





## INTERVIEW

## „Jedem sollte bewusst sein, dass Kundenwünsche Geld kosten“

Warum **Rainer Hoppe**, Inhaber der Unternehmensberatung A'pari Consulting, Spediteuren empfiehlt, sich notfalls auch einmal von Kunden zu trennen, die zu hohe Prozesskosten verursachen.

**Viele Kunden verursachen – oft ungewollt – bei ihren Speditionsdienstleistern hohe Prozesskosten. Gleichzeitig sind sie immer weniger bereit, faire Preise zu zahlen. Was raten Sie Spediteuren hier zu tun?**

**Rainer Hoppe:** Das ist ein sehr sensibles Thema, für das ein Speditionsunternehmer sehr viel Fingerspitzengefühl benötigt. Entscheidend ist aber, dass er zunächst einmal weiß, welcher Auftraggeber ihn wie viel Aufwand kostet. Dafür ist es notwendig, die Prozesskosten jedes Kunden zu ermitteln und zu analysieren. Manchmal aber hilft nur eines: Ein Spediteur muss auch einmal den Mut haben, sich von Kunden zu trennen, die zu hohe Prozesskosten verursachen.

**Das ist aber leichter gesagt als getan, da es heute in allen Unternehmen auf jeden Cent Umsatz ankommt ...**

**Rainer Hoppe**

Maimlick/Tobias Loew



Große Speditionskonzerne tun sich da in der Tat leichter als Mittelständler. Die großen Netze lehnen in der Regel sofort einen Auftrag ab, wenn sie sehen, dass die Sendung nicht zu ihren Systemen passt. Mittelständler gehen dagegen auf individuelle Kundenwünsche ein. Das ist ja auch die große Stärke des Mittelstands. Andererseits müssen auch mittelständische Speditionsbetriebe ihre Kosten im Blick haben und etwaige Kostentreiber radikal eliminieren. Sonst schlittert ein Unternehmen schneller ins Minus, als ihm lieb ist.

**Was empfehlen Sie den Dienstleistern vor diesem Hintergrund?**

Entscheidend ist, dass ein Firmenchef bei seinen Mitarbeitern innerhalb seines Unternehmens ein Gesamtprozess-Verständnis schafft. Jeder Mitarbeiter muss dafür sensibilisiert sein, dass Kundenorientierung Geld kostet. Jedes Handling-Extra und jede unbeladene Sendung binden beim Dienstleister Mitarbeiter-Ressourcen und verursachen damit Mehrkosten. Das heißt nicht, dass Spediteure nicht mehr auf die Wünsche ihrer Kunden eingehen sollen.

Jedem einzelnen Mitarbeiter sollte aber bewusst sein, dass diese Wünsche Geld kosten. Dieses Verständnis, unterstützt mit einer vernünftigen IT, birgt aus meiner Sicht noch relativ große Kosteneinspar-Möglichkeiten in mittelständischen Speditionen.

**Der Haken daran ist, dass viele Auftraggeber da nicht mitspielen werden!**

Das liegt häufig auch an der Art und Weise der Ansprache. In der Regel sprechen die Vertriebsmitarbeiter mit den Auftraggebern. Um aber Prozesse im Miteinander mit dem Verlager- und dem Empfänger-Unternehmen im Sinne des Spediteurs zu verändern, sollte ein Speditionsdienstleister einen anderen Rahmen schaffen. Idealerweise initiiert er dafür zum Beispiel „Verbesserungskreise“, in denen sich regelmäßig operative Verantwortliche aus den jeweiligen Unternehmen treffen, um gemeinsam Prozessoptimierungsmöglichkeiten zu diskutieren. Das passiert in Speditionsunternehmen aber noch zu wenig. Solche Workshops sind zwar auch mit einem gewissen Aufwand verbunden, aber letztlich zahlt sich dieser für alle Beteiligten aus. eh

