

Logistikkosten

Die besten Spar-Tricks

Wie Sie in drei bis sechs Monaten Ihre Logistikkosten deutlich reduzieren können.



In Zeiten der Rezession zählt jeder Euro

Von Andre Kranke

Rezession – die Absatzzahlen gehen zurück, die Kosten bleiben. Fast panisch rufen die deutschen Unternehmensführer drastische Sparprogramme aus. Auch die Logistikabteilungen sind betroffen. Je nach Unternehmen und Branche haben die Logistikkosten einen Anteil von 8 bis 12 Prozent am Nettoverkaufsumsatz. „Wie soll ich denn in drei Monaten 20 Prozent einsparen“, diese oder ähnliche Fragen stellt sich derzeit so mancher Logistikleiter. Denn Umsatzrückgang beim Produktverkauf bedeutet nicht automatisch ein lineare Verringerung der

Logistikkosten. Zusammen mit der Münchner Logistikberatung Dr. Schaab & Partner haben wir für die LOGISTIK inside-Leser ein Maßnahmenpaket zusammengestellt, das es ermöglicht, schnell Kosten zu reduzieren: Die Logistikkosten teilen sich in die vier Bereiche „Personal“, „Bestand“, „Transport“ und „Abschreibungen“ auf. Die Gewichtung dieser vier Kostenarten ist von Unternehmen zu Unternehmen verschieden. Je höher der Automatisierungsgrad, desto höher in der Regel auch die Kostenbelastung durch Abschreibungen und umso niedriger der Anteil der Personalkosten im gewerblichen Bereich. Abschreibungen und zum Teil auch Mie-

ten sind Fixkosten und eigenen sich kaum für schnelle Einsparungen. Kurzfristige Erfolge lassen sich nur mit den überwiegend variablen Personal-, Bestands- und Transportkosten erzielen.

Personalkosten sind zunächst in den gewerblichen und den administrativen Teil aufzuteilen. Dem gewerblichen Bereich sind die Personalkosten für Lager, Versand und innerbetrieblichen Materialfluss zuzuordnen. Administrative Personalkosten dagegen entstehen in der Auftragsabwicklung, der Disposition, der Produktionsplanung und Arbeitsvorbereitung und natürlich in den Managementfunktionen der Logistik. In allen Fällen ist die Kostenhöhe

maßgeblich davon abhängig, wie der jeweilige Prozess organisiert und von der EDV unterstützt ist und wie viele Transaktionen oder Vorgänge zu bewältigen sind. Kosteneinsparungen durch Reduzierung des Personaleinsatzes erreichen Unternehmen, wenn sie die Zahl der Transaktionen senken und die Abläufe besser organisieren. Bauen die Betriebe Personal jedoch nach der Sensenmethode ab, ohne dass die Transaktionen im gleichen Maß zurückgehen und sich gleichzeitig der Prozess verbessert, dann sinkt automatisch die Prozessqualität und damit auch der Lieferservice gegenüber den Kunden.

Wer Personalkosten reduzieren will, muss die Produktivität erhöhen

Eine nachhaltig wirksame und nicht qualitätsverschlechternde Reduzierung der Personalkosten ist nur durch die Verbesserung der Prozessorganisation und die daraus resultierende Produktivitätserhöhung zu erreichen. „Das dauert aber viel zu lange“, ist ein häufig gebrauchtes Argument an dieser Stelle. „Diese Bedenken können aber in der Praxis schnell widerlegt werden“, weiß Hans-Christian Siegert, geschäftsführender Gesellschafter der Logistikberatung Dr. Schaab & Partner. Bis zu 30 Prozent Produktivitätssteigerung in vier Monaten hat Siegert schon erreichen können. Nach einer kurzen Analysephase von maximal vier Wochen manifestieren sich oft die ersten Verbesserungen. Ausgangsbasis aller Produktivitätsverbesserungen sind bereichsindividuelle Produktivitätskennzahlen, die es allerdings in vielen Unternehmen nicht gibt und die somit erst zu erheben sind. Es ist wichtig, dass



Die Transportkosten lassen sich kurzfristig um 10 bis 15 Prozent verringern

diese Kennzahlen täglich zur Verfügung stehen, um die Wirksamkeit der getroffenen Maßnahmen unmittelbar kontrollieren zu können. Dazu gehören:

