

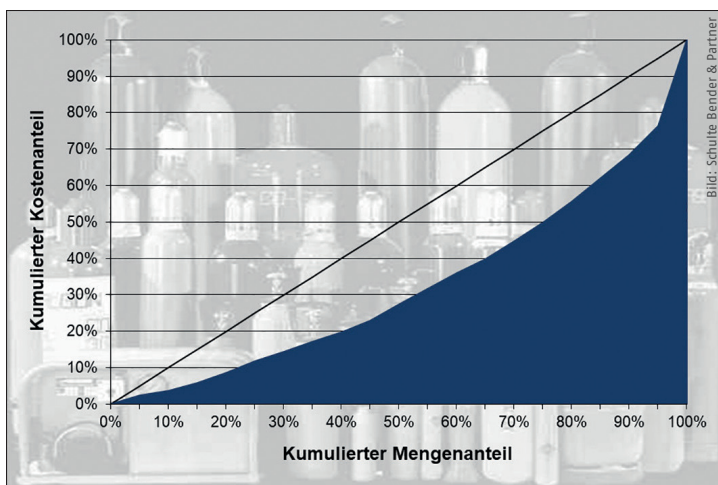
Logistik in der Flüssiggasbranche:

Service und Rentabilität sind zwei Seiten derselben Medaille

Die Flüssiggasbranche ist in mehreren Dimensionen in einer herausfordernden Situation: zum einen fordert das gesellschaftliche Umfeld die Abkehr von fossilen Energieträgern, zum anderen werden die Erwartungen der Abnehmer an den Service ständig anspruchsvoller und drittens ist die Wettbewerbssituation auf einem stagnierenden, teilweise rückläufigen Markt nicht einfach. Unter diesen Bedingungen ist eine kostenoptimierte und serviceorientierte Logistik das entscheidende Instrument, um flexibel auf die sich verändernden Marktsituationen reagieren zu können sowie eine wettbewerbsfähige Marktposition zu garantieren. In diesem Artikel sollen einige Potenziale in der Value Chain überblicksartig dargestellt werden, um Unternehmen die Möglichkeit zu geben, daraus eine Roadmap für die eigene Optimierung zu entwickeln. Sämtliche Optimierungsansätze – sowohl im operativen wie im strategischen Bereich – können damit ausgeschöpft und ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) in Gang gesetzt werden.

Transparenz als Voraussetzung für Verbesserungen

Die Grundlage jeder Optimierung ist das Wissen um Prozesse und die damit verbundenen Kosten und Erlöse. Noch immer arbeiten viele Versorger so, als sei mit der Gewinnung des Neukunden der Wertschöpfungsprozess in wesentlichen Teilen abgeschlossen. Mit der Anlage der Kundenadresse im ERP-System, der Zuordnung der AD-Nummer für die Provisionierung und der ersten Belieferung gerät der Kunde aus dem Fokus. Dabei wird es gerade jetzt spannend und es wäre im Vorfeld durch die Einbeziehung der logistikrelevanten Themen schon so viel mehr möglich gewesen: Kann mit dem Kunden ein Lieferturnus vereinbart werden? Wann ist der aus Sicht der Tourenplanung beste Liefertag? Welche Abnahmemengen sind zu erwarten – pro Jahr und pro Stopp? Und schließlich: hält sich der Kunde an die getroffenen Vereinbarungen?



Beispiel: Viel zu oft ist es so, dass mit geringen Absätzen nicht nur nichts verdient wird, sondern – wie hier – 25 % der Absätze 50 % der Kosten verursachen – und die letzten 5 % der Absätze sogar 25 % der Kosten!

Digitalisierung ist ein Buzzword – mit Berechtigung

Die Auswertung der Tour- und Bestelldaten in einem modernen Logistikinformationssystem ist die Basis für die Kosten- und Leistungsauswertung. Sie wird verknüpft mit den vorausgeplanten Touren, einem Tracking & Tracing-System sowie dem digitalen Fahrtschreiber. Die mobile Warenwirtschaft mit dem digitalen Lieferschein, der Leergutabwicklung sowie ggf. der Faktura wird integriert. Dieses System liefert (wenn gewünscht: in Echtzeit) Informationen zu der gesamten Tour – und auch zur Rentabilität einzelner Kunden. Außerdem können Prozesskosten in sämtlichen Logistikbereichen generiert werden:

- Transportkosten (unterschieden in Strecke, Kunde, Hof) in Prozent vom Umsatz und durchschnittlicher Erlös pro Tonne,
- Abfüllkosten für Flaschengas,
- Dispositionskosten,
- Kosten für die Auftragsbearbeitung und -abwicklung,
- Kosten der Logistiksteuerung in Prozent der Transportgesamtkosten, Distributionskosten und Auslieferentfernung pro Tonne,
- Personalproduktivität und Lohnkosten je Produktivstunde,
- durchschnittliche Stoppmenge und vergebliche Anlieferungen etc.