schief gelaufen sind. Sinnvoller wäre es, wenn man von vornherein mit den Beteiligten in der Lieferkette saubere Spielregeln vereinbaren würde“, so Lorenz. „Vielen Spediteuren fehlt auch die Hartnäckigkeit“, glaubt Tillner. „Wenn wir Lösungen für unsere Kunden haben, müssen wir diese aktiv anbieten“, fordert er seine Kollegen zu proaktiven Lösungen auf. Dies aber erfordere aufseiten der Vertriebsmitarbeiter Mut, weiß Tillner. „Man darf sich als Vertriebler nicht entmutigen lassen, wenn ein Verlager die Vorschläge nicht aufgreift, oder einen gar vor die Tür setzt, weil er glaubt, die Prozesse selbst besser im Griff zu haben.“

**Wunsch nach Verbesserungs-Austausch**

Was aber schafft Abhilfe? Hoppes Rat: Ausschließlich die Vertriebsmitarbeiter mit den Kunden sprechen zu lassen, helfe da wenig, weil Vertriebler meist über zu wenig profunde Projektmanagement-Kenntnisse verfügen. Sinnvoller sei, so der Berater, die Initiierung von „Verbesserungskreisen“, in denen sich die operativ-verantwortlichen Mitarbeiter aus den jeweiligen Firmen treffen, um gemeinsam Prozessoptimierungsmöglichkeiten zu diskutieren. „Das passiert in Speditionen aber noch zu wenig“, sagt er.

„Jeder Beteiligte in der Lieferkette sollte die fünf wichtigsten Prozess-Zerstörer kennen“

**ROLF LORENZ,**

Geschäftsführer Spedition Schmidt-Gevelsberg

Dass Auftraggeber daran durchaus Interesse haben, zeigt das Beispiel der Zufall Logistics Group. „Wir treffen uns regelmäßig mit unseren Kunden zum Verbesserungs-Austausch – Stichwort KVP. Wir nennen das auch gerne ‚Kundenverwöhnprogramm‘“, erzählt Tillner und lacht. „Dafür schulen wir auch unsere Mitarbeiter, damit sie unseren Kunden argumentativ auf Augenhöhe begegnen können“, führt er aus.

Bevor man aber mit dem Kunden spricht, ist eines unerlässlich: „Ein Spediteur muss wissen, wie viel ihn bestimmte administrative Prozesse kosten und wie viel er sich letztlich einsparen kann, wenn der Verlager zum Beispiel seine Packstücke ordnungsgemäß beladelt“, sagt Penner. „Diese Transparenz muss ein Spediteur schaffen“, sagt er. Und Geschäftsführer Lorenz zufolge sei last but not least schon sehr viel ge-

wonnen, wenn jeder Beteiligte in der Lieferkette die fünf wichtigsten Kostentreiber – Stichwort „Prozess-Zerstörer“ – kenne. „Wenn wir diese identifiziert haben“, ist sich Lorenz sicher, „dann lassen sich daraus sinnvolle Kosteneinspar-Maßnahmen ableiten, die zum Wohle aller Beteiligten wirken.“

**Effizienz zahlt sich preislich aus**

Fazit: Es gibt also noch viel zu tun. Sowohl aufseiten der Spediteure, als auch aufseiten der Versender- und Empfänger-Betriebe: „Viele Firmen betrachten den Transport, überspitzt formuliert, nach wie vor nur als Abfallprodukt und nicht als zentrales Glied in ihrer Wertschöpfungskette. Mit der Folge, dass sie dem Thema Prozess-Effizienz zu wenig Aufmerksamkeit schenken“, bringt es Hoppe auf den Punkt. Andererseits ist auch eines klar: „Je effizienter der Prozess ist, desto preisgünstiger kann ein Dienstleister anbieten“, sagt der stellvertretende Geschäftsführer Penner. „Letztlich also profitieren alle Seiten von mehr Prozesseffizienz – der Verlager, der Spediteur und der Warenempfänger.“ ■■■

Eva Hassa