- „Geleistete Arbeitsstunden“ im Verhältnis zur „Anzahl Ein- und Ausgangspositionen im Lager“
- Durchschnittlicher Zeitbedarf für die Erfassung eines Auftrags beziehungsweise einer Auftragsposition
- „Geleistete Arbeitsstunden“ im Verhältnis zur „Anzahl Bestellpositionen in der Disposition“

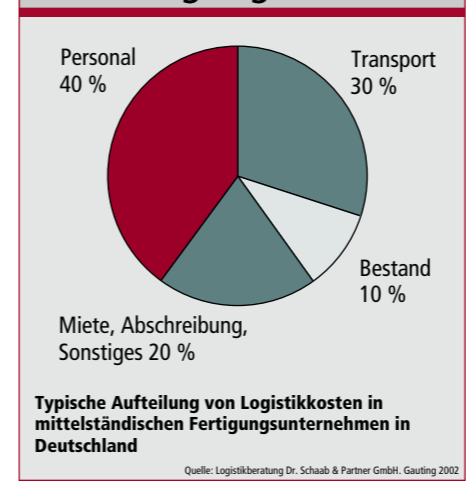
Dies sind nur einige Beispiele für bereichsbezogene Produktivitätskennzahlen. Als ergänzende Kennzahlen sollten der „Lieferbereitschaftsgrad nach Aufträgen und Auftragspositionen“ sowie die „Auftragsdurchlaufzeit vom Auftragseingang bis zur Auslieferung“ zur Verfügung stehen. Unverzichtbar sind weiterhin Kennzahlen, die die Prozessqualität widerspiegeln. Die Kennzahl „Right First Time“ (RFT) lässt sich in vielen Prozessen einsetzen, wo Fehler zu aufwändigen Nacharbeiten führen. Ob in der Auftragserfassung, im Lager oder in Fertigungsabläufen, auf diese Weise können Fehlerquellen lokalisiert, Fehlerursachen festgestellt und beseitigt werden. Ist die Ausgangsbasis definiert, beginnen die Prozessverbesserungen. Wichtig ist, dass Führungskräfte Verbesserungen nicht verordnen, sondern gemeinsam mit den Mitarbeitern erarbeiten. Die klassische Vorgehensweise der Unter-

Transportkosten

- Kundenabsatz und Sendungsstruktur analysieren und gegebenenfalls einzelne Standorte abbauen
- Gewichtsgrenzen bei Paket- und Stückgut-sendungen überprüfen
- Anzahl der Spediteure reduzieren
- Sendungen bündeln
- Transportvolumen am Markt neu aus-schreiben
- Bei Transportverpackungen Packschemata optimieren und so den Lkw-Laderaum noch besser auslasten

nehmensberatung: Prozessanalyse, Konzepterarbeitung und Präsentation hat hier einen zu geringen Wirkungsgrad und benötigt zu viel Zeit. Sehr viel effektiver ist es, das methodische Vorgehen und das Erfahrungswissen eines Beraters mit der Prozesskenntnis der Mitarbeiter zu kombinieren. Im administrativen Bereich wird der Prozess zunächst transparent gemacht, in dem er Schritt für Schritt und mit allen anfallenden Tätigkeiten aufgezeichnet wird. Jeder Mitarbeiter trägt zum Gesamtbild bei. In der nächsten Stufe werden alle Prozessschritte klassifiziert, ob sie wertschöpfend, stützend oder nicht wertschöpfend sind. Nun ist Stück für Stück ein verbesserter Prozess zu schaffen, aus dem die nicht wertschöpfenden Elemente zu eliminieren sind. Jede Verbesserung wird in die Tagesarbeit umgesetzt – manche Dinge gehen einfach und schnell, andere benötigen vielleicht die Unterstützung der IT-Abteilung, die Prozeduren in der Software verändern muss, um beispielsweise unnötige Eingaben zu unterdrücken oder War-

Aufteilung Logistikkosten





Bestandskosten

- Ein Bestandscontrolling mit entsprechenden Kennzahlen aufbauen
- Produktionsmenge verringern
- Lieferantenverträge anpassen
- Sortiment bereinigen
- Ladenhüter abbauen
- Planungs- und Dispositionsprozess mittelfristig optimieren
- IT-Tools einsetzen, z.B für Absatzprognose
- Bestandsverantwortliche so benennen, dass Verantwortliche und Verursacher von Beständen identisch sind

