



**Moderne Kommissioniertechnik lässt sich flexibel an neue Anforderungen anpassen.**

Die Antwort lautet, wenig überraschend: Es kommt auf das Projekt und auf die Anforderungen des Kunden an.

Um erfolgreich auf Marktanforderungen und -veränderungen reagieren zu können, brauchen Logistikdienstleister größtmögliche Freiheit bei der Gestaltung und Ausführung ihrer Geschäftsprozesse. Demgegenüber streben Standards danach, eine bestimmte Vorgehensweise zu vereinheitlichen und als verbindlich zu erklären. Darüber hinaus gilt: Was bei Logistiker A praktizierter Standard ist, muss selbst dann nicht bei Logistiker B gelten, wenn B dasselbe Produktportfolio am Markt anbietet wie A. Und sogar wenn ein Dienstleister für bestimmte Kunden und mit einer festgelegten Infrastruktur Standardprozesse definiert hat, sind diese nur eine Zeit lang effizient. Wenn sich die Anforderungen des Kunden ändern, muss der Anbieter auch seine Prozessstandards kritisch hinterfragen.

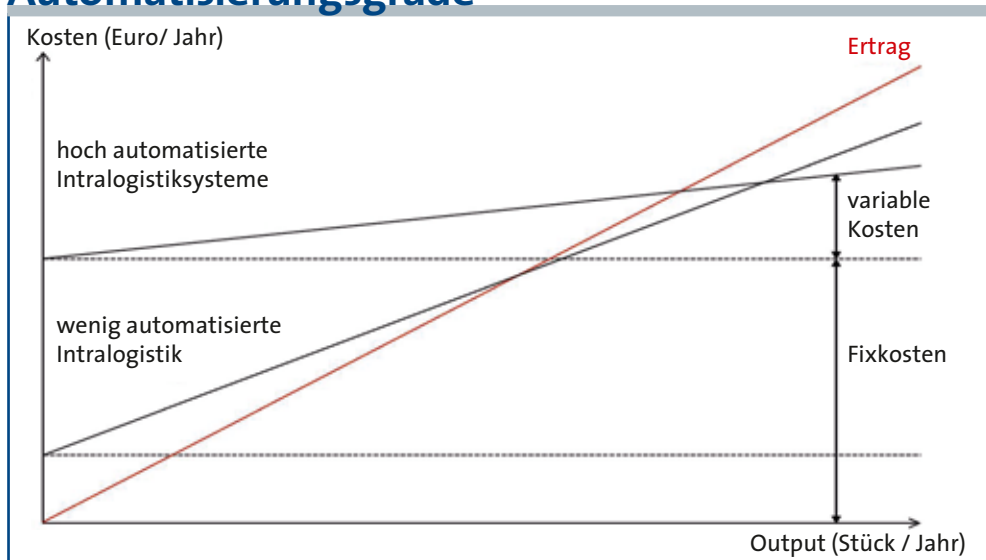
# Anpassungsfähige Prozesse

**Wer als Kontraktlogistiker intralogistische Dienstleistungen für andere erbringen will, muss zunächst seine Abläufe effizient organisieren.**

Die Grundfrage bei der Prozessgestaltung hat sich seit meinem ersten Berufsjahr als Anwendungsentwickler in einem Softwarehaus für Lagerverwaltungssysteme kaum verändert: Standard- oder Individuallösung?

Damals hätte ich es kaum für möglich gehalten, dass fast 20 Jahre später immer noch dieselbe Diskussion im Logistikumfeld geführt wird. Wer in die Kontraktlogistik einsteigen will, sollte sich diese Schlüsselfrage unbedingt stellen.

