

Bessere Prozesse sind Pflicht für den Aufschwung

In der Krise müssen die Weichen für die Zeit danach gestellt werden

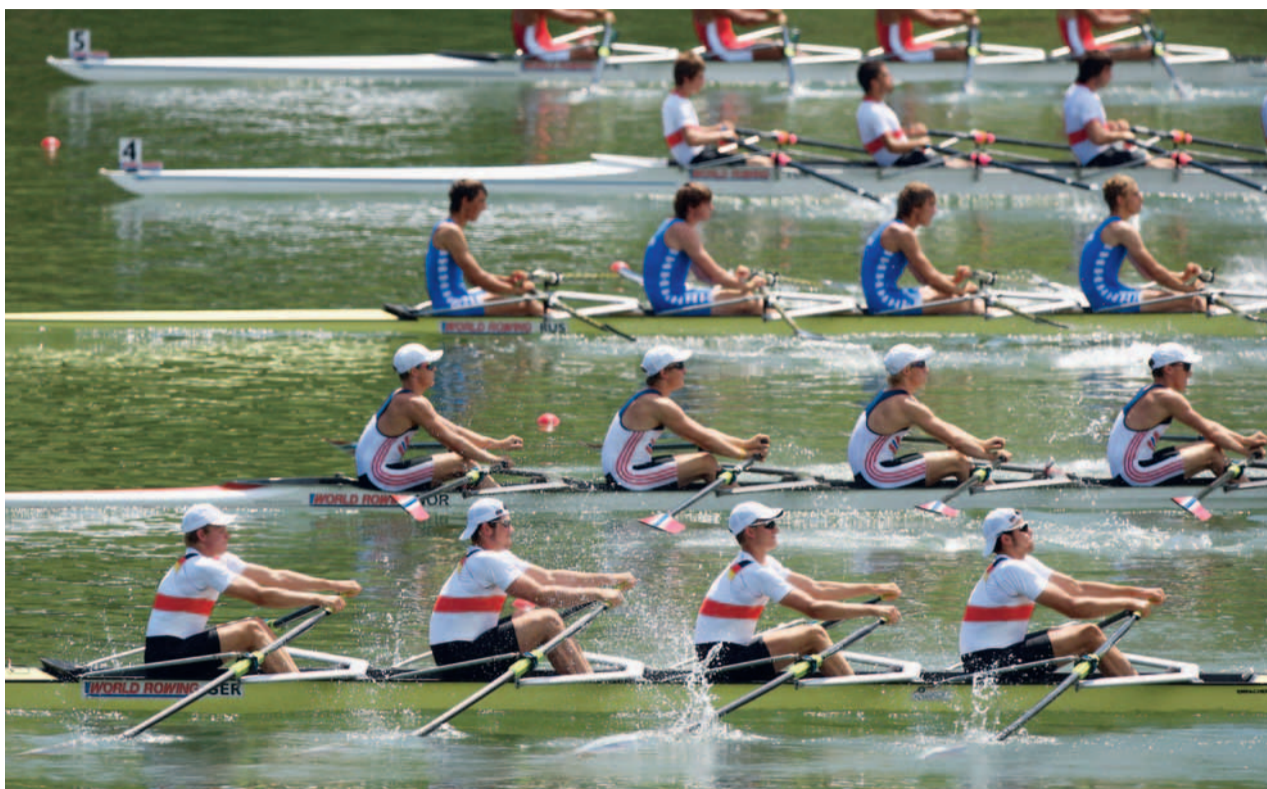


Foto: Gettyimages

Fitness und der Wille zur Kooperation sind wichtige Voraussetzungen auch für Unternehmer, um aus der Krise rauszurudern.

Von Yvette Blume und Dieter Bock

Mit aller Kraft stemmen sich Logistikdienstleister und das Management von Industrie- und Handelsunternehmen gegen die Krise. Dabei darf es nicht allein darum gehen, im Konjunkturtal zu überleben. Es gilt gleichzeitig, die Weichen für die Zeit zu stellen, wenn es mit der Wirtschaft bergauf geht und das Unternehmen aus der Krise kommt.