Die so gewonnenen Daten werden zum Aufbau und zur Implementierung einer Kundendeckungsbeitragsrechnung genutzt, um daraus Kennzahlen zu bilden, die mögliche Quersubventionierungen von Kunden aufzeigen und eine kontinuierliche Überprüfung der Kosten- und Wettbewerbssituation erlauben. Dadurch können Wettbewerbsveränderungen rechtzeitig erkannt, Schwachstellen beseitigt und strategische Maßnahmen entwickelt und umgesetzt werden. Genauso wichtig: Diejenigen mit den Informationen zu versorgen, die täglich damit arbeiten, d. h. Kostenbewusstsein auch und gerade bei den operativ verantwortlichen Mitarbeitern schaffen.

Optimierung mit dem Kunden – nicht gegen den Kunden

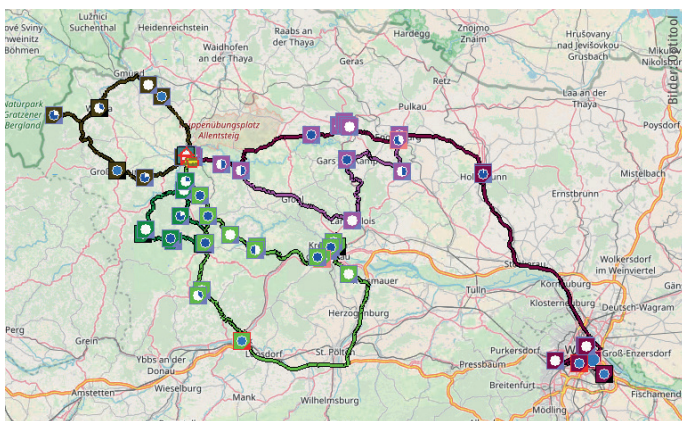
Transparenz führt dazu, Potenziale zu erkennen. Wichtig ist, diese Potenziale gemeinsam mit dem Kunden zu aktivieren und Vorteile für beide Seiten zu schaffen. Potenziale, die zu Kostenopti-

mierungen führen, können ganz oder teilweise an den Kunden weitergegeben werden. Beispiel: Kann ich die Stoppmenge erhöhen, in dem ich mit dem Kunden vereinbare, den Kostenvorteil der selteneren Belieferung weiterzugeben – sei es in Form eines pfandfreien Flaschenstocks oder entsprechender Mengenstaffeln in meinem Konditionensystem? Oder komme ich nicht umhin, unter Berücksichtigung des Distributionsgebietes (Entfernung, Wettbewerbssituation, etc.) rentabilitätsorientierte Mindestabnahmemengen zu definieren?

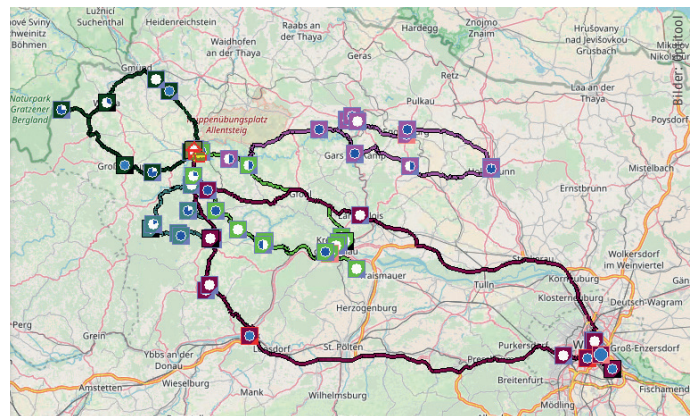
In jedem erfolgreichen logistiklastigen Unternehmen werden Vertrieb und Logistik synchronisiert. Für Flaschengas bedeutet dies die Einführung des aktiven Vorverkaufs. Im Tankgasbereich sollten Kunden möglichst über Füllstandsanzeigen am Tank oder mithilfe eines zu vereinbarenden Turnus (unter Einsatz von Prognoseverfahren zur Bedarfsermittlung) vom Versorger gesteuert werden. Dazu werden im Vorfeld, unter Berücksichtigung eines möglichst hohen Servicegrades, Belieferungsrhythmus und Stoppmengen optimiert – also proaktive statt reaktiver Tourenplanung, d. h. Reduzierung, besser Abschaffung ungewisser Liefermengen auf Verdacht zugunsten der Distribution auf optimierten Rahmentouren. Die Distribution wird damit durch Auslastungssteigerung optimiert. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Vorlaufzeit für Bestellungen: je mehr Aufträge im Pool sind, umso besser sind die Touren zu planen. Hier sind schnell mehrere Prozent Kostenersparnis möglich, die ebenfalls ganz oder teilweise den Kunden zu Gute kommen könnten.

