

Use Case – Logistik

Mehr Prozesseffizienz – Multi-User Warehouse stellt sein Admin-Büro auf den Prüfstand

Der Kunde steht im Zentrum unseres Geschäftsmodells. Ein Management-Credo, dem so schnell niemand widersprechen wird. Doch kann man den Bogen unter Umständen auch überspannen? Diese Frage beschäftigte einen international tätigen Logistikdienstleister, der vor wenigen Jahren auf uns zukam. An einem seiner Warehouse-Standorte in Norddeutschland hatte er den Eindruck gewonnen, dass die dortigen Prozesse zu kundenspezifisch abliefen, um wirklich noch wirtschaftlich zu sein.

Prozessanalyse

War etwas dran an dieser Annahme? Eine umfassende Prozessanalyse brachte Klarheit. Deren Fokus richtete sich auf den kaufmännischen Bereich. Aus gutem Grund. Denn in vielen Lagerhäusern sind es vor allem die Admin-Büros, die über Effizienzreserven verfügen.

Im Kern lautete unser Beratungsauftrag:

- + Standards und Prozessunterschiede herausarbeiten
- + Effizienzpotenziale quantifizieren
- + die Flexibilität der Admins beim Aufsetzen von Neugeschäft stärken
- + Strategien für eine umfassende Prozessoptimierung klären.

Zentrale Ergebnisse

Die wichtigsten Ergebnisse zuerst: In der Tat führte ein stark kundenspezifisches Vorgehen zu zahlreichen Abweichungen vom Standardprozess. Die Folge waren deutliche Produktivitätseinbußen. Denn um die Sonderwünsche der Kunden auch in Spitzenzeiten zu erfüllen, hatten sich viele Admin-Bereiche erhebliche Zeitpuffer zugelegt. Mit empfindlichen Konsequenzen für die Personalauslastung, die gerade einmal 74 % betrug. Unnötigerweise. Denn Werte zwischen 85 und 90 % lagen durchaus in Reichweite. Um dort hinzukommen, war allerdings ein grundlegender Richtungswechsel erforderlich. An die Stelle der bisherigen Ablaufstruktur musste eine rein aufgabengetriebene Prozessorganisation treten.

Vorgehen und Nutzen in der Detailsicht

Ausgangslage

Das Multi-User Warehouse bietet eine Fläche von mehr als 22.000 m². Sämtliche Ein- und Auslagerungen finden auf einer einzigen Ebene statt. Zum Zeitpunkt unseres Beratungsauftrags fertigte der Eingang monatlich 700 bis 800 Lkw ab. Im Ausgang wurden bis zu 14.000 Paletten im Monat verladen. Hierbei reichte das Warenspektrum von Getränken über Konsumgüter bis zu Autoreifen. Mehr als 90 % der Aufträge entfielen auf fünf Großkunden.

Das administrative Büro war zweigeteilt: Zum einen gab es prozessspezifische Abteilungen wie Im- und Export, Seeimport, Wareneingang, Abfertigung, Warenausgang, Abrechnung und Schadensbearbeitung. Zum anderen hatten sich vier Abwicklungsbereiche herausgebildet, die vorwiegend kundenbezogen arbeiteten. Die Kundenteams waren eine Reaktion darauf, dass die Mehrzahl der Großkunden individuelle Anforderungen an die Kommunikation und das Berichtswesen stellte.

Hohe Zusatzaufwände durch kundenspezifische Kommunikation

Im Kern ging es dabei immer wieder um die Bestandsführung. Ein Reporting-Thema, dass sich eigentlich gut standardisieren lässt – vorausgesetzt, das Lagerverwaltungssystem (LVS) verfügt über eine funktionierende Schnittstelle zur Materialwirtschaft des Kunden. Im Warehouse war man jedoch nur mit einem der fünf Großkunden soweit.

Bei den übrigen Kunden hätte sich die IT-Integration nicht gerechnet. Zu komplex war die Struktur der zu verarbeitenden Artikeldaten. Stattdessen wurden eigens Mitarbeiter abgestellt, die die Informationen telefonisch bzw. per E-Mail übermittelten oder zum Teil auch direkt in die Kundensysteme eingaben. Zusätzlich zu den Kommunikationswegen variierte auch die Struktur der Berichte, was den Mehraufwand noch einmal in die Höhe trieb. So etwa, wenn Informationen über den Zustand eines Artikels gewünscht wurden, die das LVS nur teilweise oder auch gar nicht hergab.

Prozessaufnahme

Angesichts der heterogenen Kundenanforderungen war davon auszugehen, dass die Produktivität der davon betroffenen Abteilungen stark schwanken würde. Um belastbare Informationen über das tatsächliche Ausmaß zu gewinnen, haben wir Interviews mit Key Users in der gesamten kaufmännischen Organisation geführt. Die insgesamt zwanzig Gespräche fanden unmittelbar an den Arbeitsplätzen der Mitarbeiter statt. Auf diese Weise konnten wir das Tagesgeschäft Prozessschritt für Prozessschritt nachvollziehen. Ganz wichtig dabei: Zusätzlich zur Struktur der Abläufe haben wir die damit einhergehenden Zeitbedarfe erfasst.

Ergebnisse der Prozessanalyse

Aus den Prozesszeiten und der Anzahl der zu erledigenden Vorgänge haben wir dann den Mitarbeiterbedarf ermittelt. Im Vergleich dazu war der damalige Personalbestand jedoch deutlich höher. Entsprechend lag die Gesamtauslastung des Adminbereichs bei lediglich 74 %. Zudem bestätigte sich die Vermutung, dass es zwischen den Abteilungen deutliche Produktivitätsunterschiede gab. Die Werte bewegten sich zwischen 64 und 118 %. Hierbei wurde deutlich, dass die rein kundenbezogen arbeitenden Abteilungen die mit Abstand größten Zeitreserven hatten.

Mehrwert

Vor dem Hintergrund dieser Fakten haben wir der Niederlassungsleitung den Wechsel auf eine rein aufgabengetriebene Abteilungsorganisation empfohlen. Anhand der Prozessanalyse konnten wir zeigen, dass sich dadurch die Produktivität auf bis zu 90 % steigern ließ – ein Plus von 16 Prozentpunkten. Zudem ergaben sich höhere Freiheitsgrade, um auch das Neugeschäft wirtschaftlicher aufzusetzen. Denn sobald sich die Mitarbeiter auf spezifische Aufgaben konzentrieren, vertiefen sie ihr Prozesswissen und kommen dann gerade auch bei neuen Aufträgen schneller zu effizienten Lösungen.

Soweit die standortweiten Empfehlungen. Zusätzlich ergab unsere Analyse aber auch eine Reihe von Einzeloptimierungen. Die wichtigste betraf den Einlagerungsprozess, bei dem die Zuständigkeiten auseinanderliefen. Rein aus historischen Gründen waren sowohl das Wareneingangsbüro in der Halle als auch die Kollegen aus der Abwicklung daran beteiligt. Der Wareneingang hatte jedoch ausreichend Kapazität, den Prozess vollständig zu übernehmen. Die sich daraus ergebende Prozessumstellung brachte gleich doppelten Mehrwert: Zum einen stieg die Arbeitsauslastung des Wareneingangs. Zum anderen erhöhte sich die Kapazität in der Abwicklung. Ein Effekt, der sich besonders stark durchschlug. Denn zusammen mit den sachfremden Aufgaben fielen auch die Laufwege weg, die die Mitarbeiter des Wareneingangs zu absolvieren hatten, um die Anlieferungen in der Halle überhaupt erst aufnehmen zu können.