Bestandskosten sind durch geeignete Maßnahmen mittelfristig um bis zu 15 Prozent verringerbar

jektteam kann so organisatorische und technische Maßnahmen festlegen, die rasch und überwiegend ohne große Investitionen umsetzbar sind. Eine zentrale Bedeutung hat die flexible Anpassung des Arbeitseinsatzes der Mitarbeiter an den täglichen Arbeitsanfall. Basis hierfür sind die täglich für jeden Lagerbereich auszuwertenden Produktivitätskennzahlen. Denn es geht letztlich darum, zu erkennen, wie viele Mitarbeiter zu welchen Zeiten auf welchen Plätzen benötigt werden. So ist es beispielsweise in einem Distributionslager kaum sinnvoll, morgens zu Arbeitsbeginn bereits alle Packplätze zu besetzen, obwohl noch gar nicht genügend kommissionierte Aufträge für alle Packer vorhanden sind. „Banal“, sagen Sie – und doch finden sich derartig unflexible Strukturen immer wieder in den Unternehmen. Flexible Arbeitszeiten und eine Mehrfachqualifikation von Mitarbeitern lösen dieses Problem.

Ein weiterer, immer wieder angetroffener Produktivitätskiller liegt vor, wenn die Aufträge aus der Auftragserfassung morgens so langsam eintröpfeln, dass die Mitarbeiter nicht genügend zu tun haben. Die Arbeitszeiten im Lager müssen auf die in der Auftragsabwicklung abgestimmt sein. Es ist Aufgabe des Lagermanagements, diese Zusammenhänge zu erkennen und darauf zu reagieren. Genauso wie es wichtig ist, an schwachen Tagen Teile der

Mannschaft früher nach Hause zu schicken, um Überstunden abzubauen und gleichzeitig die Produktivität hoch zu halten. „Mit diesen im Grunde einfachen Mitteln konnte bei dem Markenartikelhersteller die Arbeitsproduktivität im Lager in vier Monaten um rund 30 Prozent gesteigert werden“, sagt Siegert. Ein Kfz-Ersatzteilhandelsunternehmen habe so die Produktivität sogar verdoppelt. Ausgesprochen hilfreich ist gerade in Lager und Versand der Einsatz eines leistungsfähigen EDV-Systems, das belegloses Arbeiten mit vollständiger Barcodeunterstützung ermöglicht.

Um Bestandskosten zu reduzieren, verschrotten Sie die Ladenhüter

Bestandskosten kurzfristig zu senken – zumal bei sinkenden Absatzmengen – ist nicht einfach. Insbesondere Überbestände, die bei langsamdrehenden Artikeln aufgebaut wurden, sind nur mühsam und mit Hilfe von Sondermaßnahmen wie beispielsweise Abverkaufsaktionen reduzierbar. Riskant ist es, bei den schnelldrehenden Artikeln überzukorrigieren, um den Gesamtbestand im Lot zu halten: Verfügbarkeitsengpässe und damit ein schlechter Lieferservice können die Folgen sein. Was also ist zu tun? Auch bei den Lagerbeständen ist es wichtig, mit Hilfe der richtigen Kennzahlen Entwicklungen zu erkennen und frühzeitig steu-

Personalkosten

- Überstunden abbauen
- Schichten reduzieren
- Personal an den Bedarf anpassen
- Produktivitätskennzahlen nutzen
- Mitarbeiter in verschiedenen Aufgaben schulen, um sie als Springer einzusetzen
- Jahresarbeitszeitkonten einführen
- Studenten, Rentner und Hausfrauen als regelmäßige flexible Aushilfen einstellen
- Fehlerquote im Lager und den Arbeitsprozessen reduzieren
- Unnötige Arbeiten eliminieren
- EDV-Tools anschaffen, die es erlauben, Aushilfen und Mitarbeiter mit geringerer Qualifikation zu beschäftigen



20 Prozent Personalkosten sind in sechs Monaten sparbar

ern einzugreifen. Die tägliche Höhe des Lagerbestandes, differenziert nach Rohmaterial, Umlauf- und Fertigwarenbestand sowie die tägliche Lagerreichweite, sind unverzichtbare Indikatoren. Zusätzlich sollten Informationen über den Füllgrad der Lager – ganz gleich ob manuelle oder automatisierte Lagersysteme – auf Knopfdruck abrufbar sein. Steigt die Reichweite über das normale Schwankungsmaß, müssen sofort Anpassungsmaßnahmen in der Fertigung oder Beschaffung durchgeführt werden. Gemeinsam mit dem Vertrieb sind Planung und Prognose zu überprüfen und anzupassen. Detailanalysen der Lagerreichweite pro Artikel oder Sortimentsbereich helfen, kurz- und mittelfristig die richtigen Schwerpunkte zu setzen.