In den vergangenen Monaten war die Tagesordnung klar: Es wurde rationiert und eingeschränkt, Kapazitäten wurden angepasst und reduziert. Dies wird auch noch fortgesetzt werden. Denn das alles ist eine Grundvoraussetzung, um die wirtschaftlich schwerste Zeit zu überstehen, die die meisten Unternehmer und Manager bislang erlebten. Die Arbeitsmarktgesetze der letzten und der gegenwärtigen Regierung zeigen dabei positive Wirkung. Gleiches gilt für die entsprechenden Elemente der Konjunkturpakete der Schwarz-Roten Koalition.

■ Ein Nutzfahrzeughersteller kann seinen Auftragsrückgang von mehr als 70 Prozent nur managen, weil er das Auftragswachstum der vergangenen Jahre mit einer hohen Zeitarbeitsquote aufgefangen hat.

■ Ein Kontraktlogistiker überbrückt einen Beschäftigungsrückgang mit der verlängerten Kurzarbeit.

■ Ein First-Tier-Lieferant rettet sich mit durchgreifenden Kapazitätsanpassungen in seinem Lager.

■ Ein diskontinierender Einzelhändler passt seine Kostenstrukturen mit deutlicher Personalreduktion und ebenfalls Kurzarbeit an.

■ Ein Netzwerkbetreiber schließt Niederlassungen.

Diese Liste ließe sich weiter fortsetzen. Jedes, bis zur Krise erfolgreiche Unternehmen findet seinen eigenen Weg in der Krise. Aber das ist noch kein Weg aus der Krise! Antizyklisches Handeln wird vielfach beschworen. Aber das heißt nicht: Weiter so wie bisher, bis das Geld ausgeht. Das heißt, jetzt Maßnahmen treffen für die Zeit danach, für den Weg aus der Krise. Dabei gilt: Cost cutting ist gut, Prozessoptimierung ist besser.

Beispiel Filiallogistik. Ein diskontinierender Einzelhändler reduziert das Personal in der Filiale – bei geringerer Kundenfrequenz ein adäquates Mittel. Bei wieder höherem Absatz kann dies zu deutlichen Qualitätsverlusten in Warenpräsentation und Kundenbetreuung führen. Diese Erkenntnis lässt den Filialisten seine Filiallogistik überprüfen. Eine Wege- und Einlagerungsoptimierung kann bis zu 50 Prozent mehr Effizienz erzeugen. Das hat der Einzelhändler durch eine Vorstudie erkannt und beginnt jetzt

mit einem entsprechenden Projekt zur Prozessoptimierung.

Ein weiterer Praxisfall: Der drastische Rückgang der Auftragslage bei einem Zulieferer hat zu einer tief greifenden Minderauslastung geführt und lässt dadurch am Standort Optimierungspotenziale vermuten. Um diese aufzudecken, werden durch einen Fitness-Check die Prozesse in den Lagerbereichen einschließlich deren Schnittstellen sowie die Warenein- und -ausgänge untersucht, um die Prozesse schlanker zu gestalten.

Standorte und Netz prüfen. Ein weiterer Schritt zu dauerhaft besseren Kostenrelationen ist, Strukturen infrage zu stellen und neu aufzustellen. Beispiel: Ein Hersteller von schnellrotierenden Konsumgütern mit Produktionsstandorten in Asien und Afrika arbeitet sowohl mit fertigungsnahen als auch mit absatznahen Lagern. In Europa werden mehrere Lager vorgehalten. Dies geschieht zum Teil aus historischen Gründen als auch wegen der kurzfristigen Reaktionsmöglichkeiten. Eine Bewertung der Lieferzeiten, der Kosten der Überseetransporte und der Distribution durch eine Netzwerksimulation ergibt ein deutlich vereinfachtes Bild. Die Umsetzungsmöglichkeiten von Standortschließungen sind gerade jetzt in Zeiten geringer Kapazitätsauslastung ausgesprochen günstig.

