einfluss auf die Kostenstruktur hat. Oder anders ausgedrückt: Was gegenüber dem Kunden als Servicegrad bzw. die Qualität definiert wird, entspricht intern der Effizienz. Die Dimensionen und Messgrößen bleiben dieselben.

Was bedeutet dies in der praktischen Optimierung der internen Logistik?

• Der Fahrer erwartet eine richtige, vollständige und pünktliche Bereitstellung bzw. Verladung der Kunden, um seine Aufgaben produktiv erledigen zu können.

• Der Kommissionierer ist darauf angewiesen, dass sein Arbeitsbereich übersichtlich und richtig organisiert ist und der Nachschub pünktlich eintrifft.

• Der Leergutmitarbeiter kann seine Produktivität steigern, wenn die Ware gut vom Fahrzeug aus den Sortierbereichen zugeführt werden kann.

Der entscheidende Punkt ist, dass die einzelnen Bausteine und Prozesse bis ins Detail aufeinander abgestimmt sind, wobei die Kundenanforderungen die übergeordneten Rahmenbedingungen dar-

stellen. Für die Optimierung und Effizienzsteigerung in der Praxis bedeutet dies, dass im ersten Schritt jeder Hauptprozess (z.B. Kommissionierung) in seine Detailprozesse gegliedert werden muss. Auf dieser Basis kann dann individuell der richtige Ablauf und die richtige Ausstattung definiert werden. Das heißt im Kommissionierbeispiel: Welche Lagertechnik wird eingesetzt, wie sind die Flurförderzeuge ausgestattet, wie ist die Verkehrsführung?

»EIN ZENTRALER PROZESS, DEN ES ZU OPTIMIEREN GILT, IST DIE KOMMISSIONIERUNG«

LARS MEIER SCHULTE BENDER & PARTNER



DIE ENGPÄSSE UND „NADELÖHRE“ BESEITIGEN

Im zweiten Schritt muss die Koordination mit anderen (gleich berechtigten) Hauptprozessen erfolgen. Neben den Kundenanforderungen wie zum Beispiel Anlieferung vor 8 Uhr auf Grund der Abladesituation spielen hier die „Nadelöhre“ der Unternehmung die zentrale Rolle. Nachdem geprüft wurde, ob solche Engpass-situationen durch Investitionen beseitigt werden können, bleibt lediglich die organisatorische Entschärfung durch Entzerrung bzw. Abstimmung der Prozesse. Beispiele können in sämtlichen Bereichen liegen.

• Verlade- und Arbeitsrestriktionen auf Grund von Lärmbelastungen,

• Verkehrsbehinderungen durch zeitlich und flächenmäßig sich überschneidende Wareneingangs- und -ausgangsprozesse

• Spitzenauslastungen durch diskontinuierlichen und kurzfristig abzuarbeitenden Auftragseingang,

• Flächenengpässe durch saisonal bzw. konditionenbedingte Bestandspitzen

Ein zentraler Prozess, den es im Gesamtgefüge zu optimieren und effizient zu gestalten gilt, ist beispielsweise die Kommissionierung. Zentrale Fragestellungen

sind: Wann liegen genügend Aufträge vor, um relativ sicher Touren zusammenzustellen? Wie wird der Nachschub organisiert und kann der Wareneingang im Vorfeld zum Großteil abgewickelt sein? Bis wann müssen die ersten Touren bereitgestellt sein, um ein Vorladen der Fahrzeuge zu organisieren?

Um einen höchststmöglichen Koordinationsgrad zu erreichen, bewährt sich eine genaue Ressourcenplanung unter Berücksichtigung von Flächen und Zeitrestriktionen. In der Praxis bedeutet dies:

• Darstellung sämtlicher Prozesse und Unterprozesse

• Entwicklung eines Mengengerüsts in den Szenarien. Durch schnittauslastung sowie Haupt- und Nebensaison. Wichtig ist hier, dass die Mengen bis auf die Unter-

prozessebene heruntergebrochen werden, um ein vollständiges Bewertungsschema zu entwickeln.

• Analyse der zur Verfügung stehenden Steuerungsmechanismen und Informationen

• Aufnahme bzw. Erhebung der Produktivitäten in sämtlichen Abläufen

Identifizierung bzw. Festlegung der Rahmenbedingungen, die sich aus den Anforderungen der Kunden oder organisatorischen Notwendigkeiten ergeben (Kommissionierbeginn, Bereitstellungszeitraum, Nachschubzeitfenster etc.)

• Darstellung und insbesondere Quantifizierung der Warenströme

Aus diesem Modell wird dann genau ersichtlich, welche Konsequenzen entstehen wenn in einem Zeitfenster von einer Stunde 80 Paletten Wareneingang und 60 Paletten Wareneingang durch zwei Tore bewegt werden müssen.

Gleichzeitig wird hierdurch ein Simulationstool geschaffen, mit dem ein Höchstmaß an Koordination und Feintuning in der innerbetrieblichen Logistik erreicht werden kann. Wann werden viele Mitarbeiter mit welchem Gerät wo eingesetzt, und mit welchen Steuerungsmethoden können flexible Anpassungen vorgenommen werden?

Durch eine optimal strukturierte Logistik werden Reibungsverluste in den Prozessen vermieden. Außerdem können durch gezielten Einsatz bzw. Abbau von Personalkapazitäten saisonale Schwankungen produktiv abgefangen werden. Dies spart nicht nur Kosten, sondern in der Saison auch Nerven. †

Lars Meier