

x|news vom 17.02.2010

Eine gute Entscheidung

Für das Bauzentrum Hannak nahm x|vise Logistikprozesse und verschiedene Lagerverwaltungssysteme unter die Lupe. Das Ergebnis: eine fundierte Entscheidungsgrundlage.

Das Bauzentrum Hannak in Salzburg bietet vor allem dem Bauhaupt- und Baunebengewerbe als auch Privatkunden eine größere Auswahl an Baustoffen, Fenstern, Türen, Dachlösungen, Pflasterungen und Natursteinen, alles Nötige für den Innenausbau sowie Werkzeuge inklusive Beratung und Lieferservice. In der Vergangenheit setzte sich das Baustoffhandelsunternehmen näher mit der Einführung eines Lagerverwaltungssystems auseinander, erste Angebote wurden eingeholt. Nun stand man vor der Frage, ob eine solche Softwarelösung tatsächlich benötigt wird - und ob sie sich letztlich auch rechnet. An diesem Punkt zog das Unternehmen die Logistikberater von x|vise hinzu. Ihr Auftrag: eine Wirtschaftlichkeitsberechnung.

Nutzen im Logistikprozess

"Zu Beginn stand die ausführliche Ist-Analyse", berichtet Consultant Gregor Gluttig. "Auf diese Weise machten wir das Optimierungspotenzial in der Logistik transparent und brachen es auf die einzelnen Abläufe herunter." Konkret wurde Prozess für Prozess in der gesamten Anlage beleuchtet: vom Wareneingang über die Lagerung und Kommissionierung bis hin zum Warenausgang, der einerseits Baustellenbelieferung durch das Bauzentrum selbst und andererseits die Bereitstellung der Güter für Selbstabholer umfasst. Schließlich ermittelten die Logistikberater für jeden Prozess die Einsparungs- und Verbesserungsmöglichkeiten durch ein Lagerverwaltungssystem. "Den Nutzen eines solchen Systems im einzelnen Logistikprozess haben wir exakt bewertet", so Gluttig, "dies ging bis zu Minuteneinsparungen - beispielsweise bei der Kommissionierung - die aufs Jahr hochgerechnet nicht zu unterschätzen sind."

Handfeste Entscheidungsgrundlage

Aber auch die verschiedenen Einsatzformen von Lagerverwaltungssystemen verglichen die Logistikberater miteinander. Zum Beispiel Eigenentwicklungen, die das bestehende Warenwirtschaftssystem ergänzen, oder integrierte Gesamtlösungen. Das Ergebnis waren laut Gluttig vier verschiedene Szenarien, in denen Kosten und Nutzen in Form einer Wirtschaftlichkeitsanalyse gegenübergestellt und der ROI pro Szenario ausgewiesen wurde. Horst Hannak, Inhaber und Geschäftsführer des Bauzentrums, ist jedenfalls froh, die Logistikexperten hinzugezogen zu haben: "Wir konnten aufgrund der sehr fundierten Kalkulationsbasis sowie der Handlungsempfehlung des Logistikberaters mit gutem Gewissen eine Entscheidung über die weiteren Schritte setzen."

Umsatzturbo Logistik

Wie eine höhere Produktivität auch den Unternehmensgewinn steigert und welchen Beitrag eine schlanke Transportlogistik und optimierte Lagerbestände leisten können.

Der Konjunkturmotor brummt deutlich leiser. Unternehmen fast aller Branchen kämpfen mit einem verlangsamten Wachstum oder rückläufigen Aufträgen. Zusätzliche Umsätze zu generieren, ist kein leichtes Unterfangen. Wer auch in der Krise zulegen möchte, sollte deshalb einen näheren Blick auf seinen Gewinn werfen - und sich die Frage stellen, wie die Logistik dazu beitragen kann, diesen zu optimieren. Denn beachtliche Einsparungsmöglichkeiten stecken einerseits im Transportbereich, andererseits im Lager. Konkret in jenem Kapital, das im eigenen Fuhrpark und in den Lagerbeständen gebunden ist.

