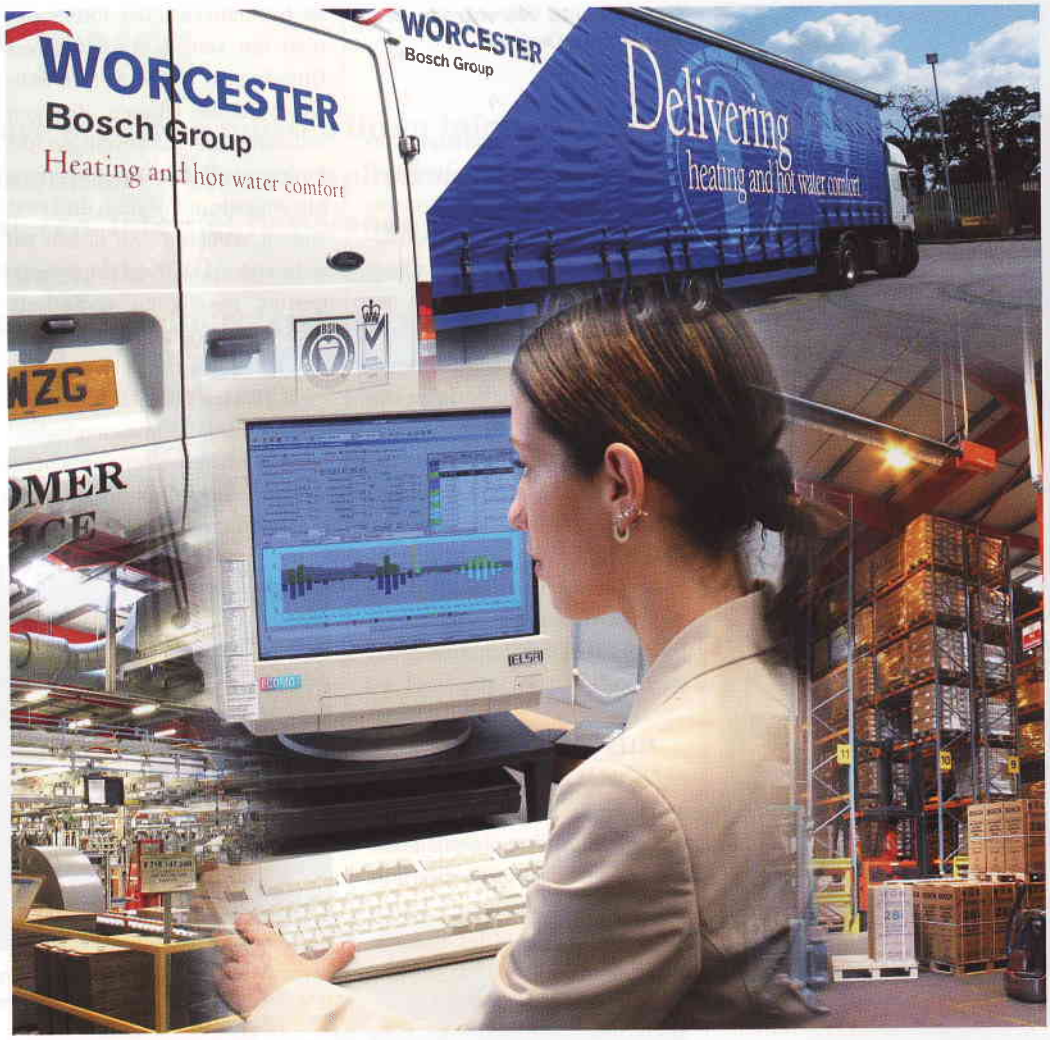

Niedrige Loosgrößen führen zu mehr Aufwand im Versand

Das Tor zum Kunden nicht vergessen

Der Trend zu kleineren Exportliefermengen führt zu höherem Aufwand im Versand – bei gleicher oder gesunkener Personalkapazität. Bevor dies zu Lasten der Qualität geht, müssen Unternehmen ihr „Tor zum Kunden", also den Versand, unter die Lupe nehmen und Optimierungspotenziale aktivieren. EIN FACHBEITRAG VON JOACHIM DYRBUSCH

Die Geschäftsprozesse im Versand umfassen eine Vielzahl sehr unterschiedlicher, stets unternehmensspezifisch ausgeprägter Aktivitäten. Folge: Allgemeingültige Pauschallösungen für Probleme kann es nicht geben. Zu verschieden sind etwa die Rahmenbedingungen für den Versand von Serienprodukten gegenüber jenen bei Ersatzteilen. Hinzu kommt der unterschiedliche Einsatz von DV-Systemen und von immer stärker in die Abläufe eingebundenen Dienstleistern in die Versandaktivitäten der Unternehmen. Die folgenden Beispiele beschränken sich daher auf Abläufe im sog. administrativen Versand. Im Fokus stehen somit die Organisation sowie Beschaffung, Erzeugung und Weiterleitung von Informationen und Dokumenten; technische Aspekte bleiben dagegen weitgehend außen vor. Generell gilt: Der Versand ist eine Art Aushängeschild und somit ein wichtiges Mosaiksteinchen für gute Geschäftsbeziehungen; hier können Unternehmen in der Kundenwahrnehmung Pluspunkte sammeln.

