

Use Case – Hafen

Bedarfsorientierte Personaleinsatzplanung

Hafenumschlag ist ein personalintensives Geschäft. Komplexe Abläufe, stark schwankende Frachtmengen und strenge Auflagen führen zu überdurchschnittlich hohen Arbeitsaufwänden. Selbst gut organisierte Betriebe kommen daher auf Personalkostenquoten von 40 bis 50 %. Ein Binnenhafenlogistiker aus dem östlichen Ruhrgebiet lag jedoch noch einmal deutlich darüber. Erhebliche Einbußen bei der Profitabilität waren die Folge. Über die Flexibilisierung der Personaldisposition fand das Unternehmen zurück in die Gewinnspur.

Präsenzorganisation trieb Personalkosten in die Höhe

Der im Dortmunder Hafen ansässige Umschlagbetrieb hat eine langjährige Wachstumsgeschichte hinter sich. Als Spezialist für Massengüter und Stahl betreibt das Unternehmen Terminals in sechs unterschiedlichen Hafenbereichen. Um auf alle Eventualitäten vorbereitet zu sein, hatte sich jeder der sechs Standorte eine eigene Präsenzorganisation zugelegt. Die Zahl der vorgehaltenen Mitarbeiter orientierte sich vor allem an den Kapazitätsspitzen. Ein zu hohes Maß an Leer- und Wartezeiten war damit vorprogrammiert.

Belastbares Wissen für die Prozessoptimierung

2010 kam der Niederlassungsleiter auf uns zu. Er wollte Klarheit darüber, wie wirtschaftlich jeder der sechs Hafenbereiche arbeitet und wo es Möglichkeiten zur Prozessverbesserung gab. Vor allem gab er uns den Auftrag, geeignete Maßnahmen zu entwickeln, um sämtliche Terminals zurück in die Gewinnzone zu führen. Ziel war es, die Personalkostenquote dauerhaft unter 50 % zu bringen. Ein durchaus ambitionierter Plan, der aber bereits nach sechs Monaten aufging. Bereits sechs Monate später hatte die Halle die prognostizierten Effekte erreicht.

Der Weg führte über

- ⊕ eine detaillierte Aufnahme der Arbeitsabläufe und Prozesszeiten sowie der dabei umgeschlagenen Tonnage,
- ⊕ die Entwicklung eines leicht zu bedienenden IT-Werkzeugs für die standortübergreifende Personaldisposition,
- ⊕ die räumliche und zeitliche Flexibilisierung der Einsatzplanung,
- ⊕ die Anpassung des Mitarbeiterstamms an die tatsächlichen Prozesserfordernisse und Umschlagmengen.

Vorgehen und Nutzen in der Detailsicht

Ausgangslage

Der Umschlagbetrieb betreibt Terminals in sechs verschiedenen Hafenbecken, die bis zu zehn Kilometer auseinander liegen. Kräne, Förderanlagen und Lagerräume sind in erster Linie auf den Umschlag von Kohle und Stahl ausgelegt. Der stark arbeitsteilige Güterumschlag erfolgt zwischen Binnenschiff, Lkw und Bahn. In Abhängigkeit von den Schiffsankünften weist das Frachtmengenaufkommen erhebliche Tagesschwankungen auf. Ungeachtet dessen hatte jedes Terminal feste Schichtzeiten und einen Personalstamm von vier bis zwölf Mitarbeitern. Die Präsenzorganisation war vornehmlich an den Belastungsspitzen ausgerichtet.

Prozessanalyse

Aus Vorgesprächen mit dem Niederlassungsleiter wussten wir, dass es an keinem der sechs Standorte genug Wissen darüber gab, wie lange der Umschlag eines Schiffes, LKWs oder Waggons tatsächlich dauert und wie viele Mitarbeiter daran beteiligt sind. Entsprechend unklar war das effektive Ausmaß der Leer- und Wartezeiten – sowohl der vermeidbaren als auch der prozessimmanenten Wartezeiten. Um eine belastbare Datengrundlage zu schaffen, haben wir die Ein- und Auslagerungsprozesse minutiös aufgenommen. Beispielsweise spiegelte die Prozessaufnahme präzise wider, welche Mitarbeiter wie viele Minuten damit beschäftigt sind, einen Stahlträger mit dem Kran aufzunehmen, ins Schiff einzufahren, dort auszuhängen, einzulagern und den Kran wieder herauszufahren. Zusätzlich zu den unmittelbar auftragsbezogenen Tätigkeiten gingen auch die wiederkehrenden internen Abläufe wie z. B. das Aufräumen und Reinigen der Terminals in die Analyse ein.

Prozessorientierte Personaldisposition

Auf diese Weise entstand eine vollständige Dokumentation aller Abläufe inklusive der Prozesszeiten, der umgeschlagenen Frachtmengen und der Zahl der erforderlichen Mitarbeiter. Auf Grundlage dieser Messergebnisse gewannen die Personaldisponenten belastbare Planungsgrößen für alle sechs Hafenbereiche.

Um dieses Wissen für die Personalbedarfs- und -einsatzplanung nutzbar zu machen, haben wir ein leicht zu bedienendes IT-Werkzeug entwickelt. Dessen Ausgangsbasis war ein Excel-gestützter Wochenplaner, den der Umschlagbetrieb bereits Jahre zuvor in Eigenregie aufgesetzt hatte. Somit konnten die Betriebs- bzw. Schichtleiter in ihrer gewohnten Arbeitsumgebung weiterarbeiten, was die Akzeptanz des neuen Planungswerkzeugs erhöhte.

In ihrem neuen Planungswerkzeug erfassen die Disponenten die Ankunftszeiten der Verkehrsmittel, die Art der Transportgüter und die avisierten Frachtmengen. Anschließend errechnet das Tool den Personalbedarf für die entsprechenden Zeitfenster. Die Optimierung geschieht standortübergreifend.

Darüber hinaus dient das Planungs-Tool dem Niederlassungsleiter als Controlling-Instrument.

Zielerreichung

Die Flexibilisierung der Personaldisposition machte es dem Umschlagbetrieb möglich, die vorherige Präsenzorganisation in allen Hafenbereichen aufzubrechen. Seit der Umstellung auf das neue Dispositionsverfahren lassen sich die Mitarbeiter jedem der sechs Terminals zuteilen. Je nach Frachtaufkommen sind dabei auch untertägige Wechsel möglich.

In weniger als einem Jahr kehrte der Umschlagbetrieb in die Gewinnzone zurück. Bereits in den ersten drei Monaten fiel die Personalkostenquote von 70 auf unter 60 %. Weitere drei Monate später lag sie im angestrebten Zielkorridor von 40 bis 50 %. Schritt für Schritt sorgte der Informationsgewinn dann dafür, dass der Umschlagbetrieb seine Stammebelegschaft um fast 40 % reduzieren konnte.