

Logistik bietet grosses Potenzial für KMU

Erschienen: Blickpunkt KMU, 5/2013

Autorin: Alexandra von Ascheraden

Für Industrie und Handel kann Logistik der matchentscheidende Kostenfaktor sein. In der Beschaffungskette sind alle Stellschrauben bereits ausgereizt, die Produktion ist bis ins Kleinste optimiert. Vielerorts aber liegen in der Logistik noch Potenziale brach, wenn es um Beschaffung, Produktion und Distribution geht.

Vielfach werden noch immer die Logistikkosten als unvermeidliche Umsatzreduktion betrachtet. Das ist nicht nachvollziehbar für den Logistik-Fachexperten Dr. Peter Acél: «Logistikkosten liegen im Schnitt bei 6 bis 7 Prozent. Das entspricht etwa der Marge bei der Produktion. In der Produktion wird die Zitrone bis ins Letzte ausgepresst, was bis hin zur Verlagerung nach Fernost geht. Die Logistikkosten hingegen betrachtet das Management oft als gottgegeben. Dabei lohnt es sich,



sie ausführlich zu beleuchten. Vielfach zahlt sich der Unterhalt eigener Lagerhallen und eines eigenen Fuhrparks – bei einer ehrlichen Rechnung – gar nicht aus.»

Dr. Peter Acél, 1959

Seit 1996 CEO der Dr. Acél & Partner AG

CMC-zertifizierter Unternehmensberater

Lehrbeauftragter der ETH Zürich für

«Betriebliche Simulation»

Studium Maschinenbau, Abschluss 1986

als Dr. sc. techn. ETH

Hohe Anforderungen

«Logistik = Transport – Umschlag – Lagerung» - so einfach ist die Formel längst nicht mehr. Das Thema ist wesentlich komplexer geworden. Mario Fieramonte, Leiter Logistik Schweiz der Camion Transport AG, erzählt: «Früher waren im KMU noch Betriebsferien üblich. Heute wird Omnipräsenz erwartet. Die Lieferintervalle werden kürzer und schnelllebiger. Geht dem Maler abends die Farbe aus, erwartet er, dass ihm sein Lieferant am Morgen frische vor die Tür stellen kann.»

Güter werden in immer kürzerer Zeit verarbeitet und geliefert; gleichzeitig werden Vor-Ort-Lager seltener. Das macht Lieferketten zunehmend anspruchsvoller. Hinzu kommen veränderte Lebensgewohnheiten wie verlängerte Ladenöffnungszeiten, bei denen der Kunde auch abends noch ganz selbstverständlich eine prall gefüllte Frischtheke erwartet. Willi Gärtner, Leiter Logistik bei Planzer, ergänzt: «Güter sind in immer kürzerer Zeit zu verarbeiten und zu liefern. Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, gilt es, den Automatisierungsgrad laufend zu hinterfragen und auszubauen.»

Fieramonte fügt an: «Dazu kommt die Dokumentationspflicht, die aus der Produkthaftpflicht entsteht: Jeder Hersteller muss exakt aufzeichnen, wann er was produziert, welche Teile er dabei verbaut und woher er sie bezogen hat. Das zieht im KMU viel Verwaltungsarbeit nach sich, die nicht für die Kernkompetenz zur Verfügung steht. Da können moderne Logistikunternehmen Entlastung bieten.»

Lange nicht jeder Spediteur ist ein Logistiker. Logistiker lagern, verpacken und transportieren nicht nur – sie montieren, sorgen für Warenreparaturen, kümmern sich ums Inkasso und können die komplette Beschaffungs- und Lieferkette managen. Im Prinzip können Unternehmen, die sich auf den Verkauf als Kernkompetenz konzentrieren wollen, den kompletten After-Sales-Service einem Logistikdienstleister anvertrauen.