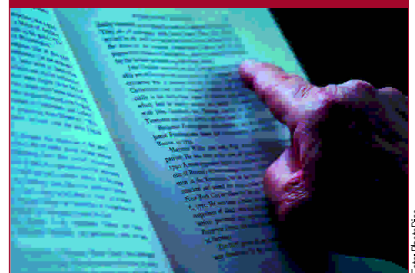
Kurzfristige Maßnahmen zur Bestandsreduzierung sind in erster Linie: Die sofortige Anpassung der Produktions- oder Zukaufmengen an die geänderte Absatzsituation. Hierzu müssen Produktionspläne überarbeitet, Kapazitäten nach unten gefahren und Abrufverträge mit Lieferanten angepasst werden. Eine weitere Maßnahme: Die Bereinigung des Sortiments und

die Beseitigung von Ladenhüterbeständen. Wer es in guten Zeiten versäumt hat in dieser Weise aktiv zu werden und die daraus entstehenden zusätzlichen Kosten gescheut hat, muss nun umso dringender in den sauren Apfel beißen. Abverkaufen, was immer geht und ansonsten verschrotten, was sich garantiert nicht mehr dreht. Auf diese einfache Formel lässt sich dieser Weg des Bestandsabbaus reduzieren, der in relativ kurzer Zeit Luft in das Lager bringt. Mittelfristig ist das gesamte Bestandsmanagementsystem einer kritischen Überprüfung zu unterziehen.

Analysieren Sie Ihre Sendungsstruktur, um Transportkosten zu sparen

Transportkosten haben in vielen Unternehmen einen signifikanten Anteil an den Gesamtlogistikskosten. Vor allem in distributionsintensiven Unternehmen mit zahlreichen Kunden kann der Anteil bis zu 50 Prozent und mehr betragen. Transportkosten verhalten sich vom Grundsatz her variabel zum Umsatz, beziehungsweise Absatzvolumen. Jedoch verändert sich das Sendungsaufkommen nicht immer proportional, so dass sich häufig bei einem Umsatzrückgang das Verhältnis der Transport- und damit auch der Logistikkosten zum Umsatz verschlechtert. Um die Kosten im Griff zu behalten, empfehlen sich zwei Maßnahmen: Zum einen die strukturelle Optimierung der Transportkosten und zum anderen die Ausschreibung der Transportleistung am Markt. Beide Maßnahmen haben den Vorteil, dass sie sich in verhältnismäßig kurzer Zeit umsetzen lassen. In beiden Fällen ist es notwendig, sich zunächst einen genauen Überblick über die Absatz- und Sendungsstrukturen zu verschaffen. Hierzu sind aus der EDV die Lieferscheindaten auf Positionsebene über ein vollständiges Geschäftsjahr so auszuwerten, dass alle ausgelieferten Sendungen mit Empfänger und Sendungsgewicht nachrechenbar erscheinen. Auf diese Weise entsteht ein vollständiges Mengengerüst aller Quelle- und Senke-Beziehungen. Die gewonnenen Daten lassen sich mit Hilfe von EDV-Tools beliebig nach Postleitzahlgebieten verdichten, so dass unterschiedliche regionale Verdichtungsstrategien mit den Verteilnetzen von Transportdienstleistern, seien dies Gebietsspediteure oder flächendeckend arbeitende Unternehmen, überprüft werden können. Die Auswertung der Sendungsstrukturen ergibt eine

Lexikon



Multimomentaufnahme

Statistisch abgesicherte Methode zur Ermittlung eines Tätigkeitsprofils in einem Arbeitsprozess

Housekeeping

Heißt eigentlich nichts anderes als „aufräumen“. Man meint damit systematische Verfahren zur Herstellung von Ordnung in der Fertigungsbereichen. Zum Beispiel Anordnung von Werkzeugen und Betriebshilfsmitteln.

