

Administration gegen Halle

Wenn gewerbliche und kaufmännische Mitarbeiter ihre Differenzen überwinden, erzielen Speditionen Produktivitätsgewinne bis zu 7,5 Prozent.

Von Sylvia Stähler und Daniel Kaiser

Sind Administratoren und Hallenmitarbeiter von Natur aus Gegner? Die vielerorts anzutreffenden Missverständnisse und Fehlabschätzungen legen den Gedanken nahe. Doch bei Licht betrachtet zeigen die Spannungen lediglich, dass Speditionen unter ihren organisatorischen Möglichkeiten bleiben. Fast immer sind die Probleme hausgemacht. Sie sind Folge einer unausgewogenen Rollenverteilung, einer Vielzahl von Informationsbrüchen und mangelnder Transparenz in den Geschäftsabläufen.

Hier für Abhilfe zu sorgen, zahlt sich schnell aus. Beispielsweise führt bereits der Wegfall überflüssiger Doppelarbeiten zu signifikant kürzeren Prozesszeiten. Bei der Administration nationaler Verkehre beträgt die durchschnittliche Ersparnis zwischen 4 und 5 Prozent. Im internationalen Bereich liegt der Vergleichswert sogar bei 7,5 Prozent.

In der Mehrzahl der Fälle hängen die Früchte tief und sind ohne zusätzliche Investitionen erreichbar. Denn im Kern geht es um Fragen der Reorganisation. Die erforderliche IT-Unterstützung ist in den allermeisten Speditionen bereits vorhanden, wird jedoch noch nicht konsequent genug genutzt.

Klare Spielregeln. Wie belastbar das Verhältnis von Administration und Halle ist, zeigt sich besonders deutlich, wenn das Tagesgeschäft anders verläuft, als es dem Plan entspricht. Anlässe gibt es genug: Überzähligkeiten, Fehlmen- gen, Retouren, unangekündigte Terminsendungen oder beschädigte Ware zählen zu den häufigsten Ereignissen, die ein wirksames Ausnahmehandling erforderlich machen. Liegt dann die Entscheidungskompetenz zu einseitig in der Kaufmannschaft, gerät der Prozess leicht ins Stocken oder bindet erhebliche personelle Ressourcen (siehe Infobox Interessenskonflikte).

Um die Reibungsverluste abzubauen, empfiehlt es sich, eindeutige Prozesse zu etablieren. Gefragt ist eine wasserdichte Prozessbeschreibung, die klare Vorgaben dafür liefert, wer welche Aufgaben zu erledigen hat und wann welche Entscheidungen zu treffen sind. In der Praxis der meisten Speditionen führt dies zu einer teilweisen Verlagerung von Kompetenzen – in der Mehrzahl der Fälle von der Disposition, der Abfertigung und dem Service in die Halle hinein. Denn wer seine Abläufe ernsthaft auf ihre Wirtschaftlichkeit hin prüft, wird eine Vielzahl administrativer Tätigkeiten entdecken, die das Hallenpersonal in signifikant kürzerer Zeit erledigen kann.

Weniger Übertragungsfehler. Mit der Verlagerung der Zuständigkeit geht auch das Risiko von Übermittlungsfehlern spürbar zurück. So zum Beispiel beim Umgang mit Überzähligkeiten im Sammelguteingang. Treffen mehr Sendungen auf einem Lkw ein als avisiert wurde, ist es fast immer das wirt-

schaftlichste Vorgehen, wenn die Rückmeldung an das Abgangshaus durch die Halle erfolgt. Vierorts läuft die Klärung jedoch immer noch über die Disposition oder den Service. Entsprechend leisten sich die meisten Speditionen einen zusätzlichen Nachtdisponenten, der die eingehenden DFÜ-Daten nachbereitet und die Entladeberichte erstellt. Tatsächlich lässt sich das Gros dieser Anforderungen jedoch längst über die in der Halle installierten IT-Systeme abwickeln.

