

Use Case – Spedition

Prozesstransparenz – Stückgutspedition prüft die Effizienz ihrer administrativen Abläufe

Sind unsere kaufmännischen Mitarbeiter produktiv genug? Nutzen sie die Möglichkeiten des TMS oder gehen sie eher eigene Wege? Und überhaupt: Wie gut passt unsere Ablauforganisation zu den Anforderungen des Tagesgeschäfts? Mit diesen Fragen kam eine konzernzernbetriebene Stückgutspedition 2013 auf uns zu. Das Management hatte den Eindruck gewonnen, das Sendungsaufkommen je Mitarbeiter läge deutlich unter dem, was andere Konzernstandorte oder auch Mitbewerber leisten. Doch hielt diese Vermutung einem Realitäts-Check stand?

Zentrale Ergebnisse

Mit diesen Werkzeugen haben wir Klarheit geschaffen:

- ⊕ interviewgestützte Ablaufanalyse
- ⊕ präzise Messung aller Prozesszeiten
- ⊕ Ermittlung des aktuellen IT-Unterstützungsgrads
- ⊕ Definition des Anpassungsbedarfs im Speditionssystem (TMS)
- ⊕ Optimierungsvorschläge für die Ablauforganisation.

Die wichtigsten Ergebnisse zuerst. Die Prozesszeiten der Mitarbeiter lagen nur unwesentlich über den Werten vergleichbarer Stückgutdienstleister. Und das, obwohl eine ganze Reihe von Arbeitsschritten im TMS nicht abgedeckt waren. Doch die Mitarbeiter hatten diese Defizite über Workarounds weitgehend ausgeglichen. Rein aus Produktivitätssicht hätten

sich Anpassungen des TMS daher nicht gerechnet. Rationalisierungsmöglichkeiten deckte unsere Analyse jedoch bei der Personalauslastung auf. Die lag bei eher durchschnittlichen 80 %. Ein durchaus ausbaufähiger Wert also. Zumal die damit verbundenen Puffer ohne abteilungsübergreifende Umstrukturierungen abbaubar waren.

Vorgehen und Nutzen in der Detailsicht

Ausgangslage

Im Sammelgutausgang bearbeitet die Spedition 30 bis 40.000 Sendungen im Monat. Damit zählt der im Ruhrgebiet gelegene Betrieb zu den größeren Playern im deutschen Stückgutmarkt. Die Spedition ist Teil eines weltweit tätigen Logistikkonzerns und fungiert dort zusätzlich auch als Innovations-Hub, der Prozessverbesserungen vorantreibt und auf ihre Anwendbarkeit im übrigen Unternehmensverbund prüft. Dies betrifft insbesondere Optimierungen auf dem Gebiet der Informationstechnologie.

Prozessaufnahme im laufenden Betrieb

Aus vorbereitenden Gesprächen mit der Geschäftsführung wussten wir, dass weite Teile der Ablauforganisation sehr heterogen strukturiert waren. Dies betraf sowohl den Sammelgutein- und ausgang als auch die Teil- und Komplettladung (FTL/LTL).

Für Speditionen mit hoher Wachstumsdynamik ein durchaus typisches Bild. Schließlich sind im Tagesgeschäft rasch implementierbare, pragmatische Lösungen gefragt. Vor allem beim Aufsetzen neuer Kundenbeziehungen, aber auch beim fortlaufenden Personalausbau. Aufgaben und Zuständigkeiten werden dann weniger nach Lehrbuch, als vielmehr den aktuellen Anforderungen entsprechend zugeteilt. Auch wenn dann nicht immer transparent ist, welche Mitarbeiter aus welchen Abteilungen wann welche Schritte erledigen. Für Außenstehende, die den vollständigen Überblick brauchen, läuft der Prozess dann wie in einer Art Black Box. So auch in der untersuchten Stückgutspedition.

