

Das Restrisiko minimieren

Logistik Wer sein Logistklager nur oberflächlich plant, dem laufen schnell die Kosten davon. Was Spediteure tun können, um Kostenausreißer in den Griff zu bekommen. Teil 3 der VR-Serie.

VON STEFAN BOTTLER

Der Kunde war prominent und der Vertrag lukrativ: Für einen bekannten Automobilzulieferer organisierte ein norddeutscher Spediteur (Name der Redaktion bekannt) die gesamte Ver- und Entsorgung der Produktion. Einlagerung, Bestandsführung, Kommissionierung, Verpackung, Versand – alle Dienstleistungen wurden von Gabelstaplerfahrern und anderem Fachpersonal in einem konventionellen Hochre-

gallager mit sieben Gängen erledigt. Nur auf Automatisierungstechnik verzichtete der Logistklienleister völlig.

Dramatischer Anstieg

Doch plötzlich stieg in dem Hochregallager des Spediteurs der Anteil der Kleinteilebehälter dramatisch an, die für die Fertigung umgeschlagen werden mussten. Gleichzeitig schnellte die Zahl der Kommissioniervorgänge in die Höhe.

VR-Tipp

Kriterien für die optimale Staplerwahl

Wer Gabelstapler und Hubwagen einkaufen will, hat die Qual der Wahl. Egal ob Jungheinrich, Linde, Still, Toyota oder andere Hersteller – jeder wirbt mit mehreren Dutzend Modellen. Und fertigt auf Wunsch kundenspezifische Modelle an, die besonderen Anforderungen in puncto Antrieb, Temperaturresistenz, Ladeeinheiten, EDV-Steuerung genügen. Aber solche Spezialanfertigungen können in Einzelfällen bis zu 100.000 Euro kosten. Wer also Geräte von der Stange kaufen oder mieten will, muss folgende Kriterien berücksichtigen:

Ladegut: Werden Standard- oder Spezialpaletten transportiert? Welche Behälter werden umgeschlagen?

Infrastruktur: Wie breit sind die Gänge? Wie groß sind die Regalhöhen? Welche Fahrwege müssen zurückgelegt werden? Wie tragfähig ist der Boden?

Einsatzgebiet: Werden die Hubfahrzeu-



Gabelstapler: Immer kundenspezifischer

ge überwiegend innerhalb oder außerhalb des Fahrzeugs eingesetzt? Ist besonderer Brand- und Explosionsschutz notwendig? Ist Kippsicherheit gewährleistet?

Technologie: Werden im Lager Pick-by-Voice-, Datenfunk- oder Pick-by-Light-Systeme eingesetzt?

Zahl: Ist pro Fahrzeug eine Auslastung von mindestens 60 Prozent gewährleistet? (sb)



Deutsche Post AG

Mit der Folge, dass der Spediteur Leistungsengpässe registrierte, die festgelegten Ziele nur mit zusätzlichem Personal erfüllen konnte, und die Kosten zu explodieren drohten. Abhilfe schuf schließlich erst ein automatisches Kleinteilelager, das der Dienstleister auf eigene Kosten für mehrere 100.000 Euro errichten ließ. Dieses Lager packte problemlos die gewünschten Kommissionierleistungen und dürfte sich in drei Jahren amortisiert haben.

Was also hätte der norddeutsche Spediteur bei der Lagerkonzeption ursprünglich besser machen können? „Eigentlich nichts“, meint denn auch Hans Christian Siebert, Geschäftsführer der Logistikberatung Dr. Schaab & Partner in Gauting bei München. Schließlich konnte der Unternehmer bei der Konzeption des Logistklagers nicht ahnen,

Veränderte Auftragsstrukturen werfen die beste Lagerkostenplanung über den Haufen

dass die Auftragsgrößen des Kunden derart schrumpfen würden. Weil sein Auftraggeber aber mit immer geringeren Fertigungslosgrößen arbeitete, reduzierte er drastisch die Materialvorräte in der Produktion und stellte viele Lieferungen von Großgebäude auf Kleingebäude um. Das Ergebnis waren schließlich geringere Sendungsvolumina und höhere Lieferfrequenzen. Kurz: Das Logistklager konnte einfach kaum noch wirtschaftlich arbeiten.



