

Projekterfolg fußt auf drei Säulen

Gute Dienstleister sind fit in der Logistik. Aber sie müssen auch Profis für Datenverarbeitung und Personalwesen sein.

Von Dr. Claus-Peter Amberger

Gelungenes Outsourcing hat wenig mit Lohngefälle und viel mit Prozessorientierung zu tun. Denn es geht bei der Auslagerung der Logistik vor allem um Prozesse in den drei Kernbereichen Datenverarbeitung, Logistik und Personal. Hier können Kosten sinken und Qualität steigen.

Kernkompetenz DV. Gerade bei komplexen Outsourcing-Aufträgen ist Datenverarbeitung wichtig. Weil im Alltag jeder Auftrag andere Anforderungen stellt, ist eine vom Dienstleister speziell entwickelte Software oft die beste Lösung. Denn allgemeine Unternehmenssoftware stellt Logistikprozesse in der Regel nicht dar. Eine Alternative sind standardisierte Logistikanwendungen. Doch dort werden spezielle Anforderungen gar nicht oder nur zu Extrakosten abgebildet. Natürlich muss ein Dienstleister auch mit Standardsoftware wie SAP umgehen können. Manchmal reicht hier jedoch auch eine Schnittstelle zu SAP.

Tatsächlich sind in der Praxis die Lösungen so vielfältig wie die Anforderungen. Beim Logistikdienstleister Loxxess gibt es deshalb alle genannten Spielarten. Bewährt hat sich in diesem Zusammenhang die Eigenentwicklung Prolog. Sie lässt sich leicht an neue Anforderungen anpassen und über viele Schnittstellen mit Kundensystemen vernetzen.

Im Baukasten-System. Für DV-Prozesse können Exzellenz-Cluster sinnvoll sein, Partnerschaften von Unternehmen, die in ihrem Bereich führend sind. Dabei stimmen die Partner ihre Produkte und Dienstleistungen schon vor einem konkreten Auftrag aufeinander ab. Vorteil für die Kunden: Sie erhalten in jedem einzelnen Auftragsegment die bestmögliche Lösung. Und die Software ist schneller entwickelt und eingeführt, weil die Anwendungen schon getestet wurden.

Beispiel für ein solches Exzellenz-Cluster ist das Kompetenz Center Versandhandel, eine Informationsplattform. Der Kunde kann hier wie aus einem Baukastensystem wählen: Da gibt es unter anderem den Online-Shop und die Bonitätsprüfung, das Versandhaus-System und natürlich Logistik. Die Juwelier- und Uhrmacherkette Christ nutzt eine solche Lösung:



Eine qualifizierte Kernmannschaft durch Aushilfskräfte zu ergänzen sichert Flexibilität in der Dienstleistung.

Dabei erfasst die Niederlassung in Münster die Aufträge, die im Online-Shop von Christ eingehen. Sie werden auf Dubletten kontrolliert und die Adressen überprüft. Bonität und Kreditkarten prüft ein externer Dienstleister über eine Schnittstelle. Kreditlimits werden überwacht, Rechnungen erstellt, Zahlungseingänge verbucht, das Mahnwesen angestoßen und gesteuert sowie Serviceanfragen beantwortet. Parallel dazu läuft die physische Logistik von der Wareneingangskontrolle über Bestandsführung, Kommissionierung, Paketversand bis zum Retourenmanagement.

Arbeitsabläufe organisieren. Effiziente Logistikprozesse entstehen vor allem dank der Erfahrung langjähriger Führungskräfte. Hier zählt die Fähigkeit, Arbeitsabläufe immer wieder neu zu organisieren. Denn je komplexer die Aufgabenstellung, desto individueller muss die Lösung sein.

Je nach Beschaffenheit eines Produkts oder der Zahl der Einzelteile in einem Paket eignen sich oft unterschiedliche Prozesse.