Stiefkind Kostentransparenz

Bei Transporten liegt laut Andreas Dür nach wie vor großes Potenzial brach, da die Kostenverursacher für die meisten Unternehmen eine große Unbekannte sind. "Dabei können Transporte nur dann betriebswirtschaftlich effizient abgewickelt werden, wenn volle Kostentransparenz in Bezug auf Routen, Fahrzeuge und letztlich die einzelne Sendung gegeben ist", so der x|vise-Consultant.

Auf Basis dieser Informationen lassen sich alternative Transportmöglichkeiten gegenüberstellen und fundiert Entscheidungen für oder gegen den Eigenfuhrpark treffen. Oder Überlegungen anstellen, wie sich dieser Bereich unter Berücksichtigung der vor- und nachgelagerten Prozesse optimieren lässt. Diesbezüglich würden sich viele Möglichkeiten bieten, weiß Dür: "Zum Beispiel Begegnungsverkehre, eine Zusammenlegung von Sendungen und Routen oder auch eine professionelle Tourenplanung mithilfe spezieller IT-Systeme."


Eine schlanke Transportlogistik gründet jedoch nicht zuletzt auf einem organisierten Versand. Und dessen Kernaufgabe, nämlich Artikel prompt zur Verfügung zu stellen, setzt eine effiziente Lagerbewirtschaftung voraus. Womit sich der Bogen zum zweiten Thema spannt, das die Produktivität im Unternehmen steigern kann.

Erfolgsfaktor Bestandsmanagement

"Ist der Lagerbestand nicht dem Unternehmensumfeld angepasst, bindet er wertvolles Kapital", erklärt Dür. Das Working Capital würde entsprechend verringert, was sich schlussendlich auf den Gewinn niederschlägt. "Das heißt aber, dass reduzierte Bestände direkten Einfluss auf den Gewinn ausüben". Das Ziel eines nachhaltigen Bestandsmanagements ist zugleich sein Knackpunkt: Es gilt, minimale Kapitalbindung und minimale Lagerhaltungskosten bei maximalem Servicegrad zu erreichen. Um diesen Spagat zu schaffen, sollte in einem ersten Schritt für das gesamte Sortiment die jeweils nötige Bestandsmenge definiert und anschließend der Nachschub optimal gestaltet werden.

Maßnahmen wie die Einführung von "Renner-Penner-Listen", um kostenintensive Ladenhüter zu verabschieden, bringen erfreuliche Quick Wins. Dies darf aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass das große Potenzial des Bestandsmanagements in langfristigen strukturellen Veränderungen liegt. Veränderungen, die auch ein Umdenken in der Organisation erfordern. "Die Schwierigkeit liegt vielerorts noch darin, dass Einkauf und Lager nicht Hand in Hand, sondern nebeneinander her arbeiten", sagt Andreas Dür. Dabei müssen gerade diese Unternehmensbereiche an einem Strang ziehen, um Lagerartikel und -mengen zu definieren, Bedarfsplanungen zu erstellen und letztlich den Beschaffungsprozess zu optimieren.

Wie viel Potenzial in der gesamten Kette schlummert, macht laut Dür eine alte Faustregel deutlich: "Diese besagt, eine einprozentige Kosteneinsparung im Einkauf wirke sich letztlich wie eine zehnpromtente Umsatzsteigerung aus."



x|news vom 17.02.2010

Katastrophenlogistik im Brennpunkt

x|news über schwierige Voraussetzungen für die Versorgung mit lebenswichtigen Hilfsgütern und falsche Erwartungen an die Helfer.

Am 12. Januar ist für die Bewohner Haitis die Welt, wie sie sie kannten, untergegangen. Bei einem heftigen Erdbeben starben mehr als 220.000 Menschen, Häuser und Infrastruktur wurden zerstört, rund 1,6 Millionen Überlebende sind seither obdachlos. Umgehend lief weltweit die Hilfe für die Karibikinsel an. Jedoch unter Schwierigkeiten: Die Verteilung von Trinkwasser, Lebensmitteln und Medikamenten erwies sich als große Herausforderung. Die Caritas vermeldete, die logistischen Probleme seien größer als nach dem Tsunami im Jahr 2004.