ADMINISTRATION UND ZOLLABWICKLUNG Ein Beispiel aus dem Versandbereich eines weltweit führender Herstellers von Motoren und Antriebssystemen zeigt Problemfelder und mögliche Lösungsansätze auf. Das Unternehmen plante die Optimierung der Versandadministration, während die technischen Versandprozesse unverändert bestehen bleiben sollten. Vorrangiges Ziel war es, die Aufwandstreiber bei der Bearbeitung zu identifizieren und dort den Gesamtprozess gezielt zu verbessern. Darauf aufbauend sollte mit Hilfe von Aufwandsprognosen das hochspezialisierte Personal besser eingeplant und gesteuert werden.

ERFASSUNG, BEWERTUNG UND VISUALISIERUNG Den erste Schritt bildete die detaillierte Erfassung, Bewertung und Visualisierung mit anschließender Stärken-/ Schwächenanalyse der bestehenden Strukturen und Abläufe. Im Fokus standen dabei die Erzeugung, Verteilung und Weiterleitung der Dokumente, da diese Aufgaben die ersten Arbeitsschwerpunkte der Versandmitarbeiter sind. Sie müssen sich in einem weltweiten Markt auskennen und länderspezifisch stets auf aktuellem Stand sein. Nur so können sie die jeweils richtigen Papiere bereitstellen, sie korrekt bearbeiten und entsprechend den von Land zu Land völlig unterschiedlichen Regelungen weiterleiten, so dass letztendlich jeder Kunde seine Ware problemlos und termingerecht erhält.

STOLPERSTEIN „KOMPLEXITÄT" Wie komplex und zeitintensiv die damit verbundenen Aufgaben sind, zeigt die Vielfalt der beim Unternehmen zum Einsatz kommenden Ursprungszeugnisse, Ausfuhrgenehmigungen, Zolldokumente, Exportnachweise bis hin zu Akkreditivunterlagen bei Sendungen in Staaten außerhalb der EU. Die durchgeführten Untersuchungen ergaben, dass das Versandteam viele Leistungen im Vorfeld und im Nachgang zu den eigentlichen Versandtätigkeiten erbringt. An diese Erkenntnis schlossen sich entsprechende Fragen an: Mussten diese

Dipl.-Math. Joachim Dyrbusch ist Senior Consultant der agiplan in Mülheim an der Ruhr (j.dyrbusch@agiplan.de)

Leistungen vom Versandteam erbracht werden, oder konnten diese nicht besser und vor allem kostengünstiger inner- oder außerbetriebliche Mitarbeiter erbringen? War gar ein Wegfall der Tätigkeiten durch den Ausbau der DV-Unterstützung möglich? Konnte ein computergestütztes System die Archivierung der Papierdokumente übernehmen?

KENNZAHLENCOCKPIT Im Fall des weltweit tätigen Unternehmens bewertete ein Spezialistenteam die Ergebnisse und präsentierte darauf aufbauend zeitlich gestaffelte Verbesserungsvorschläge. Dabei spielte die Einrichtung eines Kennzahlencockpits eine zentrale Rolle. Dies dient dazu, ausgehend von einer Absatzprognose, den Aufwand bzw. den Personalbedarf mittelfristig abzuschätzen und so durch geeignete Maßnahmen das Versandteam besser einsetzen zu können – selbst bei großen Absatzschwankungen. Die Hebel zur Steigerung der Leistungsfähigkeit im Versand lagen zum großen Teil in einer verbesserten Unterstützung durch die EDV.

DREI VERBESSERUNGSEFFEKTE Da das Unternehmen über mehrere Standorte verfügt, wurden bis dato im Tagesverlauf an verschiedenen Orten von diversen Versandmitarbeitern Lieferbedarfe mit identischen Transportquellen und -zielen eingegeben. Statt wie bisher jeden Lieferbedarf mit einer eigenen Lieferung und eigenen Lieferpapieren abzudecken, werden demnächst solche Bedarfe in einem DV-System zusammengefasst und nur einmal eine Lieferung bearbeitet. Zudem wird künftig die Kommunikation mit den Kunden, Logistikdienstleistern, Amtsstellen etc. nicht mehr per Telefon und Telefax, sondern über leistungsfähige Internetverbindungen durchgeführt. Dies spart nicht nur viel Zeit, sondern schließt auch Missverständnisse aus. Und last-but-not-least wird es in Zukunft eine verursachergerechte Kostenbelastung geben, speziell bei Mehraufwand etwa durch nachträgliche Versanddatenänderungen. Ob vom Kunden zu verantwortender Mehraufwand diesem künftig in Rechnung gestellt wird, ist derzeit in Prüfung.