5S-Methode

Ein in Japan entwickeltes fünfstufiges Verfahren zur Verbesserung der Arbeitsplatzeffizienz. Besteht aus den Schritten „Aufräumen des Arbeitsplatzes“, „Optimales Anordnen von Gegenständen rund um den Arbeitsplatz“, „Reinigen des Arbeitsplatzes von Schmutz und Müll“, „Schaffen von Standards, damit es sauber und aufgeräumt bleibt“ und „Trainieren der Maßnahmen und Beteiligten der Mitarbeiter an Verbesserungen“.

Right First Time (RFT)

RFT ist eine Kennzahl, die Auskunft darüber gibt, wie hoch die Fehlerquote bei Transaktionen wie der Auftragserfassung ist. „RFT“ ist gleich „die Anzahl der beim ersten Mal richtig ausgeführten Transaktionen“ geteilt durch „die Gesamtanzahl der Transaktionen“.

Reichweite

Die „Reichweite“ oder „Lagerreichweite“ ist eine Kennzahl, durch die ablesbar wird, nach welcher Zeit ein Lagerbestand verbraucht ist, wenn das Lagerabgangsverhalten gleich bleibt und keine weitere Beschaffung erfolgt. Die Reichweite ist der Kehrwert der Umschlagshäufigkeit. Er ergibt sich aus dem Verhältnis von „Lagerbestand“ zu „Durchschnittsverbrauch pro Tag, Woche, Monat oder Jahr“.

Häufigkeitsverteilung aller Sendungen nach Gewichtsklassen. Hieraus wird unmittelbar deutlich, in welchen Gewichtsbereichen die Sendungsschwerpunkte liegen: entweder Pakete, Stückgutsendungen oder Teil- oder Komplettladungen. Stellt man diesen Sendungskategorien die darauf entfallenen Transportkosten gegenüber, wird deutlich, wie stark sich die Kosten pro transportiertem Gewicht in den unterschiedlichen Klassen unterscheiden. Rasche Kostensenkungseffekte lassen sich erzielen, wenn es gelingt, Stückgutsendungen in Hauptläufen zu bündeln. Gegebenenfalls kann sogar eine Kommissionierstufe zum Dienstleister verlagert werden, so dass durch einen erhöhten Anteil arti-

kelreiner Ganzpaletten in der Verladung die Lkw-Auslastung erheblich verbessert. Dies setzt allerdings ein exzellentes System der Informationsverarbeitung und -vernetzung mit dem Dienstleister voraus. Eine weitere, sofort wirksame Maßnahme ist die Überprüfung der Gewichtsgrenzen für den Paket- und Stückgutversand. Bedingt durch die Tarifstrukturen im Stückgutbereich sind Sendungen mit niedrigen Gewichten überproportional teuer. In der Regel ist es deutlich kostengünstiger, Sendungen bis zu 100 Kilogramm in mehreren Packstücken mit dem Paketdienst zu versenden, als diese mit dem Stückgutspediteur zu befördern. Da Paketdienste in der Regel eine höhere 24-Stunden-Zu-

stellquote als Stückgutspediteure haben, steigt durch diese Maßnahme auch der Kundenservice. Noch wirksamer ist die Ausschreibung des Transportvolumens am Markt. Gerade in Zeiten des konjunkturellen Abschwungs gelingt es den Speditoren meist nicht schnell genug, Kapazitäten aus dem Markt zu nehmen, so dass rasch Auslastungsprobleme entstehen. Die Zeiten für einen Kosten sparenden Wechsel sind also günstig. Eine weitere Kostensenkung bringt das Bündeln des Sendungsaufkommens mehrerer Verlager mit hoher Empfängerdeckung über einen gemeinsamen Dienstleister. Dieses Vorgehen erfordert mehr Zeitaufwand in der Vorbereitung, ist aber umso ertragreicher. ◀

Interview



Hans-Christian Siebert ist geschäftsführender Gesellschafter der Logistikberatung Dr. Schaab & Partner GmbH in Gauting bei München

LOGISTIK inside: Herr Siebert, Sie sind seit dreizehn Jahren leitend in der Logistik tätig – vor Ihrer Selbstständigkeit waren Sie vier Jahre Logistikleiter beim Befestigungstechnikhersteller Hilti. In welcher Situation befinden sich Ihre Kollegen in Industrie und Handel heute?