## Kostenvergleich unterschiedlich hoher Automatisierungsgrade



### Theorie und Praxis

Deshalb ist die Einführung von Standardprozessen zwar auch in Multi-User-Standorten ein angestrebtes Ziel. In der Praxis ist sie aber kaum zu erreichen. Dabei sollen ausgehend von individuellen Kundenverträgen nach Möglichkeit die Geschäftsprozesse an einem Standort für alle Kunden gleich ablaufen, um die größtmöglichen Synergieeffekte nutzen zu können. Wird aber für jeden Kunden eine kostentreibergerechte Prozesskalkulation auf Basis des Vertrags gerechnet, zeigt sich schnell, dass Standardprozesse nicht grundsätzlich günstiger sind. Vielmehr gilt: Wenn für einen Kunden flexible Prozesse benötigt werden, muss dieselbe Flexibilität auch beim Preis gelten.

Wer die Kosten ermittelt, die zur Erbringung einer Leistung er-

## Neue Serie

### Wie Spediteure erfolgreich in die Kontraktlogistik starten können



#### Teil 1: Prozessgestaltung:

Der deutsche Transportmarkt ist seit Jahren hart umkämpft, die Preise für Laderaum schwanken stark und Spediteuren fällt es schwer, profitable Margen zu erzielen. Vor diesem Hintergrund erscheint vielen Dienstleistern der Einstieg in die Kontraktlogistik aussichtsreich zu sein. Denn dort wird anerkanntermaßen noch Geld verdient. Ein vielversprechendes Szenario – doch bei der Planung gibt es einige wesentliche Punkte, die zum Erfolgsfaktor oder zum Stolperstein werden können. In einer dreiteiligen Serie wird es nacheinander um die vier wichtigsten Bereiche gehen: Geschäftsprozesse, IT-Systeme sowie Projekt- und Change Management. Nur wer auf allen diesen Gebieten schlüssige Lösungen findet, kann langfristig mit Kontraktlogistik erfolgreich sein. Der erste Teil behandelt die Ausgestaltung der Prozesse in Kontraktlogistikprojekten.

forderlich sind, sollte dabei auch die wachsenden Anforderungen an das Know-how berücksichtigen. Das gilt besonders für die Flexibilität beim Einsatz der Mitarbeiter: Während ein definierter Standardprozess nach einer gewissen Lernphase von unterschiedlichen Mitarbeitern noch nahezu gleichwertig umgesetzt werden kann, sieht das bei flexibleren Prozessen anders aus. Denn für kundenindividuelle Prozessabläufe ist ein spezifisches Wissen erforderlich – und dieses kann nicht beliebig oft durch unterschiedliche Mitarbeiter reproduziert werden.

Ein Logistikdienstleister, der eine Multi-User-Anlage betreibt, benötigt Flexibilität – und muss dafür zusätzliche Kosten in Kauf nehmen. Ansonsten kommen ihn die Standards teurer. Denn starre,

### Flexibilität verursacht Kosten

hoch automatisierte Betriebsprozesse sind zwar wesentlich günstiger, wenn sie über einen längeren Zeitraum unverändert durchgeführt werden können. Aber wenn sich die definierten Abläufe durch ein verändertes Artikelsortiment oder eine geänderte Pickzahl ebenfalls ändern müssen, ist es erforderlich, dass sich auch die eingesetzte Lagertechnik darauf einstellen lässt.

Gleiches gilt, wenn das Angebot eines Kunden saisonal unterschiedlich nachgefragt wird. Dann braucht der Logistikdienstleister flexible Flächen, die er entweder durch modular nutzbare Hallenkonzepte oder die zwischenzeitliche Weitervermietung eines Teils der Flächen erreichen kann.

In der Automatisierungstechnik hält die geforderte Flexibilität bereits Einzug: Shuttlesysteme mit erweiterbaren Greif- und Ablegestationen vervielfachen die Leistungsfähigkeit von Regalbediengeräten (RBG) oder automatischen Kleinteilelagern (AKL). Und autonome Flurförderfahrzeuge für den automatisierten Transport von „Regalen“, die sowohl im Wareneingang als auch für die Lagerhaltung und die Pick-&-Pack-Prozesse genutzt werden, definieren die Kommissionierstrategie „Ware zum Mann“ neu. Außerdem setzt die Logistik mittlerweile topaktuelle IT-Trends um: Datenbrillen zeigen den Kommissionierern die nächsten Arbeitsschritte an und ermöglichen so eine noch schnellere Form der beidhändigen Kommissionierung.