ABWICKLUNGSANALYSE UND -OPTIMIERUNG Ortswechsel: Ein hochspezialisiertes Maschinenbauunternehmen verfügt dank seiner internationalen Geschäftsausrichtung über zahlreiche Tochter- und Beteiligungsgesellschaften sowie Vertretungen auf allen Kontinenten. Auch hier hat der Versand somit einen entscheidenden Anteil an der reibungslosen Abwicklung des exportgeprägten Geschäfts. Die Aufgabe bestand darin, die Prozesse in der Versandabwicklung zu untersuchen, sie gegebenenfalls zu verbessern und Vorschläge zum effektiveren Einsatz der knapp bemessenen Personalkapazität zu machen.

Die zukünftige Kommunikation über leistungsfähige Internetverbindungen spart nicht nur viel Zeit, sondern schließt auch Missverständnisse aus.

TECHNIK VON ADMINISTRATION TRENNEN Ein entsprechend instruiertes Team förderte an diversen Stellen Optimierungspotenzial zu Tage. So wurde bei der Erfassung der Zeitbedarfe für die verschiedenen Versandaktivitäten schnell deutlich, dass komplizierte Vorgänge (etwa die Bearbeitung eines Akkreditivs) erheblich länger dauern, wenn sie oft durch simple Dinge wie die Herausgabe von Speditionsunterlagen für Lkw-Fahrer unterbrochen werden. Das Team machte deshalb den Vorschlag, die Trennlinie zwischen dem technischen und administrativen Versand neu zu ziehen, um so die administrative Seite zu entlasten.

Mit der Einrichtung eines Kennzahlencockpits lässt sich der Aufwand bzw. der Personalbedarf mittelfristig abschätzen.

EDV SYNCHRONISIEREN Eine weitere Erkenntnis bestand darin, dass für bestimmte Großkunden sehr spezielle Warenbegleitdokumente mit großem Aufwand erstellt wurden. Dies beschleunigte zwar den Wareneingang und die Warenverfolgung beim Kunden, erzeugte jedoch unverhältnismäßig hohen Aufwand beim Maschinenbauer. Daher schlug man an dieser Stelle eine bessere Synchronisation der EDV-Systeme zwischen Hersteller und Großkunden vor, so dass künftig die meisten Dokumente automatisch erstellt werden.

PROBLEMSCHNITTSTELLE FIRMA UND LOGISTIKDIENSTLEISTER Als wahrer Zeitfresser entpuppte sich das komplizierte Zusammenspiel zwischen dem Maschinenbauunternehmen und einem seiner Logistikdienstleister, der für bestimmte Versandarten Verpackung und Versendung durchführt. Dort wurden beim Umpacken und bei der Neuzusammenstellung von Packstücken Informationen manuell erfasst und an das Maschinenbauunternehmen zwecks Vollständigkeitsprüfungen übermittelt. Dort wiederum verglich man die Daten manuell mit jenen, die bei Versand an den Dienstleister vorlagen. Erst die Neugestaltung der Schnittstelle zwischen Firma und Dienstleister schaffte hier Abhilfe.

Auch auf rein internem Gebiet kam es zu einer spürbaren Verbesserung: Die Personaleinsatzplanung im administrativen Versand erfolgt künftig nicht manuell, sondern mit DV-Unterstützung.

Das System ist eng mit der Produktionsplanung und den DV-Funktionen für den technischen Versand verknüpft. Auf diese Weise ist eine bessere Abstimmung zwischen Produktion, technischem und administrativen Versand gesichert und Änderungen von Versandterminen finden unmittelbar Eingang in die Personaleinsatzplanung.

FAZIT Ganz gleich, ob es sich um den Versand von einzel- oder seriengefertigten Produkten oder von Ersatzteilen handelt: Die Beispiele belegen nachhaltig, dass die Aufgabenfülle und -vielfalt im administrativen Teil des Versands immens sind. Bei steigenden Sendungszahlen oder größer werdendem Exportanteil stoßen die vorhandenen Personalkapazitäten schnell an die Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit. Neben dem Aufbau von entsprechend spezialisiertem Personal stellen sich dann die Aufgaben, die Prozesse im Versand zu optimieren, den Zeitaufwand zu reduzieren oder aber Randaktivitäten zu verlagern. ***www.agiplan.de***