

Logistikcontrolling deckt verborgene Potenziale auf Sparen durch Geld ausgeben

Erschienen: Blickpunkt KMU 2/2008

Autoren: Dr. Peter P. Acél, Klaus Stirnemann

Auch in erfolgreichen Unternehmungen gibt es verborgene Gewinnpotenziale. Während die Produktion in den letzten Jahren systematisch analysiert, verbessert und rationalisiert wurde, sind im Logistikbereich die Möglichkeiten noch lange nicht ausgeschöpft. In vielen Firmen könnten die Prozesse einfacher gestaltet und die Effizienz der Abläufe erhöht werden. Dies führt zu tieferen Kosten. Wenn gleichzeitig die Bestände an Material und Waren verringert, Doppelspurigkeiten ausgemerzt, Synergien genutzt und Kundenerwartungen besser erfüllt werden, lassen sich weitere Sparpotenziale realisieren.

Mit Logistikcontrolling lässt sich das Prozessmanagement wirksam verbessern. Zunächst gilt es, die Informationsbeschaffung zu organisieren. Die Daten der Buchhaltung helfen da nur teilweise weiter. Denn das finanzielle Rechnungswesen ist nicht nur vergangenheitsorientiert, es gibt auch auf viele Fragen zu wenig oder gar keine Antworten. In der Logistik zählen nicht nur Franken. Benötigt werden auch Daten zu den leistungs- und mengenmässigen Aufwendungen. Erfasst werden müssen Grössen wie die Menge der Paletten und Palettenstellplätze, die Anzahl von Auftragsabwicklungen und Kommissioniereinheiten (Bereitstellung der richtigen Waren im richtigen Mengenmix). Zudem sind Auslastungsfaktoren, Arbeitszeitaufwendungen, Kundenzufriedenheitsindikatoren und anderes mehr zu erheben. Damit kein ablauforganisatorischer Zusatzaufwand entsteht, sollten die relevanten Daten auf eine möglichst automatisierte Weise generiert werden, sozusagen als «Abfallprodukt» von im elektronischen System bereits vorhandenen Informationen.

Neutrale Analyse

Die Auswertung der gewonnenen Logistikinformationen deckt die qualitativen und quantitativen Einsparpotenziale auf. An den erhobenen Daten lässt sich beispielsweise untersuchen, ob die Prozesse zu langsam sind (und möglicherweise immer langsamer werden), oder ob durch hohe Lagerbestände zu viel Kapital gebunden wird, das andernorts besser eingesetzt werden kann. Mit dem Ziel, die wirtschaftlichsten Lösungen zu finden, sind Fahrtrouten und Fahrfrequenzen, Transportwege und Verteilstationen, Beladungs- und Entladungsprozesse, Transportmengen und -häufigkeiten zu analysieren. Dabei darf auch die Frage, ob alle Logistikaktivitäten selbst abzuwickeln sind oder besser Drittfirmen beauftragt werden sollten, kein Tabu sein. Mit dem Erkennen der logistischen Schwachstellen und Lösungsansätze ist es allerdings noch nicht getan. Die identifizierten Sparpotenziale müssen nun auch realisiert werden. Das bedeutet oft auch Geld ausgeben für Anfangsinvestitionen und um innovative Ideen sowie Konzepte zu entwickeln.

«Bei der aufgrund der Analyse angestrebten Optimierung der Logistik sollte man sich in erster Linie an den Wünschen der Kunden orientieren.»

Service-Levels vereinbaren

Bei der aufgrund der Analyse angestrebten Optimierung der Logistik sollte man sich in erster Linie an den Wünschen der Kunden orientieren. Ist höchste Lieferbereitschaft gefordert, dann dürften hohe Lagerkosten

kaum zu vermeiden sein. Wenn die Kunden sich jedoch bereit erklären, eine minimale Lieferzeit in Kauf zu nehmen, dann lässt sich auch auf Abruf produzieren. Mit einer hohen Flexibilität beim Umrüsten von Maschinen, mit kleinen auf Kundenbestellungen ausgerichteten Produktionsmengen und mit einem optimierten Produktionsablauf werden nicht nur annehmbare Lieferzeiten erreicht. Gleichzeitig sinken auch die Durchlaufzeiten für das Material und es verringert sich das in Lagerbeständen gebundene Kapital.

Alle Entscheidungen zur Logistikverbesserung sollten durch die Vereinbarung von sogenannten Service-Levels (Lieferqualität etc.) in Zusammenarbeit mit den Kunden getroffen werden. Diese enthalten Abmachungen zu Liefergeschwindigkeiten und -mengen, Preisen und Qualitäten und anderes mehr. Dabei ist auch die sogenannte Supply Chain vom Lieferanten zum Unternehmen zu berücksichtigen. Sie sollte mit der Demand Chain vom Kunden zum Unternehmen durch die Vereinbarung von Service-Levels auf der Lieferseite abgestimmt werden.

«Logistik ist nicht nur als Kostenstelle und als Faktor der Gewinnschmälerung zu verstehen»

Umdenken der Kunden

Beim Aufbau eines aussagekräftigen Logistikcontrollingsystems und den daraus folgenden Optimierungsmassnahmen braucht es neben logistischem und betriebsökonomischem Fachwissen auch die Bereitschaft der meistens bereits stark ausgelasteten Kader und Schlüsselmitarbeiter, einen Mehraufwand an Zeit zu leisten. Nicht alle Mitarbeitenden lassen sich von Beginn weg dafür begeistern. Während Geschäftsleitungsmitglieder und Finanzfachleute sich oft schwer tun damit, den Nutzen und das Wertschöpfungspotenzial einer kundensorientierten Logistik zu erkennen, fürchten die Logistik-Mitarbeitenden manchmal unvorhersehbare und unangenehme Konsequenzen einer Neugestaltung.

Doch die Mühe lohnt sich. Da das Logistikcontrolling die Informationen nicht nur sammelt und auswertet, sondern auch Veränderungen initiiert, ist in aller Regel ein Umdenken festzustellen. Der Fokus richtet sich vermehrt auf die Kundennachfrage und den Absatz und weniger auf Produktionsmengen. Wer das Logistikcontrolling als strategische Aufgabe umsetzt erkennt, dass es wirtschaftlicher ist, nur das herzustellen, was umgehend ertragswirksam verkauft wird, als auf Lager zu produzieren und möglicherweise später durch Überalterung unnütze gewordene Ladehüter teuer entsorgen zu müssen.

Logistik als Erfolgsfaktor

Logistik ist nicht nur als Kostenstelle und als Faktor der Gewinnschmälerung zu verstehen. Logistik ist für viele Firmen ein Erfolgsfaktor und eine Chance, sich durch kundensorientierte Leistungen gegenüber der Konkurrenz zu differenzieren. Durch ein gekonntes Logistik- und Prozessmanagement werden Kosten nachhaltig gesenkt und die Effizienz, Konkurrenzfähigkeit sowie Rentabilität des Unternehmens gesteigert. Auf diese Weise trägt das Logistikcontrolling viel zur erfolgreichen Kundenbindung bei.