Im Versandhandel werden schnelle Retouren- und Wiederaufbereitungsprozesse wichtiger. Ein Unternehmen, das seine Lagerbestände so gering wie möglich halten will, ist dabei auf einen raschen Informationsfluss angewiesen. Richtig eingesetzt, eignen

sich dann nämlich bereits die Sendungsdaten der Paketdienstleister zu Rücksendungen als Planungs- und Steuerungsinstrument. Hier kehrt sich die Informationsrichtung beim Track & Trace um, und der Versender hat das Interesse an einer möglichst lückenlosen Verfolgbarkeit der Warenströme. All das führt dazu, dass Logistikdienstleister auf immer größere Flexibilität angewiesen sind.

### Simulation hilft

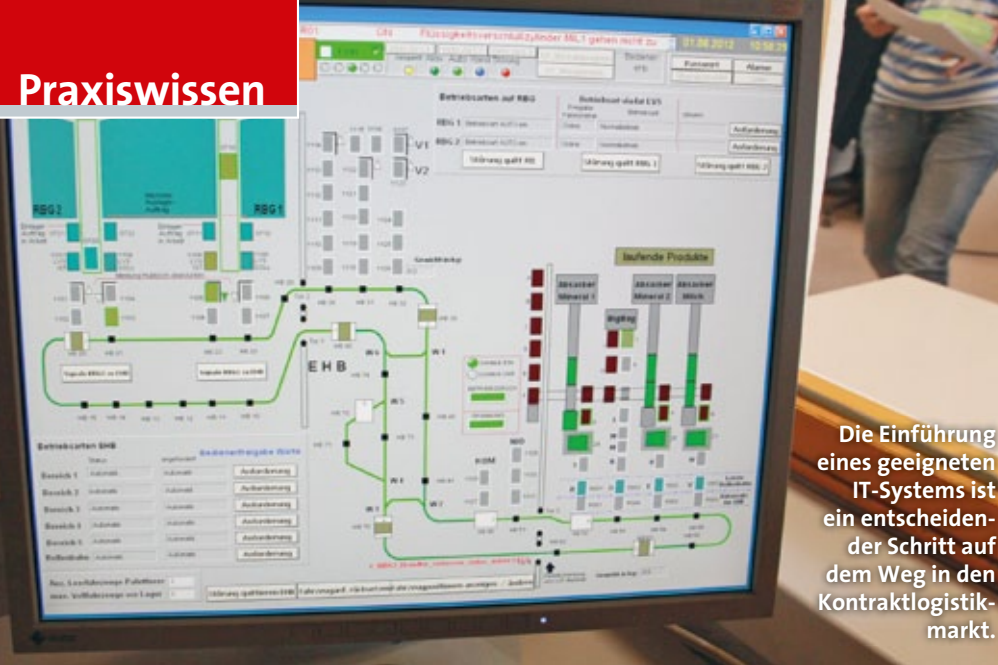
Die Beispiele zeigen: Das erste wichtige Element für ein erfolgreiches Kontraktlogistikprojekt ist die Festlegung der betrieblichen Prozessabläufe im Hinblick auf den benötigten Automatisierungsgrad. Mithilfe einer simulationsgestützten Logistikplanung unterschiedlicher Prozessabläufe und einer hohen Varianz der im Vorfeld zu definierenden Rahmenbedingungen lassen sich beliebige Szenarien aufstellen und daraus die erfolgreichsten Modelle ableiten. So können aus einer Kombination größtmöglicher Prozessstandards, der erforderlichen Flexibilität und einer darauf abgestimmten Infrastruktur die effizientesten Abläufe entwickelt werden. ■

### Der Autor



**Holger Zwingmann** ist Senior-Berater für Logistikprozesse und Logistik-IT bei der Wiesbadener

Logistikberatung A'pari Consulting. Er ist spezialisiert auf die Bereiche Warehousing, Versandhandel und E-Commerce.