Das wird zum Beispiel im Europalager des amerikanischen Snowboardherstellers Burton berücksichtigt. Im Lager, das der Dienstleister im bayerischen Aurach betreibt, erfasst der Wareneingang alle entscheidenden logistischen Daten der Ware wie Volumen oder Gewicht. Vor der Kommissionierung der sogenannten „Softgoods“ wie Badeschuhe, T-Shirts, Handtücher wird das Volumen des Versandauftrags berechnet und direkt in einen passenden Versandkarton kommissioniert. Für die „Hardgoods“ wie die Bretter, Bindungen und Schuhe hingegen wird erst am Ende des Kommissionierprozesses die Versandverpackung festgelegt. Denn diese Ware braucht je nach Länge, Umfang und Empfindlichkeit sehr individuelle Verpackungen.

Gestufte Verantwortung. Die dritte Säule erfolgreichen Logistik-Outsourcings sind Mitarbeiterprozesse. Sie sind entscheidend, wenn es bei den scheinbar einfachen Tätigkeiten auf gleichbleibende Qualität ankommt. Loxxess arbeitet mit dem Prinzip gestufter Verantwortung,

Lagerhallen im Rhein-Main-Gebiet
www.wideflex.de

um Qualität bei extremen Volumenschwankungen zu garantieren. Dabei wird die Grundlast eines Auftrags von einer Kernmannschaft erledigt, die regelmäßig durch Aushilfskräfte ergänzt wird. Die Aushilfen lernen so ebenfalls alle Prozesse kennen, auch wenn sie nicht täglich mitarbeiten. Bei zusätzlichen Aufträgen werden die Teams neu gemischt. Die neuen Teams setzen sich vor allem aus den eingearbeiteten Aushilfskräften zusammen. Die Leitung aber übernehmen stets Mitarbeiter der Kernmannschaft. So gibt die Stammmannschaft

ihre Erfahrung an die Aushilfen direkt weiter, der Stamm kontrolliert und gewährleistet die Qualität der Prozesse. Die Teams arbeiten vielleicht nicht ganz so schnell wie die reine Stammbegleitschaft. Doch dieser Effekt wird durch die größere Zahl der Teams mehr als ausgeglichen. Mitarbeiter, die sich als Teamleiter bewähren, werden weiter gefördert.

Wer mit seiner Qualitätsstrategie auf eine Null-Fehler-Quote abzielt, für den muss im Übrigen bei Personalprozessen gelten: Qualität vor Schnelligkeit. Denn es ist viel teurer, Fehler auszugleichen, als Fehler zu vermeiden. Deshalb sind bei Loxxess alle Prozesse komplett barcodegesteuert.

Jedes Aufnehmen von Ware, jede Übergabe wird gescannt und dokumentiert. Und zur doppelten Absicherung werden beispielsweise Pakete stichprobenartig herausgezogen, ausgepackt und gesondert überprüft bevor sie dem Transportdienstleister übergeben werden.

DVZ 20.10.2009

PRAXIS

Flexibel reagieren mit gestufter Verantwortung

Das Prinzip gestufter Verantwortung in Personalprozessen hat sich für Loxxess jüngst bei einem Großauftrag des Kunden Sky bewährt. Wegen der Umbenennung von Premiere in Sky musste die Loxxess-Medienlogistik in kürzester Zeit dafür sorgen, dass der neue Markenname auf allen von Sky vertriebenen Produkten zu lesen ist. Konkret hieß das: Mehrere hunderttausend eingelagerte Produkte auspacken, einen neuen Aufkleber anbringen oder eine Blende austauschen und wieder versandbereit machen. Dasselbe bei Produkten mit alten Logos, die von Händlern zurückgesandt wer-

den. Zusätzlich galt es, neue Ware als Erstbestand in den Handel zu bringen und plötzlich ein Händlernetz zu bedienen, dessen Größe sich innerhalb kürzester Zeit verfünffacht. Mitarbeiter aus der Stammbegleitschaft des Standorts übernahmen für diese Zeit die Führung neu gebildeter Teams, die im Wesentlichen aus vorher angelehnten Aushilfskräften bestanden. Nur so konnte binnen weniger Wochen genügend qualifiziertes Personal gefunden werden, um den Ein-Schicht- auf einen Zwei-Schicht-Betrieb zu erweitern, der sogar sonabends und sonntags durchlief.



Dr. Claus-Peter Amberger, Geschäftsführer Loxxess AG, Tegernsee.