Kosten unrealistisch betrachtet

Viele KMU kämen gar nicht darauf, Prozesse auszulagern. Das Bedürfnis, alles selber machen zu wollen, rühre oft aus der Patron-Historie des Unternehmens. «Es gibt heute keinen Grund mehr, den physischen Materialfluss im Haus zu haben. Und oft ist es auch nicht wirtschaftlich», so Fieramonte. Sehr häufig würden die Logistikkosten nicht ehrlich gerechnet. Innovationskosten bei der Technologie und den Prozessen würden zu wenig realistisch kalkuliert. «Grundsätzlich wird dem Thema Fixkostenabbau zu wenig Rechnung getragen», beobachtet der Logistikleiter regelmässig. Es herrsche die Meinung, der Angestellte sei sowieso da und könne dies und jenes auch noch schnell miterledigen.

Willi Gärtner kennt das ebenfalls: «Vielfach treffen wir auf Denkbarrieren, die es erst einmal zu durchbrechen gilt. Man kann heute jegliche Produkte extern lagern und logistisch verwalten. Es gibt keine speziellen Produkt- oder Markteigenschaften mehr, die dem entgegen stehen.» Daher führt er mit Neukunden Workshops durch, in der als Voraussetzung für eine vergleichbare Kostenanalyse korrekte Basiswerte wie Wareneingangs-, Auftrags- und Lagervolumen aber auch Umpackarbeiten und Etikettierung betrachtet werden. Dabei staunt er immer wieder, wie häufig diese Kosten seitens Kunden unrealistisch erhoben werden. Vieles wird in Gemeinkosten versteckt und schöngerechnet, nicht gerade zum Nutzen der Firma.

Habe ich Waren für eine Million Franken am Lager, so kosten mich diese Bestände 20 bis 30 Prozent ihres Wertes pro Jahr – durch Handling, Abschreibung, IT- sowie Lagerkosten. Es lohnt sich also abzuwägen, ob ich für dieses Geld nicht klüger zwei, drei Mitarbeitende einstelle und Flexibilität gewinne. Nicht selten liegt ja gerade das am Lager, was ohnehin übrig ist», berichtet Dr. Peter Acél aus seiner langjährigen Beratungspraxis.

Klare Kostentransparenz

Kauft man Logistikleistungen zu, sorgt das automatisch für Kostentransparenz. Hier lässt sich nichts in Gemeinkosten verstecken. Die Rechnung weist die erfolgte Leistung klar aus. Die Verträge lassen sich meist massgeschneidert abschliessen und verlangen keinen Fixbetrag. «Dabei profitiert der Kunde von anderen Kostenteilern – nicht, wenn er alles selbst macht. Grosse Logistiker haben zum Beispiel andere Einkaufspreise bei Fahrzeugen. Investitionen in moderne Lagertechnologie, die den aktuellen Vorschriften entspricht, können unter den Kunden aufgeteilt werden», so Marco Fieramonte.

Häufig misslingt Unternehmen die Aufgabe, ihre Logistikkosten realistisch zu quantifizieren. Sie betrachten sie als notwendiges Übel. Daher rechnet Dr. Peter Acél nicht wenigen seiner Kunden zu deren grossem Erstaunen vor, dass es in ihrem Fall nicht sinnvoll ist, selbst ein Lager zu bauen und zu betreiben: «Ein KMU muss überlegen, ob es wirklich für viel Geld ein Lager bauen will, um noch mehr ‚Geld‘ drin zu lagern, oder ob es diese Leistung nicht lieber einkauft.» Der CMC-zertifizierte

Unternehmensberater berichtet aus seiner Praxis beispielsweise von der Firma Wander. Sie konnte ihre Lagermenge durch gute Organisation der Logistik, klare Servicelevels und angepasste Einkaufsverträge um über 50 Prozent reduzieren. Konsequenz: Die extern zugemieteten Lager fielen weg und im internen Lager gab es Platz für Expansion sowie Dritte.

C-Teile wie beispielsweise Schrauben halte man häufig besser gar nicht erst auf Lager. Rechne man deren Beschaffung und Lagerung realistisch, seien 80 Prozent der anfallenden Kosten administrativer Art. Da sei es sinnvoller, für die Schraube doppelt so viel zu zahlen und sie über einen Dienstleister wie Bossard oder SFS zum richtigen Zeitpunkt liefern zu lassen. Das bringe gewaltige Ersparnis, trotz des höheren Einkaufspreises.