Die Einführung eines geeigneten IT-Systems ist ein entscheidender Schritt auf dem Weg in den Kontraktlogistikmarkt.

# Wettbewerbsfähige IT

Eine leistungsfähige und auf die Struktur des Logistikunternehmens zugeschnittene Informationstechnologie bildet ein weiteres unverzichtbares Element, um im **Kontraktlogistikmarkt** dauerhaft erfolgreich zu sein.

Es ist entscheidend, dass die IT-Infrastruktur und die benötigten Anwendungen auf die festgelegten Prozesse abgestimmt werden. Dienstleister, die neben den logistischen Kernprozessen weitere Services etwa im Bereich der Pre- und After-Sales-Aktivitäten oder der Finanzbuchhaltung für ihre Mandanten anbieten, müssen auch diese spezifischen Geschäftsprozesse in ihre Logistik-IT-Landschaft integrieren.

Bei der Auswahl von IT-Lösungen sollten Logistikdienstleister deshalb ihr Hauptaugenmerk auf die Anwendungen legen, die sie benötigen. Je nach Komplexität der Aufgaben kann das etwa ein maßgeschneidertes Warenwirtschaftssystem (ERP) sein, das sämtliche Prozessanforderungen im operativen und administrativen Bereich erfüllt. Alternativ dazu kommen auch Transport- oder Warehouse-Management-Lösungen infrage, die mit hilfreichen Erweiterungen an die individuellen Geschäftsprozesse des Unternehmens angepasst werden. In meiner

Beratungspraxis erlebe ich es häufig, dass bei Logistikdienstleistern eine über viele Jahre gewachsene heterogene Systemlandschaft existiert, in der die Applikationen als Insellösungen laufen, die entweder gar nicht oder nur rudimentär miteinander verknüpft sind.

## Flickwerk an Lösungen

Dadurch machen sie Systemwechsel erforderlich und verursachen Medienbrüche, die wiederum zu den Hauptursachen für einen hohen manuellen Aufwand gehören. Das ist etwa dann der Fall, wenn nicht alle erbrachten Leistungen auf Knopfdruck aus den operativen Systemen automatisch in die monatliche Abrechnung übernommen werden. Denn dann müssen Mitarbeiter tagelang die Zahlen aus verschiedenen Anwendungen und separat geführten Listen konsolidieren. Und dies vielleicht auch noch für jeden Kunden individuell. Die Auswahl der geeigneten Software erfolgt im Wesentlichen abgestimmt auf

Man braucht Vertrauen zu seinem Softwareanbieter

die Soll-Geschäftsprozesse. Dazu empfiehlt sich, die Anbieter während einer Ausschreibungsphase miteinander zu vergleichen.

Kriterien sind neben den Softwarelösungen auch die fachliche Kompetenz und das wirtschaftliche Leistungsvermögen unter Betrachtung der Unternehmensstrategie und der Produktentwicklungslinien. Ein Logistikdienstleister kann dabei mit den potenziellen Kandidaten bereits erste Erfahrungen sammeln. Wie gut der Anbieter die Anforderungen versteht und ob er darauf aufbauend auch zukunftsfähige Lösungsvorschläge entwickeln kann, entscheidet mit über die Qualität der oft jahrelangen Kundenbeziehungen.

Als zusätzliche Auswahloption haben in den vergangenen Jahren IT-Lösungen aus der Cloud an Bedeutung gewonnen. Sie lassen sich flexibler aufteilen, modular kombinieren und meist auf Transaktionsebene abrechnen. Damit ist es außerdem möglich, einzelne Funktionalitäten je nach operativem Bedarf für die eigenen Kunden zusätzlich auszuwählen.