Keine Katastrophe wie die andere

In der Folge wurden nicht zuletzt auch in verschiedenen Medien kritische Stimmen laut, die die Vorgehensweise der internationalen Hilfsorganisationen, der UNO und US-Armee bemängelten. Diese müssten doch über die Erfahrung respektive konkrete Versorgungskonzepte verfügen, um ad hoc eine funktionierende Katastrophenlogistik auf die Beine stellen zu können, so der Tenor. Eine Erwartungshaltung, die jedoch zu hoch gegriffen ist. "Keine Katastrophe ist wie die andere", gibt x|vise-Consultant Gerald Wolf zu bedenken. Es sei deshalb zwar möglich, gewisse logistische Teilprozesse zu standardisieren, aber niemals den Gesamtprozess. Verschiedenste Einflussfaktoren kommen in der Katastrophenlogistik zum Tragen - infrastrukturelle, organisatorische und letztlich auch menschliche. So machen Naturgewalten auch vor See- und Flughäfen nicht halt, den neuralgischen Punkten, um Hilfsgüter ins Land zu bringen. Bei Transporten auf dem Landweg stellt sich die Frage, ob Straßen und Brücken noch intakt sind beziehungsweise ob letztere den schweren Fahrzeugen überhaupt standhalten. "Im konkreten Fall konnten aus Kapazitätsgründen keine Frachtflugzeuge auf dem Airport Port-au-Prince landen", berichtet Wolf. Kurzerhand sei dann der Airport Santo Domingo in der Dominikanischen Republik zum Drehkreuz für die Hilfslieferung geworden - 15 LKW-Stunden von Haitis Hauptstadt entfernt. Eine weitere Schwierigkeit ist die für die Koordination notwendige Kommunikation. Auch können Hilfsorganisationen vor Ort nicht immer auf die volle Unterstützung der Regierung oder lokaler Institutionen zählen, da diese - wie im Fall Haiti - oft selbst hart getroffen wurden. Schließlich führen die widrigen Umstände häufig zu Unruhe in der Bevölkerung, die sich in ihrer größten Not im Stich gelassen fühlt.

Menschen im Mittelpunkt

"Im Detail kann man sich auf all diese Eventualitäten niemals einstellen", sagt der Logistikberater, "und um umfassende, auf all die Anforderungen angepasste Logistikkonzepte unter Kostenberücksichtigung auszuarbeiten, dazu fehlt schlichtweg die Zeit." Angesichts dessen hinkt der Vergleich zwischen Katastrophenlogistik und betrieblicher Logistik etwas. Denn bei der Ausarbeitung von Logistikkonzepten für Unternehmen liegen Erfahrungswerte aus anderen Branchen oder Firmen vor, auf die sich aufbauen lässt. "Nicht zu vergessen ist der Austausch mit dem Kunden. Dieses Miteinander stellt einen wesentlichen Erfolgsfaktor bei der Planung dar - und fällt bei Katastrophen nahezu komplett weg." Eins steht außer Frage: Oberstes Ziel der Logistik in Notsituationen wie in Haiti muss sein, so rasch wie möglich und so viele Menschen wie möglich zu versorgen. In einem ersten Schritt, indem eine strategische Entscheidung für ein Verteilzentrum getroffen wird. In weiterer Folge durch die Sicherstellung einer gerechten und vor allem friedlichen Ausgabe der Hilfsgüter. "Dabei wertvolle Zeit zu verlieren, um die dringend benötigten Verteilungsprozesse auch noch im Detail kostenoptimiert zu gestalten, könnte fatal enden", resümiert Wolf. "Kosten sind durchaus ein wichtiges Thema, in solchen Fällen jedoch zweitrangig."