

25 Prozent Zeitersparnis sind machbar

Was die deutsche Speditionswirtschaft von Produktivitätsführern lernen kann.

Von Sylvia Walch

Die besten skandinavischen Speditionen erledigen einen Stückguteingang in weniger als einer Minute. Im Monatsmittel wickelt ein Mitarbeiter über 8000 Aufträge ab. Deutsche Anbieter erreichen meistens nicht einmal die Hälfte dieses Outputs. Im Ladungsgeschäft lassen sich ähnlich hohe Produktivitätsunterschiede feststellen.

Kann sich das deutsche Speditions-wesen solche Defizite auch in Zukunft noch leisten? Allmählich setzt ein Umdenken ein. So wächst die Zahl der Unternehmen, die sich mit Nachdruck an eine Verbesserung ihrer Geschäfts-abläufe machen. Deren Erfahrungen zeigen, dass sich mit gleicher Personalstärke erheblich mehr Volumen bearbeiten und in Folge dessen auch deutlich mehr Gewinn erzielen lässt.

mit ein bis zwei Prozent auskommen. Doch solange den Verantwortlichen keine externen Geldgeber im Nacken sitzen, nehmen sie die Ertragslage als marktspezifisch hin.

Dass ein Teil der Probleme auch hausgemacht sein könnte, wird kaum offen angesprochen. Nur wenige Spediteure stellen die Qualität ihrer Ablauforganisation ernsthaft auf den Prüfstand. Statt systematisch nach Produktivitätsreserven zu suchen, konzentriert sich die Mehrzahl der Unternehmer darauf, die Transport-mengen zu erhöhen.

Doch solange der Ausbau der Volumina ohne eine Optimierung der Arbeitsabläufe erfolgt, binden die Speditionen ihren Geschäftserfolg zu einseitig an die Solidität des weiteren Wirtschaftswachstums. Welche Risiken dieser Strategie innewohnen, zeigte sich einmal mehr in der jüngsten Wirtschaftskrise. Als insbesondere im zweiten

Jahr der Rezession die Mengen vehement einbrachen, traf dies die Branche mit voller Wucht. Die unerwartet schnelle Markterholung darf jedoch nicht den Blick dafür verstellen, dass sich die Speditionen ernsthaft überlegen müssen, wie sie zukünftige Konjunkturschwankungen effizienter verarbeiten können. Zumal das Tempo des aktuellen Nachfrageanstiegs ein klarer Beleg dafür ist, dass sich die Volatilität der Märkte deutlich erhöht hat. Eine Rückkehr in ruhigeres Fahrwasser ist eher unwahrscheinlich.

Viele Produktivitätsreserven. Ungeachtet der Zurückhaltung in der Branche haben einige Speditionen eine regelmäßige Ablaufoptimierung zur betriebswirtschaftlichen Pflichtaufgabe gemacht. Die Erfahrungen dieser Vorreiter machen deutlich, dass Produktivitätsgewinne in sämtlichen Unternehmensbereichen erzielbar sind. Bemerkenswerterweise stehen dabei die Verbesserungspotenziale in Disposition, Kundenmanagement und Verwaltung

den Produktivitätsreserven in der Halle und beim Transport in nichts nach.

Um eine erste Vorstellung vom Ausmaß der möglichen Verbesserungen zu bekommen, lohnt sich der Blick auf die Anzahl der Aufträge, die ein Mitarbeiter beziehungsweise eine Abteilung monatlich abwickelt. Der Vergleich mit den Benchmarks der Produktivitätsführer fördert dabei in aller Regel erhebliche Unterschiede in der Leistungsfähigkeit zutage. Ein besonders gutes Beispiel für die hohe Diskrepanz zwischen den Ist-Werten des Marktdurchschnitts und den Output-Mengen effizient organisierter Speditionen zeigt sich in den Exportabteilungen: Während Benchmark-Halter auf gut 750 Aufträge pro Vollzeitmitarbeiter kommen und eine Sendung in durchschnittlich zehn Minuten abwickeln, arbeitet die Branche insgesamt gesehen ein Viertel weniger produktiv.