Über die Anschaffungs- und Betriebskosten hinaus sollte bei der Softwareauswahl auch der Schulungsaufwand berücksichtigt werden. IT-Anwendungen, die umständlich zu bedienen sind, bieten langfristig nicht die erforderlichen Erleichterungen bezüglich Durchlaufzeiten und Mengenvolumina. Wenn etwa bei der Vereinnahmung neuer Ware im Wareneingang Änderungen an den Stammdaten erforderlich werden, sollten diese einfach di-

## Der Autor



**Holger Zwingmann** ist Senior-Berater für Logistikprozesse und Logistik-IT bei der Wiesbadener

Logistikberatung A'pari Consulting. Er ist spezialisiert auf die Bereiche Warehousing, Versandhandel und E-Commerce.

## Ratgeberserie:

### Wie Spediteure erfolgreich in die Kontraktlogistik starten können

#### Teil 2: Software und IT

Die Kontraktlogistik hat sich zu einem Lieblingskind der Dienstleister entwickelt. Viele Spediteure versuchen, auf diesem Gebiet anderswo verloren gegangene Profite wettzumachen. Als Leitfaden, der ihnen hilft, die typischen Fallstricke zu vermeiden, hat sich diese Ratgeberreihe in Teil 1 mit der Ausgestaltung der Geschäftsprozesse beschäftigt. In Teil 2 finden sich nun Tipps, wie mit IT-Systemen eine optimale Unterstützung der Prozesse erreicht werden kann.



rekt im operativen System erfolgen können. Das vermeidet eine zusätzliche Datenerfassung und rechtfertigt deshalb durchaus Investitionen in systemseitige Anpassungen der ausgewählten Standardsoftware. Eine wesentliche Voraussetzung dafür ist, dass die ausgewählte Software langfristig releasefähig für Updates bleibt und Änderungen vorgenommen werden können, ohne mehrfache Anpassungskosten zu erzeugen. Je größer die Kundenanzahl und Leistungsbandbreite, umso stärker kommt es darauf an, dass die eingesetzte Software flexible Möglichkeiten für den Datenaustausch bietet.

Leistungsfähige Schnittstellen und Anbindungsmöglichkeiten an die Kundensysteme und gegebenenfalls sogar die Möglichkeit zum Datenclearing – nur eine hundertprozentige Datenqualität gewährleistet auch den reibungslosen Betrieb. Jede Störung im Datenimport reduziert die Zahl der bearbeiteten Datensätze und jeder Fehler im Datenexport führt zu Anfragen über physisch bereits erfolgreich abgeschlossene Leistungen – die nicht systemseitig belegt werden können. Im besten Fall lassen sich die Systeme so einrichten, dass über die Systemschnittstellen Fehler aus den Vorsystemen korrigiert und damit eine tiefere Integration in die Kundensysteme geschaffen werden können. Das fördert außerdem die Kundenbeziehung und ergänzt die Logistikleistung um eine nicht rein preislich

fixierte Komponente. Die wichtigste Anforderung an eine IT-Landschaft ist, dass sie sich mit geringen Mitteln kontinuierlich

verändern und anpassen lässt. In dieser Disziplin unterscheiden sich gute von mäßigen Softwareprodukten. Änderungen in der Systemkonfiguration und allgemeine Softwareanpassungen sollten nicht bei jedem Update eine mehrtägige oder sogar wochenlange Testphase erfordern. Natürlich legen Unternehmen schon aufgrund ihrer eigenen Qualitätsansprüche bei einem Software-Release Wert auf angemessene Systemtests. Aber der Aufwand dafür sollte nicht ins Unermessliche steigen. ■



Um Prozesse zu verändern, muss der Blick auf das Ganze gewahrt bleiben.

Und dies geschieht häufig auch erst dann, wenn dem Druck von Kundenseite angesichts des geplanten Starttermins nicht mehr widersprochen werden kann oder hohe Vertragsstrafen im Raum stehen. Das wirft die Frage auf, weshalb nachweislich erfolgreiche Projektmanagement-Methoden viel zu selten eingesetzt werden.

