

Sparen, sparen, sparen – die Kosten und die Logistik

Die Rolle der Kosten in Unternehmen möchte ich hier nicht näher beleuchten, auch möchte ich nicht deren Bedeutung hervorheben oder kleinreden und auch den Umgang des jeweiligen Managements mit Kosten nicht bewerten.

Die Rolle der Logistik in Unternehmen ist bereits ebenso erschöpfend breit getreten, dass auch dies heute nicht mein Thema ist. Sie werden sich denken: wozu dann also dieser Text? Berechtigte Frage, denn das Verfassen eines Blog's an und für sich kann aufgrund der geringen oder gar völlig fehlenden Leserschaft schon vollkommen sinn frei sein... Aber irgendwie muss man ja die eigene Meinung loswerden...

Zurück zum Thema: Interessant ist der Zusammenhang von Logistik und Kosten im Unternehmen, nämlich insofern dass die Logistik Kosten verursacht, also Teil der Gesamtkosten ist. Dies scheint auch der Grund zu sein, warum sehr viele Unternehmen Logistik nach wie vor auf die Höhe ihrer Kosten reduzieren und somit als Kostenart wahrnehmen. Viele Firmen folgen unserer Erfahrung nach der zunächst ja nachvollziehbaren Logik: Nur niedrige Kosten sind gute Kosten! Leider folgt aber daraus: auch die Logistik ist nur gut, wenn Sie günstig ist!

Zunächst ist der Zusammenhang zwischen einer Tätigkeit in einem Unternehmen und deren Kosten für Berater natürlich sehr positiv: die Lösung des Problems „hoher Kosten“, das ja – zumindest in der Logistik - in der Regel ein klassischer Zielkonflikt ist, gehört zu den Umsatztreibern für Beratungsunternehmen. Trotzdem übernimmt die SCHOBBER Unternehmensentwicklung nach wie vor auch sehr gerne Aufträge, in der die Logistik nicht ausschließlich als teuer verdammt wird, sondern noch mit anderen Blickwinkeln gesehen wird. Wie meine ich das?

Nehmen wir beispielhaft die 5-7 Mio. € Transportkosten eines mittelständischen Unternehmens mit ca. 150 Mio. € Umsatz und 3-5 Betriebsstätten in Europa – die meisten mit eigener Produktion und meist auch noch mit eigener Logistik. Zuerst erhalten wir den Auftrag, die Frachtkosten zu senken und in einem Vorprojekt die möglichen Potentiale aufzuzeigen – das freut uns und gehört zu unseren Kernangeboten. Unsere Erkenntnisse münden regelmäßig in 3 Arten von Möglichkeiten, Kosten in der Logistik zu senken:

- a) Ausschreiben des Gesamtvolumens (alle Verkehrsträger, Inbound-Outbound, alle Betriebsstätten)
- b) Verbesserung der internen Prozesse „vor dem Versand“ (wir nennen es Transportmanagement)
- c) Steigerung der Wertschöpfung durch Unternehmenslogistik, die Logistik als (eigener) Umsatztreiber und Umsatzgarant.

Was passiert nun: die Mehrzahl der Kunden erteilt den Auftrag zu einer Ausschreibung, die wir erfolgreich durchführen und die zu interessanten und kurzfristig erzielbaren Einmaleffekten führt, die sich das Management des Kunden auch erwartet und erhofft hat. Dies ist relativ einfach, da man es ja mit externen Lieferanten zu tun hat, welchen man – zumindest auf der Ebene des Top-Managements

– oftmals keine große Bedeutung oder gar eine partnerschaftliche Rolle einräumt. Gebetsmühlenartig weisen wir jedoch schon während der Potentialanalyse und der Ausschreibung darauf hin, dass noch deutlich höhere Potentiale in Möglichkeit b) – nämlich im eigenen Verhalten - stecken. Von der Möglichkeit c) ganz zu Schweigen. Nach unserem Motto: „Der günstigste Transport ist derjenige, der gar nicht erst stattfindet“ gibt es erhebliche Einsparungen im Unternehmen, die „gehoben“ werden können, ohne den Spediteur im Preis drücken zu müssen: Seefracht statt Luftfracht; Regelfahrt statt Sonderfahrt, Planung statt Schnellschuss, Hohe Auslastung statt halb voller Gefäße/LKW, Rundtouren statt OneWay und vieles, vieles mehr. Die meisten dieser Probleme (wir nennen sie Verschwendung) sind mit einfachen Prozessen für Kommunikation und Information erheblich verbesserbar. Sehr häufig erleben wir es z. B., dass Kunden (unserer Kunden) mit teuren Priority-Diensten beliefert werden, weil es seit vielen, vielen Jahren im Kundenstamm hinterlegt ist und diese Kunden weder dafür bezahlen müssen, noch die schnelle Lieferung bewusst als Vorteil sehen! Werden diese Kunden dann mit den Mehrkosten konfrontiert, erklären diese, dass eine Regellaufzeit völlig ausreichend sei! Die Liste dieser Beispiele wäre zu lang für diesen Beitrag.

Doch, Sie ahnen es schon: das Heben dieser Potentiale ist schwierig und wird häufig nicht beauftragt. Warum nicht? Wir wissen es nicht, sondern vermuten es nur: Zu viele Abteilungen müssen mit ins Boot, zu viele Claims müssten verteidigt und zu viele Schnittstellen müssen überwunden werden. Vielleicht müsste sich die zweite Führungsebene nach der Beratung aber auch Vorwürfe des Topmanagements gefallen lassen: in etwa nach dem Motto: „das hätten wir doch selbst können müssen, warum haben wir dafür einen Berater gebraucht? Wer von uns hat die Verantwortung für die Versäumnisse der Vergangenheit? Wen können wir zur Rechenschaft ziehen?“ Da ziehen es Kunden schon häufig vor, für diese Art der Veränderung erst gar nicht zugänglich zu sein. Außerdem scheint uns die Logistik in der Aufbauorganisation oft - wenn überhaupt - zu weit „unten“ verankert. Und manchmal ist auch das Management nicht stark oder Willens genug, sich durchzusetzen. Übergreifende Ideen, die nachhaltig viel Geld sparen würden (und manchmal auch noch die Qualität erhöhen und die Umwelt entlasten würden) bleiben so ohne Realisierung.

Aber nach wie vor ist das Team von SCHOBBER der Überzeugung: die größten Logistikpotentiale stecken im eigenen Unternehmen und dem eigenen Verhalten, nicht in der Preisgestaltung mit einem Transport- oder Logistikdienstleister. Wir bleiben dran...