Siebert: Die Unternehmensführung erwartet von den Logistikmanagern eine äußerst rasche Anpassung der Kosten an die rückläufige Absatzsituation, die wir in vielen Unternehmen aufgrund der Rezession derzeit erleben. Der Druck auf die Logistikmanager ist sehr hoch.

LOGISTIK inside: Welche Branchen sind besonders betroffen?

„Rüste dich mit den richtigen Kennzahlen“

Siebert: Sehr stark betroffen sind die Hersteller von Investitionsgütern, da vor allem der Export deutlich zurückgegangen ist. Hierunter leiden besonders die Maschinenbauer. Aber auch Teile der Konsumgüterbranche spüren jetzt nach dem Weihnachtshoch den Einbruch bei den Abverkäufen.

LOGISTIK inside: In welcher Größenordnung stellen sich Vorstände und Geschäftsführer Einsparungen bei den Logistikkosten vor?

Siebert: Die Chefetagen verlangen da von ihren Führungskräften schon einmal Kostenreduzierungen von mindestens 10 bis 20 Prozent – und das kurzfristig innerhalb von wenigen Monaten.

LOGISTIK inside: Lassen sich in diesem Zeitraum solche Einsparungen überhaupt erzielen?

Siebert: Nein, die Forderungen sind teilweise übertrieben. Vor allem die zeitlichen Wünsche sind selten realisierbar. Logistikkosten können nicht von heute auf morgen deutlich gesenkt werden.

LOGISTIK inside: Was ist denn kurzfristig und mittelfristig überhaupt möglich?

Siebert: Innerhalb von drei Monaten sind bis zu zehn Prozent denkbar – natürlich abhängig vom bisherigen logistischen Kostenniveau. Mittelfristig habe ich erlebt, dass Logistikkosten um bis zu 20 Prozent verringert werden können.

LOGISTIK inside: Welche Kostenbereiche sind anzugehen?

Siebert: Am schnellsten sparen lässt sich in drei Bereichen: Bei den Transportkosten, bei den Beständen und beim Personal.

LOGISTIK inside: Was ist die wichtigste Voraussetzung, um in diesen Bereichen Kosten zu reduzieren?

Siebert: Kennzahlen – unbedingt notwendig ist ein gutes Controlling, um den tatsächlichen Zusammenhang zwischen Absatz und Logistikkosten erkennen zu können. Es gibt Kostenbereiche, die scheinbar variabel sind, aber in der Praxis dann trotzdem dem Absatz nicht gleichermaßen anpassbar sind.

LOGISTIK inside: Nennen Sie uns bitte ein Beispiel?

Siebert: Ja gerne. Die Transportkosten hängen auf dem ersten Blick ganz klar vom Umsatz ab. Geht der Absatz zurück, verändern Kunden

aber manchmal ihr Auftragsverhalten. Sie bestellen zwar weniger, dafür aber öfter. Die Zahl der logistischen Transaktionen bleibt gleich oder steigt sogar vielleicht noch. Die Transportkosten sinken also weniger stark, als der Umsatz zurück geht. Diesen Zusammenhang erkennen sie nur durch ein gutes Logistikcontrolling. Ähnliches gilt für die Bestandssenkungen und Personalreduzierungen.

LOGISTIK inside: Womit kämpfen Sie beim Umsetzen von Sparaktionen?

Siebert: Haupthindernis ist oft die personelle Situation. Mitarbeiter von Unternehmen in der Krise sind sehr oft demotiviert. Das zweite große Hindernis sind die strukturellen Probleme im Bestand. Wir stoßen oft auf relativ niedrige Reichweiten bei schnell drehenden Artikeln und sehr hohen Reichweiten bei den Langsamdreher. Diese Überbestände lassen sich nicht schnell abbauen, weil es für diese Artikel keinen Markt gibt. Und selten stoßen wir auf die Bereitschaft, totale Ladenhüter zu verschrotten. Die Verantwortlichen halten an diesen Waren fest, weil sie glauben, irgendwann davon vielleicht noch mal etwas verkaufen zu können.