Getreu dem Kölschen Motto „et hätt noch immer jot jejeange“ sehen viele keine Notwendigkeit, sich bei der Projektumsetzung anders als gewohnt zu verhalten. Oft kommt es sogar vor, dass Ansprechpartner in Unternehmen Schwierigkeiten mit der Projekt-Terminologie haben. Dann stellen sie uns Fragen wie: „Ist das ein Projekt oder eine Aufgabe?“

Allein den Hinweis auf die etablierten Projektmanagement-Methoden verbinden viele Verantwortliche mit der Unterstellung, dass damit ein unangemessen hoher Aufwand verbunden wäre. Dabei zeigt gerade die Untersuchung gescheiterter Projekte, dass die entscheidenden Fehler vor allem in der Entstehungs- und Planungsphase gemacht werden.

## Methodisch vorgehen

Es genügt für ein erfolgreiches Projekt nicht, eine To-do-Liste einzusetzen. Der Erfolg von Projekten hängt stark von den handelnden Personen und ihrer individuellen Vorgehensweise ab. Wer ausgewählte Methoden, Techniken und Werkzeuge über alle Projektphasen hinweg konsequent einsetzt, schafft Klarheit über die Vorgehensweise und Zielrichtung. Daran können sich dann auch die beteiligten Mitarbeiter orientieren. In diesem Sinne trägt es zum Erfolg bei, wenn durch ei-

# Methodisches Projektmanagement

Wer für einen Kunden eine **neue IT-Landschaft** einführt oder die Logistikinfrastuktur erneuert, steht vor großen Veränderungen – mit hohen Risiken, aber auch Chancen.

Die Chance, ein großes Projekt in der praktischen Umsetzung zum Erfolg zu führen, ist nicht groß. Das belegt beispielsweise der „Chaos Report“ der internationalen Standish Group aus dem Jahre 2012, der über 40.000 Projekte hinsichtlich ihrer Erfolgs- und Misserfolgskfakto-

ren untersucht hat. Das Ergebnis: Gerade einmal zehn Prozent der betrachteten Projekte mit einem Budget von über einer Million Euro wurden erfolgreich abgeschlossen, fast 40 Prozent wurden sogar abgebrochen. Angesichts solcher Zahlen wird deutlich, warum gerade bei der Implementierung von Kundenlösungen, für die eine kostspielige neue IT-Landschaft oder Logistikinfrastuktur benötigt wird, ein professionelles Projektmanagement selbstverständlich sein sollte.

In der Praxis erleben wir aber immer wieder, dass die dafür erforderlichen Kompetenzen in vielen Unternehmen fehlen. Oft werden Projektmanagement-Methoden – wenn überhaupt – erst dann angewandt, wenn die Projektziele in Bezug auf Zeit, Kosten, Qualität oder Inhalt gar nicht mehr erreicht werden können.

## Der Autor



**Holger Zwingmann** ist Senior-Berater für Logistikprozesse und Logistik-IT bei der Wiesbadener

Logistikberatung A'pari Consulting. Er ist spezialisiert auf die Bereiche Warehousing, Versandhandel und E-Commerce.

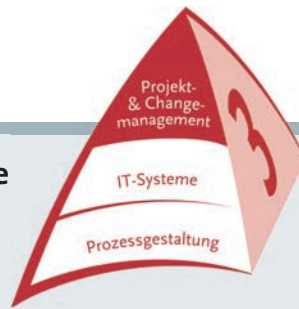
Es genügt nicht, eine To-do-Liste einzusetzen

## Ratgeberserie:

### Wie Spediteure erfolgreich in die Kontraktlogistik starten können

#### Teil 3: Projekt- & Change Management

Wer als Spediteur seine Chancen in der Kontraktlogistik sucht, muss professionell arbeiten, wenn er erfolgreich sein will. Wie sich die guten Marktchancen in diesem Bereich auch in gelingende Kundenprojekte ummünzen lassen, beleuchtet der dritte und abschließende Teil der Ratgeberreihe. Nach Teil 1 zu den Geschäftsprozessen und Teil 2 über IT-Systeme geht es nun um die Steuerung: das Projektmanagement und bei langjährigen Aufträgen auch das Change Management.



ne gemeinsam gelebte Methodik bekannt ist, wie die Projektziele erreicht werden sollen und auch projektübergreifend das gleiche Grundverständnis besteht sowie eine einheitliche Sprache genutzt wird.