Lagerkonzeption:
Die Höhe der An-
laufkosten sollte
nicht unterschätzt
werden

Weil also selbst außerordentlich detaillierte Planungsgrundlagen derartige Entwicklungen nicht völlig ausschließen können, bleibt bei den Kosten für ein Lager immer ein Rest Unsicherheit. Umso wichtiger ist es, dass ein Logistikdienst-

leister bei seiner Lagerkonzeption auch veränderte Auftragsstrukturen seines Verladens im Hinterkopf einkalkuliert – und sei es nur, dass er aufgrund der schwachen Konjunktur über Monate hinweg weniger Sendungen umschlagen

kann. Andererseits können natürlich ebenso gut die Einlagerungs- und Sendungsvolumina derart in die Höhe schnellen, dass der Spediteur sein Lager umbauen oder gar erweitern muss. „Da viele Unternehmen lange Laufzeiten bis zu zehn Jahren favorisieren, muss die Finanzie-

„Bei Logistikverträgen stets Mindest-, nicht Durchschnittsmengen festlegen“

rung solcher Projekte auf jeden Fall im Vertrag geregelt werden“, mahnt Bernd Müller-Dauppert, Geschäftsführer von Miebach Logistik in Frankfurt/Main.

Wer als Spediteur also nicht auf Überkapazitäten und sonstigen Zusatzkosten sitzen bleiben will, muss nachverhandeln,

ADAC TruckService: Schnell. Professionell. International.



- **Schnelle Hilfe**
Anfahrtszeit durchschnittlich nur 35 Minuten
- **Hohe Erfolgsquoten**
Mehr als 90 % aller Pannen werden direkt vor Ort behoben
- **Qualität zählt**
Qualifizierte und zertifizierte Lkw-Meisterbetriebe
- **Internationales Netzwerk**
Mit rund 40.000 Dienstleistern in 40 Ländern
- **Garantierte Preisstruktur**
Bundesweit einheitliche Festpreise

24 h-Notfall Service für Lkw und Busse

 **0180 5 24 80 00**
(0,12 €/Min.)

Weitere Informationen und Unterlagen
Service 24 GmbH & Co KG
ADAC-TruckService
Carl-Benz-Str. 14 · 89150 Laichingen
☎ (0 73 33) 80 81 23
☎ (0 73 33) 80 82 80
www.adac-truckservice.de