Die Defizite kommen nicht von ungefähr. In vielen Unternehmen haben es gerade die Import- und Exportabteilungen vermocht, eine Aura der Unantastbarkeit um sich herum aufzubauen. Glaubhaft geben sie dem Management zu verstehen, dass bei der Abwicklung von internationalen Verkehren ein Maß an landesspezifischem Wissen erforderlich sei, das Performancevergleiche mit nationalen Verkehren unmöglich mache. Vor dem Hintergrund der weit vorangeschrittenen EU-Harmonisierung haben derartige Argumente ihre Überzeugungskraft jedoch weitgehend eingebüßt.

Beispielsweise lassen sich beim Stückgut schon seit Jahren keine nennenswerten Unterschiede im Abwicklungsaufwand mehr feststellen. Unabhängig davon, ob eine Sendung von Hamburg nach München oder nach Lyon transportiert wird, fallen von der Auftragsannahme über die Vorholung, Disposition und Abfertigung

schen deutlich vermindert hat. Vielerorts bleibt die freigewordene Zeit jedoch noch größtenteils ungenutzt. Unternehmer sollten daher kritisch prüfen, ob der Mehrwert der Systemintegration als Produktivitätsgewinn in ihrem Import-Export-Geschäft tatsächlich angekommen ist.

Erhebliches Gefälle. Wie stark ein Ausbau der IT-Unterstützung die Auftragsabwicklung zu beschleunigen vermag, zeigt der eingangs erwähnte Blick ins Ausland. Dank einer wesentlich höheren Automatisierung können zum

Der Erfolg jedes Optimierungsprojektes steht und fällt dabei mit dem Engagement des Managements. Damit die Anforderungen des Tagesgeschäfts und die Gewohnheitstendenzen der bisherigen Arbeitsweise den Veränderungsmaßnahmen nicht in kürzester Zeit wieder das Wasser abgraben, ist eine starke Rückendeckung durch die Geschäftsführung unerlässlich. Zumal die Umsetzung ein hohes Maß an Hartnäckigkeit erfordert.

Typischerweise sind die ersten 20 bis 30 Prozent der Optimierungsge-

Ausgewählte Benchmarks

Monatliche Aufträge pro Vollzeitkraft	Benchmark Deutschland	Benchmark Europa
Stückgutausgang	2153	5683
Stückguteingang	3229	8500
Sammelgutausgang, Export	741	741
Sammelguteingang, Import	943	1377

Quelle: Kennzahlen beziehen sich auf die Speditionswirtschaft und sind Teil eines umfassenden Benchmark-Katalogs, den Roth Logistikberatung in den vergangenen 15 Jahren erstellt hat.

Beispiel schwedische und norwegische Spediteure bis zu viermal mehr Aufträge abwickeln als ihre Kollegen in Deutschland. Das erhebliche Leistungsgefälle zeigt sich sowohl im Stückgut- als auch im Ladungsgeschäft.

Doch auch der innerdeutsche Vergleich von Produktivitätsführern mit dem Marktdurchschnitt fördert signifikante Unterschiede zutage. Während beispielsweise im Stückgutausgang im Branchendurchschnitt rund 1700 Aufträge je Vollzeitkraft abgearbeitet werden, liegt der monatliche Output in optimierten Speditionen um 29,8 Prozent höher.

Um die Gründe für das Hinterherhinken zu erkennen, müssen Speditionen den Istzustand ihrer Arbeitsweise möglichst detailliert analysieren. Während sich Ablaufschwächen in Umschlag und Transport durch eine qualifizierte Beobachtung und Zeitaufnahme präzise bestimmen lassen, ist die Analyse in der Administration deutlich komplizierter und ohne die Unterstützung durch externe Prozessprüfer kaum leistbar.