Ein weiterer Blick sollte den Netzwerken gelten. Es geht darum, Netzwerkeffizienz zu überprüfen und Integration vorzuentreiben. Wiederum zwei Beispiele:

Ein Netzwerkbetreiber in einem deutschen Flächenbundesland hat seine Hauptläufe bereits angepasst und auch die Zahl seiner Niederlassungen. Trotz allem gibt es Überschneidungen von Niederlassungen. Der Stoppfaktor liegt unter Best in Class, die Tourendichte entspricht nicht dem allgemeinen Standard des Markts. Eine Netzwerkuntersuchung, verbunden mit der Nutzung von GfK-

Daten, gibt Aufschluss über die notwendigen Maßnahmen.

Ein Non-Food-Händler mit sehr schnell wechselnden Sortimenten, muss dem wachsenden Kostendruck in der Logistik entgegenwirken, den der stagnierende Absatz relativ steigen lässt. Die Letzte Meile hat einen gewichtigen Anteil an den Gesamt-Logistikskosten. Eine generelle Überprüfung ergab ein zweistelliges Prozentpotenzial in Arbeitsvorbereitung und Administration. Vor allem aber zeigte sich die Notwendigkeit, die Letzte Meile in bevölkerungsschwachen Gebieten in Kooperation, anstatt in Eigenregie zu organisieren – und somit ebenfalls Optimierungspotenzial im zweistelligen Prozentbereich.

Geringere Auslastung. Überhaupt kann es nützlich sein, Kooperationen anzustoßen und zu entwickeln. Die Netzwerk-Kooperation leidet, wie alle anderen Netzwerke auch, unter bis zu 30 Prozent geringerer Auslastung als

Antizyklisches Handeln heißt nicht weiter wie bisher – Kostensenkung ist gut, Prozessoptimierung ist besser

in den Jahren zuvor. Dies macht sich auch in der Langstrecke bemerkbar. Die herkömmlichen Mittel (Laderaumoptimierung) rei-

chen nicht mehr aus. Wettbewerbsvergleiche zeigen, dass die lange Distanz suboptimal gelöst ist. Eine Simulation von getakteten Linienverkehren zeigt die Handlungsalternativen mit entsprechend hohem Potenzial, das die Kooperationsmitglieder von der Veränderung überzeugt.

Die Entsongung von Produktionsstätten bedeutet bei einem Rückgang der Produktion für den Dienstleister Unterauslastung der Fahrzeugkapazität, vor allem in der Ersten Meile. Eine Kooperation könnte für einen Ausgleich sorgen. Die Netzwerkanalyse zeigt den Verlauf der Kapazitätsauslastung deutlich auf. Mit dem richtigen Partner aus der Versorgung lässt sich für beide und für den Kunden ein Nutzenvorteil schaffen.

Auch wenn die aktuelle Lage vielfach die ganze Kraft des Managements erfordert, im täglichen Geschäft die Kosten unter der Umsatzlinie zu halten, so darf nicht nur nach dem Motto „Das Dringende ist der Feind des Notwendigen“ gehandelt werden. Das hieße, nichts aus der Krise zu lernen.

Bundespräsident Horst Köhler hat in seiner Antrittsrede nach der Wiederwahl gesagt, er sei überzeugt, Deutschland gehe gestärkt aus der Krise hervor – aber nur, wenn das Management sich heute mit dem Morgen beschäftigt.

DVZ 18.8.2009

TIPP

Strategie gegen Krise

- Versuchen, das in der Krise erreichte Kostenniveau auch während des Aufschwungs zu halten
- Cost-Cutting ist gut, Prozessoptimierung ist besser
- Kooperationen anstoßen und entwickeln
- Strukturen und Standorte in Frage stellen
- Netzwerkeffizienz überprüfen und Integration vorantreiben.

Yvette Blume ist Mitarbeiterin und Dieter Bock ist Partner der TransCare AG, Wiesbaden
Kontakt über helmke@dvz.de