**ADAC
TruckService**

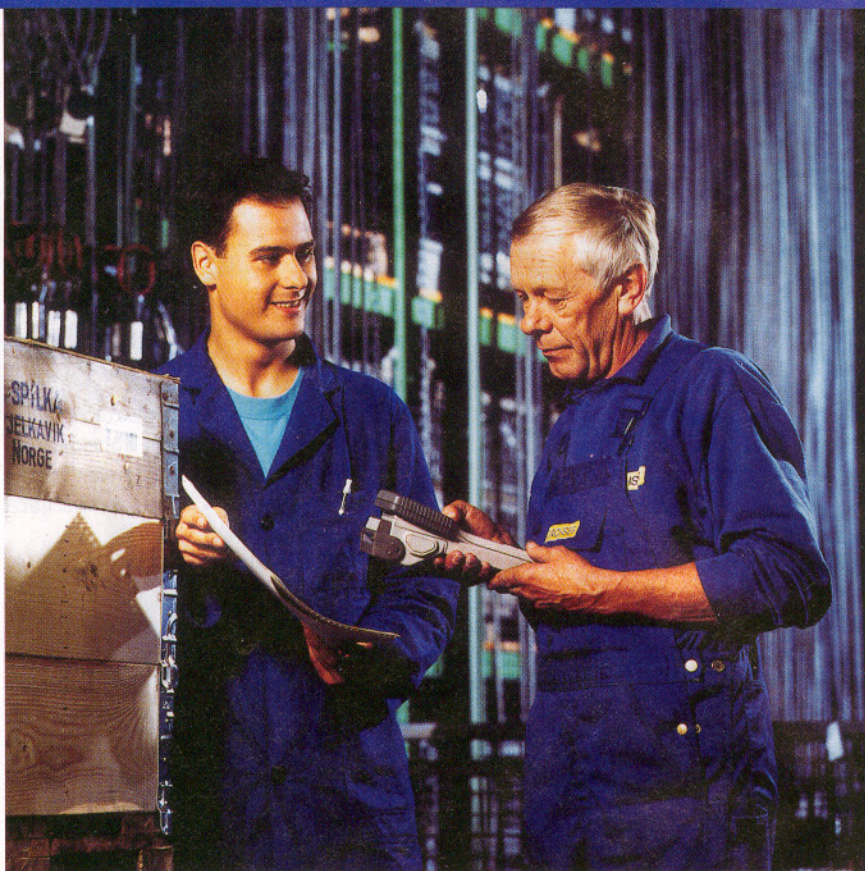
ADAC

was bei laufenden Verträgen immer schwierig ist. Mit ein paar Kniffen kann sich ein Logistikdienstleister hier aber eine gute Ausgangsposition verschaffen. „Achten Sie darauf, dass im Vertrag Mindest- und nicht Durchschnittsmengen

„Fest angestellte Mitarbeiter sollten mindestens 80 Prozent der Auftragsquote erfüllen“

definiert werden“, rät Unternehmensberater Müller-Dauppert. „Außerdem müssen laufende Kosten klar von Anlaufkosten getrennt werden.“ Letztere sind häufig umfangreicher als auf den ersten Blick sichtbar: Das Spektrum reicht hier von den Aufwendungen für Planung und Projektmanagement über Maklergebühren bis hin zu Mitarbeiterschulungen.

Auch die laufenden Ausgaben müssen vor dem Vertragsabschluss möglichst genau ermittelt werden. „Im Grunde genommen handelt es sich überwiegend um Leerkosten, die auch dann entstehen, wenn nicht ein einziger Artikel eingelagert ist“, gibt Björn Bohlmann, Logistikexperte von Horvath & Partner in Stuttgart, zu bedenken. Größter Einzelposten sind die Personalausgaben. Bei geringer Automatisierung machen diese in eige-



Größter Einzelposten sind in Lagern nach wie vor die Personalausgaben

nen beziehungsweise nicht angemieteten Hallen erfahrungsgemäß 50 bis 60 Prozent des Gesamtetats aus, beim Einsatz von Kommissionierrobotern, Pick-Systemen und anderen innovativen Technologien können diese auf deutlich unter 50

Prozent sinken, liegen aber trotzdem weit über anderen Einzellets.

Angesichts ständig schwankender Auftragseingänge in vielen Branchen bleibt für Logistikdienstleister also die Herausforderung, die optimale Personalquote zu finden. „Fest angestellte Mitarbeiter sollten innerhalb der unternehmensüblichen Wochenarbeitszeiten mindestens 80 Prozent der durchschnittlichen Auftragsquote erfüllen“, nennt Müller-Dauppert eine Richtgröße. „Die übrigen 20 Prozent können mit Überstunden, Mehr-Schicht-Systemen oder Jahresarbeitszeitkonten eingefahren werden.“ Ausdrücklich ermuntert Müller-Dauppert Logistikdienstleister zu Verhandlungen mit dem Betriebsrat. Beim Thema flexible Arbeitszeit sind seiner Erfahrung nach die Arbeitnehmervertreter von Dienstleistern viel aufgeschlossener als die von Verladern und anderen Auftraggebern. „Hier fragen sich die Lagermitarbeiter mit Blick auf Buchhalter, Sekretärinnen und anderen Angestellten mit geregelter Arbeitszeit, warum gerade sie Flexibilität an den Tag legen sollen“, weiß der Mie-

Daten + Fakten

Musterkalkulation: Was ein Lager kosten kann

Auch bei relativ kleinen Logistiklagern summieren sich die Kosten schnell auf über fünf Millionen Euro, wie das folgende Beispiel der 900 Quadratmeter großen Anlage eines Logistikdienstleisters mit rund 60 Mitarbeitern zeigt. Mit diesem Lager wird die zehn Kilometer entfernte Produktion eines Kunden versorgt. Die Einrichtung ist konventionell mit Paletten-, Einfahr- und Blocklagerregalen, die Bedienung erfolgt über Schubmast- und Frontstapler. Das Gebäude ist gemietet, Fahrzeuge und sonstige Einrichtungen wurden geleast. Die Kosten des Logistiklagers teilen sich wie folgt auf:

Personal	1,9 Mio. Euro (38 %)
Gebäude	1,8 Mio. Euro (36 %)
Shuttle	0,5 Mio. Euro (10 %)
Sonstiges	0,8 Mio. Euro (16 %)

Die sonstigen Kosten setzen sich wie folgt zusammen:

AfA + Leasing	385.000 Euro (46 %)
Administrative	
Kosten	152.000 Euro (19 %)
Instandhaltung	137.000 Euro (17 %)
Energie	78.000 Euro (10 %)
Material u. a.	62.000 Euro (8 %)

bach-Direktor. Entsprechende Vergleiche würden die Mitarbeiter von Speditionen nicht ziehen, zumal wenn sie abseits der Zentrale in regionalen Niederlassungen und Außenlagern arbeiten.

Ansonsten können auch Mitarbeiter von Zeitarbeitsfirmen saisonale und sonstige Auftragsspitzen abdecken. Vor allem regionale Anbieter haben sich als Partner bewährt. „Wir engagieren von lokalen Zeitarbeitsunternehmen regelmäßig Mitarbeiter, die schon in Logistikunternehmen gearbeitet haben“, erzählt Felix Schüchen, Juniorchef von Schüchen International in Raunheim. „Im Grunde genommen ist ein richtiger Wanderzirkus entstanden.“ Einen Schritt weiter ging die Fiege-Gruppe in Greven. Weil die Westfalen an vielen Standorten kein saisonales Personal fanden, das ihren Anforderungen entsprach, gründete sie einfach selbst ein Zeitarbeitsunternehmen.

Kostensätze in der Praxis

Die Personalkosten sollten aber nicht nur aufgrund ihres hohen Anteils an den Gesamtkosten im Mittelpunkt des Controllings stehen. „Die Aufwendungen für Personal sind zudem im Grunde der einzige flexible Posten mit Spielraum nach oben wie unten“, gibt Bohlmann zu bedenken. Je geringer also Lohnkosten und Sozialabgaben sind, desto höher fallen die abschreibungsfähigen Fixkosten aus. Und hier müssen völlig unterschiedliche Fristen veranschlagt werden: von drei Jahren für Software bis zu zehn Jahren für Regaltechnik reicht das Spektrum. Bei Lagerhallen und anderen Gebäuden liegen die Laufzeiten sogar bei 20 Jahren. Auch an den Kosten für die Infrastruktur lässt sich kaum drehen. Egal ob Strom, Wasser oder Gas: Mit den relativ geringen Mengen, die eine Halle „verbraucht“, können kaum Rabatte ausgehandelt werden – vielleicht

mit Ausnahme eines Tiefkühlagers. Gleiches gilt für Reparatur- und Instandhaltungskosten. So müssen für die Updates von Lagerverwaltungs- und anderen Softwares jährlich zwölf bis 15 Prozent des Einkaufspreises veranschlagt werden. „Diese Sätze haben sich in der Praxis bewährt: sowohl für Standardprodukte, die unter 100.000 Euro kosten, als auch für Speziallösungen ab 500.000 Euro, die für vollautomatische Lager entwickelt wur-

den.“ weiß Berater Siegert. Vergleichbare Prozentsätze können auch für die Wartung von Gabelstaplern und Hubwagen angesetzt werden, sofern diese nicht geleast oder gemietet wurden. Und eine fast schon vernachlässigbare Größe sind schließlich die Materialkosten für Verpackung, Papier und andere Verbrauchsprodukte. In kleineren Lägern fällt hier monatlich gerade einmal ein dreistelliger Euro-Betrag im unteren Bereich an. ■

■ Die Serie im Überblick

VR 4: Lagersuche – leicht gemacht

VR 5: Die richtige Ausstattung: Welches Lager für welchen Kunden?

VR 6: Lagerkonzeption: Mit welchen Einflussgrößen zu rechnen ist

PEMA

TRUCK & TRAILER VERMIETUNG
pünktlich - zuverlässig - gut
FULL SERVICE RENTAL

Zentrale
in Herzberg am Harz
Fon (0 55 21) 86 00
Fax (0 55 21) 86 01 39

Niederlassungen:
Berlin
Hamburg
Ulm
Landsberg/Halle

mit On-Board-Unit

PEMA
Truck - Trailer
Vermietung

18656

www.pematruck-trailer.de