Allerdings, das räumen alle Befragten ein, sei es für viele KMU erst einmal unangenehm, Prozesse auszulagern. Denn, wenn man bisher einfach so weiterfuhr, wie man es schon immer getan hatte, braucht es für die Auslagerung die Festlegung gewisser Standards. Man muss sich überlegen, was man genau braucht. Zudem müssen aussagekräftige Kennzahlen erhoben werden. Ist das geschafft, profitiert das ganze Unternehmen davon, denn nicht selten werden dabei aus Gewohnheit beibehaltene Prozesse hinterfragt. Willi Gärtner warnt: «Oft wird der Fehler gemacht, die eigenen Prozesse einfach zum Logistkdienstleister zu transferieren. Dabei besteht hier die Chance diese gemeinsam anzusehen und alte Zöpfe abzuschneiden.» Er nennt einige Beispiele für Verbesserungen: «Werden die Anlieferungen optimiert, sinken die Durchlaufzeiten im Wareneingang. Oft lässt sich der Automatisierungsgrad durch bessere EDI-Kommunikation erhöhen. Die Lagerung von Langsam-Drehern kann man ebenfalls gemeinsam ansehen.»

After-Sales auslagern

Wer den Verkauf als Kernkompetenz sieht und sich darauf konzentrieren will, kann dem Logistiker auch den kompletten After-Sales-Service anvertrauen. Sei es im Kleinen wie bei der Firma Trisport, die ihre Hometrainer verkauft, deren Transport und Aufbau vor Ort aber der Post überlässt. Der Monteur der Post entsorgt auch die Verpackung. Sei es im Grossen wie bei Kühne & Nagel, welche die gesamte Ersatzteil-Logistik für die Lufthansa übernommen hat – bis hin zur Planung, Steuerung und Operation der Lieferkette. Das Bekleidungsversandhaus Zalando wiederum hat in seinem Geschäftsmodell bis zu 50 Prozent Retouren einkalkuliert. Diese werden über den Logistiker abgewickelt, der die Kleider auch auf Verunreinigungen checkt und neu verpackt.

«Im Prinzip kann heute alles über den Logistiker abgewickelt werden. Der Unternehmer muss sich nur noch um den Verkauf kümmern, wenn er das will», so Dr. Peter Acél. Daher rät er seinen Kunden häufig dazu, den physischen Teil auszulagern. «Die Fixkosten lassen sich so variabilisieren. Nachfrageschwankungen lassen sich ausgleichen. Sie müssen nicht Personal bezahlen, das nicht regelmässig ausgelastet ist oder in Spitzenzeiten zusätzliches Personal aufbieten.» In Phasen mit geringem Umsatz bleiben auch die Logistikkosten tief. Bei steigendem Umsatz kann die Kapazität ohne Aufwand stufenlos erhöht werden.

Individuell und komplex

Der Logistikmarkt besteht aus zunehmend komplexen und individuellen Dienstleistungen. Der Logistiker ist ein Servicepartner, der ein grosses Dienstleistungsangebot mitbringt. Er dringt tief in die Beschaffungs- und Absatzprozesse seiner Kunden ein. Dr. Peter Acél rät aus langjähriger Erfahrung dennoch dazu, regelmässig eine realistische interne und externe Vergleichsrechnung zu machen. Inhouse beibehaltene Prozesse gilt es, auf schleichend steigende Gemeinkosten zu überprüfen. Nach extern verlagerte Prozesse sollten ebenso kritisch auf ihre Kosten angesehen werden. Einzelne Dienst-

leister finden schleichend immer mal wieder «neue» Zusatzkosten, die sie verrechnen. Es lohnt sich, in regelmässigen Abständen einen Wechsel zu überprüfen.

Sobald es nicht mehr nur um Logistik innerhalb der Schweiz geht, die von Gesetzes wegen ohnehin nur Schweizer Unternehmer erledigen dürfen, rät Dr. Peter Acél zu Preisvergleichen. Schweizer Logistiker seien extrem gut organisiert und effizient, dennoch koste ein Kilometer Transport mehr als bei ausländischen Spediteuren. Ein deutsches Unternehmen erledige dasselbe für 1.20 bis 1.50 Euro pro Kilometer und ein türkisches gar für 0.80 Euro pro Kilometer.