In der Regel gilt: Je komplexer die administrativen Abläufe über die Jahre geworden sind, desto schwerer fällt es den Beteiligten, das Ausmaß der damit einhergehenden Defizite objektiv einschätzen zu können. Die eingeschränkte Wahrnehmungsfähigkeit zeigt sich sowohl in qualitativer als auch quantitativer Hinsicht. Eine möglichst weitgehende, mitunter auch schonungslose Prozessaufnahme ist jedoch die Voraussetzung dafür, um produktivere Alternativen erarbeiten zu können.

20 bis 30 Prozent der Optimierungsgewinne sind in wenigen Wochen erzielbar

zierter und ohne die Unterstützung durch externe Prozessprüfer kaum leistbar.

In der Regel gilt: Je komplexer die administrativen Abläufe über die Jahre geworden sind, desto schwerer fällt es den Beteiligten, das Ausmaß der damit einhergehenden Defizite objektiv einschätzen zu können. Die eingeschränkte Wahrnehmungsfähigkeit zeigt sich sowohl in qualitativer als auch quantitativer Hinsicht. Eine möglichst weitgehende, mitunter auch schonungslose Prozessaufnahme ist jedoch die Voraussetzung dafür, um produktivere Alternativen erarbeiten zu können.

Nur wenige Spediteure stellen die Qualität ihrer Ablauforganisation auf den Prüfstand

Unabhängig davon, ob eine Sendung von Hamburg nach München oder nach Lyon transportiert wird, fallen von der Auftragsannahme über die Vorholung, Disposition und Abfertigung

Bei den verbliebenen Nicht-EU-Ländern besteht die Kernfrage darin, wer die Verzollung durchführt. Größere Verladere setzen oftmals eigene Mitarbeiter für diese Aufgabe ein. Doch auch für den Fall, dass die Verzollung durch die Spedition selbst geschieht, ist zu bedenken, dass sich der hohe administrative Aufwand früherer Jahre durch die Integration von Speditionsmanagementsystemen und dem Zoll-IT-Verfahren ATLAS inzwi-



Ihr Durch.Blick.
Trailer-Telematik. TrailerConnect®
www.cargobull-telematics.com

Kaum ein anderer Wirtschaftszweig erzielt hierzulande ähnlich geringe Erträge wie das Speditions-wesen. Während die Umsatzrenditen der Produktivitätsführer kaum mehr als fünf Prozent betragen, muss ein Großteil der Marktteilnehmer sogar nur

HINTERGRUND

Der Weg zum Branchenprimus

- Produktivitätsführer...
- sehen Prozesscontrolling und -optimierung als zentrale Managementaufgaben
 - überprüfen regelmäßig die Performance der Betriebsabläufe, um ihre Wettbewerbsfähigkeit kontinuierlich zu steigern
 - erzielen Produktivitätsgewinne in sämtlichen Unternehmensbereichen
 - machen über Benchmark-Vergleiche sichtbar, an welchen Stellen ihrer

- Ablauforganisation Optimierungen erforderlich sind
- nutzen qualifizierte Prozessaufgaben, um gangbare Wege zu einer produktiveren Arbeitsweise zu finden
 - decken detailliert auf, bei welchen Abläufen der Fortschritt der IT und die Deregulierung der Märkte Chancen für eine höhere Wertschöpfung bieten
 - warten nicht auf den „richtigen“ Zeitpunkt, sondern treiben Optimierungen unabhängig von der aktuellen Auftragslage voran.

Go Forward! AERM – High Efficiency in Rates Management

dbh
dbh Logistics IT AG
Qualität für Ihren Erfolg

INNOVATIONSPREIS-IT
LANDESSIEGER
2011
MITTELSTAND
BREMEN

Bringen Sie das Rates Management in die Zukunft. Steigern Sie Ihre Effektivität und Effizienz mit einer neuen Software Dimension der dbh Logistics IT AG.

Erleben Sie mit AERM:

- Schnelligkeit
- Sicherheit
- Hohe Qualitätsstandards
- Ausgezeichnete Servicestandards

Qualität für Ihren Erfolg.

dbh Logistics IT AG