#### Klare Vorgaben

Dann wird sogar das Erstellen und Freigeben eines Projektauftrags, in dem die Projektziele und Rahmenbedingungen unmissverständlich definiert sind, zur Selbstverständlichkeit. Sowohl der Projektleiter als auch das mit der Umsetzung betraute Projektteam können ihr Handeln danach ausrichten. Auf dieser Grundlage lässt sich für alle Beteiligten feststellen, wie sich Änderungswünsche auf den Projektverlauf auswirken. In der Regel betreffen zusätzli-

che Aufgabenpakete nämlich die Zieldimensionen Zeit, Kosten oder Qualität und Inhalt. Es ist deshalb wichtig, zunächst bei den ursprünglich definierten Projektzielen zu bleiben und erforderliche Änderungen nach Möglichkeit auf eine zweite Phase zu verschieben. Wenn Sie zugesagte Termine einhalten, werden Ihre Kunden die Professionalität Ihres Vorgehens anerkennen und Ihr zielgerichtetes Vorgehen unterstützen. Denn schließlich liegt das Interesse am Gesamterfolg eines Projektes ja nicht beim Dienstleister alleine.

Auch in der Kontraktlogistik gewinnt ein aktiv gelebtes Change Management an Bedeutung, wie es in der Produktion üblich ist. Das ist einerseits bei langjährigen Verträgen erforderlich, weil Ihre Kunden sich im Wettbewerb behaupten müssen. Andererseits profi-

**Um Optimierungen zu bewerten, muss man seine operativen Leistungswerte kennen**

tieren Sie als Dienstleister davon, wenn Sie durch die Optimierung Ihrer Geschäftsabläufe Einsparpotenziale heben können und so Ihr Leistungsportfolio kontinuierlich an den Bedürfnissen des Marktes ausrichten und gegebenenfalls erweitern können.

Da sich Ihre operativen Prozesse in der Regel auf leistungsfähige IT-Systeme stützen, ist für die Umsetzung von Veränderungsmaßnahmen immer eine ganzheitliche Betrachtung Ihrer IT-Landschaft und Ihrer Geschäftsprozesse erforderlich. Dabei können Sie sich an zwei Leitfragen orientieren: „Tun wir die richtigen Dinge?“ und „Tun wir die Dinge richtig?“

Ihre Kunden werden die Professionalität Ihres Change Managements zu schätzen wissen, wenn klar ist, dass die umfassende Betrachtung aller Prozess- und Investitionskosten einer Veränderungsmaßnahme zu Ihrem Know-how gehört und damit ein fester Bestandteil Ihres Leistungsportfolios ist. In einer solchen Konstellation können Kundenwünsche durchaus den Anstoß zu einer neuen strategischen Ausrichtung Ihres Unternehmens geben und so wiederum Ihre Kundenbeziehungen festigen.

Damit Sie Optimierungsmaßnahmen sinnvoll bewerten können und nicht nur auf Druck von außen reagieren, müssen Sie Ihre operativen Leistungswerte kennen. Nur wer die relevanten Kennzahlen aus seinem Tagesgeschäft im Griff hat, kann beispielsweise mithilfe eines „Best Practice“-Ansatzes die Stellgrößen im Vergleich zu Mitbewerbern ausfindig machen und entsprechend verändern. Diese Kennzahlen geben auch Aufschluss über den Erfolg von Veränderungsmaßnahmen im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP).

Der Einstieg in die Kontraktlogistik muss für Spediteure kein Wagnis sein. Mit der flexiblen und kosteneffizienten Ausgestaltung der Geschäftsprozesse (Teil 1), der Auswahl einer geeigneten IT-Landschaft (Teil 2) und einem professionellen Projektmanagement stehen die Weichen auf Erfolg. ■

## Gründe für das Scheitern von Projekten