Praxisbezogene Prozessaufnahme

Um Licht in das Dunkel der Black Box zu bringen, haben wir insgesamt 40 Mitarbeiter aus allen kaufmännischen Bereichen interviewt. Die Gespräche fanden unmittelbar an den Arbeitsplätzen der Mitarbeiter statt, so dass wir das Tagesgeschäft vor Ort nachvollziehen konnten. Dank unseres Prozesswissens aus vergleichbaren Beratungsmandaten haben wir die Dauer der Interviews im Schnitt auf 1,5 Stunden begrenzen können. Hierzu waren wir an sieben Werktagen mit zwei Beratern vor Ort.

Die Prozessaufnahme förderte die ganze Komplexität der Ablauforganisation zu Tage. Denn ganz gleich, welchen Aufgabenbereich wir analysierten, überall zeigte sich, dass eine Vielzahl unterschiedlicher Abteilungen daran beteiligt war. Beispielsweise gab es im Auftrags-

eingang statt einer zentralen Annahmestelle gleich mehrere Verantwortliche, die die Aufträge erfassten, disponierten und in der Niederlassung verteilt. Mal war es der eigentlich zuständige Kollege aus dem Auftragseingang, mal aber auch Mitarbeiter aus dem Nahverkehr oder dem Service.

Analyse der IST-Produktivität

In der Konsequenz ergaben sich zahlreiche Schnittstellen, die nicht über das Speditionssystem abgedeckt wurden. Auf entsprechend niedrigem Niveau bewegte sich der IT-Anteil an der Sendungsbearbeitung. Er reichte von maximal 50 % im Sammelgutausgang bis auf gerade einmal 38 % im Eingang. Im Vergleich dazu kommen gut organisierte Speditionen auf einen IT-Anteil von rund 70 %. Auch Werte um 90 % sind in Teilbereichen, z.B. bei der Abrechnung, erreichbar.

Vor diesem Hintergrund waren die von uns gemessenen Prozesszeiten bemerkenswert gut. Im Schnitt lagen sie bei 3,5 Minuten pro Sendung. Die Mitarbeiter hatten sich mit dem TMS und eigenen IT-Workarounds gut organisiert. Zudem glichen sie die organisatorischen Schwachstellen per Telefon-, E-Mail- und Fax-Kommunikation effizient aus.

Rationalisierungspotenziale

Mit Blick auf die gemessenen Ist-Zeiten hätten IT-Optimierungen Zeitgewinne von einer halben Minute pro Sendung gebracht. Umgerechnet auf den damaligen Personalstamm entsprach dies einer Einsparung von 2,5 FTE. Kein ausreichend hoher Wert, um aus Sicht einer einzelnen Niederlassung eine größere IT-Investition zu begründen.

Demgegenüber zeigte sich unmittelbares Rationalisierungspotenzial beim Personal. Hier betrug die gemessene Auslastung 80 %. Die Personalstärke lag somit 20 Prozent über Bedarf. Unsere Prozessaufnahme ergab, dass sich dieses Potenzial abteilungsintern, d.h. ohne Reorganisation der betroffenen Abteilungen, erschließen ließ.

Dokumentation möglicher IT- und Prozessverbesserungen

Im Rahmen eines abschließenden Workshops haben wir die Niederlassungs- und Konzernleitung darüber informiert, welche Defizite und Optimierungsmöglichkeiten im Einzelnen vorliegen. Prozessabschnitt für Prozessabschnitt haben wir die im Speditionssystem fehlenden Funktionalitäten beschrieben und den Nutzen möglicher IT-Anpassungen ausgewiesen. Bei all diesen Vorschlägen lag unser besonderes Augenmerk auf Verbesserungen, von denen dann auch die übrigen Standorte profitieren konnten. Die Niederlassung hat eine Reihe von Optimierungsprojekten definiert und in die IT-Strategie des Unternehmensverbunds eingebunden. Auf diese Weise bestätigt die Spedition ihre Rolle als Innovations-Hub für den Gesamtkonzern.