genug genutzt werden, ist Ausdruck des mangelnden Vertrauens, das viele Mitarbeiter in die Datenqualität setzen. Oft kommt erschwerend hinzu, dass auch die IT-Lösungen selbst nicht ausreichend akzeptiert werden. Selbst nach Jahren sind viele Kaufleute noch nicht dazu bereit, ihre manuellen Berichts- und Wiedervorlagensysteme aufzugeben, um sich zu 100 Prozent auf die automatisierte Informationsverarbeitung einer integrierten Speditionssoftware zu verlassen.

für interne Kontrollen und Doppelarbeiten aufgewendeten Teil ihrer Arbeitszeit können sie insbesondere für den Kundenkontakt einsetzen. Die gewerblichen Mitarbeiter dadurch, dass sie Vorgänge umfassender in Eigenregie bearbeiten können.

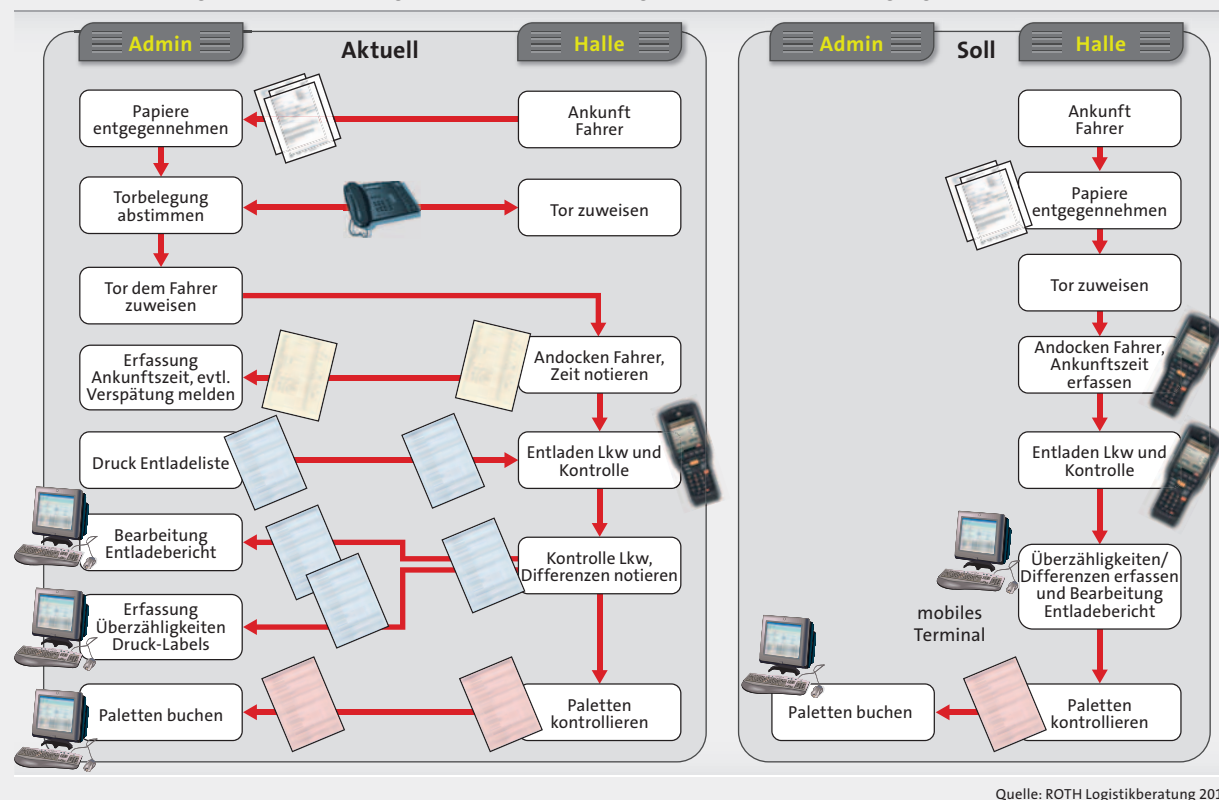
Gerade in angespannten Situationen werden sie in die Lage versetzt, schnell zu handeln, ohne zuvor aufwendig Rücksprache halten zu müssen. Vor dem Hintergrund dieses Wissens entsteht dann auch eine deutlich höhere

Produktivitätsgewinne bis zu 7,5 Prozent. Die verbesserte Informationspolitik trägt dazu bei, dass sich die Verlader in ihrer Arbeit ernst genommen sehen und die Identifikation mit dem Unternehmen steigt.