Potenziale aktivieren durch die Erfolgsfaktoren der Flüssiggaslogistik

Generell spielt die Tourenplanung und Disposition eine wichtige Rolle im Maßnahmenmix: Grundsätzlich lautet die Empfehlung, die Tourenplanung „selbst in die Hand zu nehmen“ und dem Fahrer bzw. Spediteur die optimierten Touren zu übergeben. Dadurch bleibt die direkte Verbindung zum Kunden erhalten und bei einem Wechsel des Fahrers/Speditors kommt es zu geringeren Problemen. Im Vorfeld werden optimierte Rahmentouren bzw. Rahmengebiete gebildet, denen Kunden zugeordnet werden. Kriterien können sein: räumliche Nähe, Anbindung, Auslastung der Touren, Auslastung der Füllstellen, ggf. „emotionale Zugehörigkeit“. Die Touren, meist im ERP auf Basis eines vorgeschalteten Planungsprozesses mittels Logistiksystemen disponiert, werden zeit- und auslastungsoptimiert vorgeplant (evtl. auch 2-Tages-Touren).



Konventionell geplante Tour.



Optimierte Tourenplanung – sog. „Zwiebelschalentour“.

Interessanter Aspekt: Die künstliche Intelligenz plant Touren, auf die ein Mensch mit der an klassische Optimierung gewohnten Erfahrung nicht kommen würde:

Schließlich liegt auch in der Anpassung der Logistik auf die erheblichen Saisonschwankungen ein nicht zu unterschätzendes Potenzial. Sei es über die Gestaltung intelligenter Arbeitssysteme zur Erzielung von Fixkostendegressionseffekten im Fuhrpark oder das Nutzen moderner Beschaffungskonzepte zur saisonalen Bereitstellung der Fahrzeugkapazitäten. In auslastungsschwachen Zeiten sollten Fahrzeuge zudem konsequent abgemeldet werden, wodurch sich die Auslastung der noch angemeldeten Fahrzeuge erhöht und der Mengendruck aufrecht erhalten wird.

Auch wenn der Transportmarkt in jüngster Zeit durch die Engpässe nicht einfacher geworden ist, lohnt es sich noch immer, über den Einsatz von Speditionen Spitzen abzudecken. Die Frage, ob eigener Fuhrpark oder Dienstleister, wurde lange Zeit vor allem aus dem Blickwinkel der Kostenunterschiede betrachtet (und manchmal vorschnell entschieden). Das Pendel des Outsourcings schlägt allerdings zurück und Unternehmen gehen dazu über, mit eigenem, qualifiziertem Personal die Versorgung sicherzustellen. Aus unserer Erfahrung ist es wichtig, neben den modernen Maßnahmen des „Employer Branding“ und der wertschätzenden Führung auch mittels eines attraktiven und leistungsorientierten Entlohnungssystems gute Mitarbeiter zu finden und zu binden.

Fazit

Die Situation in der Flüssiggasbranche ist nicht einfach, die Möglichkeiten sich zu behaupten sind dennoch vielfältig. Und wer sich jeden Tag der Verantwortung für seine Kunden und sein Unternehmen bewusst ist, sollte auf seiner individuellen Roadmap die Schritte in Richtung nachhaltigen Wachstums gehen können.



Der Autor, Dipl.-Kfm. Marcus Bender, berät mit dem Team von Schulte Bender & Partner aus Münster Versorgungsunternehmen der Flüssiggasbranche seit drei Jahrzehnten zu allen Themen der inner- und außerbetrieblichen Optimierung.

www.sbp.biz