Produktivitätszuwächse offen zu kommunizieren, zählt auch in den Bereichen Disposition, Abfertigung und Service zu den wirksamsten Mitteln, um die dort beschäftigten Mitarbeiter für die Reorganisation zu gewinnen. An möglichen Kennziffern herrscht keinerlei Mangel. Ge-

Bündelung der Hallenaktivitäten führt zu mehr Effizienz

Deutliche Entlastung Administration bei gleichbleibender Belastung Halle, Prozessbeschleunigung



Quelle: ROTH Logistikberatung 2012

Kontrolle verbessern. Gerade der Umgang mit Entladeberichten birgt vielerorts besonders große Produktivitätsreserven. Verbreitete Praxis ist es, dass die Verlader nicht nur die Barcodes scannen, sondern zahlreiche Informationen auch per Hand protokollieren. Für den Aufschrieb erhalten sie Berichtsbögen von den Servicemitarbeitern. Sobald die Berichte zurückgelaufen sind, werden sie von den Kaufleuten in Excel-Tabellen übertragen. Ein zeitaufwendiger Prozess, der nicht selten Rückfragen provoziert.

In der Mehrzahl der Fälle lässt sich die handschriftliche Erfassungspraxis unmittelbar abstellen, da die gewünschten Informationen ohnehin schon im Speditionssystem vorliegen und sich über entsprechend konfigurierte Berichtsfunktionen auswerten lassen. Der Produktivitätszuwachs ist erheblich: Pro Lkw bringt der Wegfall der Mehrfachfassung Zeitersparnisse von zwei bis fünf Minuten (siehe Grafik Prozessverlagerung).

Dass die elektronisch verfügbaren Informationen noch nicht konsequent

Kulturwandel. Das Vertrauen zu stärken, erfordert einen tiefgreifenden Kulturwandel. Hierbei geht es um eine zumindest teilweise Neuausrichtung der Zuständigkeiten und Kommunikationsabläufe. Das verantwortliche Management, zu dem auch die Abteilungs- und Betriebsleiter zählen, darf die Ängste nicht unterschätzen, die der Veränderungsprozess bei vielen Mitarbeitern auslösen wird. Denn während die Kaufmannschaft ihre operative Vormachtstellung in Gefahr sieht, vermuten viele Hallenmitarbeiter eine mögliche Überforderung durch die auf sie zukommenden Zusatzaufgaben. Beide Parteien von den vielfältigen Mehrwerten des Wandels zu überzeugen, braucht einen langen Atem.

Schritt für Schritt gilt es, jedem einzelnen Mitarbeiter klarzumachen, dass nicht nur die Spedition, sondern auch er selbst von der Prozessanpassung profitiert. Die Disponenten dadurch, dass sie mehr Zeit für die Aufgaben finden, bei denen sie ihr Expertenwissen am besten ausspielen und das meiste bewegen können. Den bislang

Bereitschaft, sich schulen zu lassen. Praxisbeispiel: Prozessverlagerung im Sammelguteingang

a) Tätigkeiten, die sich leicht in die Halle verlagern lassen:

- Kommunikation mit Fahrern, Torzuweisung
- Eingangspapiere entgegennehmen
- Ankunftszeiten und Verspätungen erfassen
- Überzähligkeiten erfassen
- Palettenstatus kontrollieren und erfassen
- Beschädigungen aufnehmen, Schadensprotokolle erstellen
- elektronische Entladeberichte erstellen und versenden
- Hallencheck, Hallenrevision
- Sendungssuche
- zusätzlicher Labeldruck und Belabelung

b) Tätigkeiten, die einen höheren Schulungsaufwand erfordern:

- DFÜ-Daten der Partner übernehmen
- DFÜ-Daten nachbearbeiten

Erfolge kommunizieren. Wie sich der Wandel sowohl für die Spedition als auch für die Mitarbeiter auszahlt, sollten die Verantwortlichen nach Möglichkeit tagesaktuell ausweisen. Ob das Hallenpersonal mit im Boot sitzt, lässt sich dann oftmals schon daran erkennen, dass die Kollegen noch vor Schichtbeginn zum Schwarzen Brett gehen, um die Verladezeiten und Tonnageleistungen des Vortags zu prüfen. Auf diese Weise erkennen sie den Beitrag ihrer Arbeit zur gesamten Wert-

STICHWORT

Prozessverlagerung im Sammelguteingang

a) Tätigkeiten, die sich leicht in die Halle verlagern lassen:

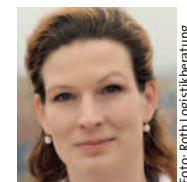
- Kommunikation mit Fahrern, Torzuweisung
- Eingangspapiere entgegennehmen
- Ankunftszeiten und Verspätungen erfassen
- Überzähligkeiten erfassen
- Palettenstatus kontrollieren und erfassen
- Beschädigungen aufnehmen, Schadensprotokolle erstellen
- elektronische Entladeberichte erstellen und versenden
- Vornahme von Hallencheck und Hallenrevision
- Sendungssuche
- zusätzlicher Labeldruck und Belabelung

b) Tätigkeiten, die einen höheren Schulungsaufwand erfordern:

- DFÜ-Daten der Partner übernehmen
- DFÜ-Daten nachbearbeiten

rade im administrativen Bereich zahlt sich die verbesserte Zusammenarbeit mit der Halle besonders stark aus. In Zahlen ausgedrückt lassen sich beispielsweise im Sammelguteingang monatlich zwischen 100 und 300 zusätzliche Aufträge bearbeiten – pro kaufmännischem Mitarbeiter. Im nationalen Sammelguteingang sind es 60 bis 100 und im Export 50 bis 70 Aufträge pro Monat.

Angesichts dieser Potenziale lohnt es sich dann auch, darüber nachzudenken, inwiefern es sinnvoll ist, die Mitarbeiter an den Produktivitätsgewinnen zu beteiligen. Zusätzlich zu einer offenen Informationspolitik bieten kennzahlengestützte Bonusprogramme die wirksamsten Anreize, um die Reorganisation zu einem vollen Erfolg zu führen und die traditionelle Gegnerschaft zwischen Administration und Halle ein für alle Mal zu überwinden. DVZ 7.7.2012)



Sylvia Stähler, Geschäftsführerin, Roth Logistikberatung, Dinslaken.



Daniel Kaiser, Berater, Roth Logistikberatung, Dinslaken.



dbh
dbh Logistics IT AG
www.dbh.de

0421 30902-700
sales@dbh.de

Frachtkosten erfolgreich managen.

AERM - Die Lösung für Ihr Raten und Tender Management.

HINTERGRUND

Interessenskonflikte reduzieren

Vierorts haben die kaufmännischen Mitarbeiter ihr fundiertes Markt- und Kundenwissen dazu genutzt, Entscheidungskompetenzen an sich zu binden. Ohne echte Befugnisse sehen sich Hallenmitarbeiter dann nur noch als ausführendes Organ der Administratoren. Hat in Belastungssituationen dann nur einer das Sagen, führt dies unweigerlich zu Unmut und Vertrauensverlust auf der anderen Seite. Der Graben vertieft sich zusätzlich,

wenn auch die Verantwortung für das Linienergebnis zu einseitig in der Administration liegt. Somit bleiben den Hallenmitarbeitern kaum noch Anreize, ihre Performance zu steigern. Kommt dann auch noch ein besonders hoher Anteil an Teilzeit- und Leiharbeitskräften hinzu – je nach Auftragslage kann dieser sinnvollerweise bei 20-50 Prozent liegen – gerät die Produktivität des Umschlages ernsthaft in Gefahr.