

## Prozessorientiertes Warehouse Management Controlling

### Von Peter Schwindling

Für Logistikbereiche in größeren Unternehmen in Industrie und Handel sowie für moderne Logistikdienstleister ist eine effiziente Lagerverwaltung ein entscheidender Erfolgsfaktor. Die steigenden Ansprüche der Auftraggeber an die Komplexität der geforderten Dienstleistungen und der gleichzeitig damit wachsende Kostendruck zwingen dazu, den Kapazitätseinsatz in der Lagerführung und –verwaltung zu optimieren und saubere Kalkulationsgrundlagen für die angenommenen Aufträge zu schaffen.

Die Lösung erfordert ein umfassendes Lösungskonzept, das sicherstellt, dass Kalkulation und Ressourcenplanung auf stabilen Grundlagen aufbauen und das durch ein angemessenes Projektcontrolling den finanziellen Erfolg der Supply Chain Management Projekte gewährleistet.

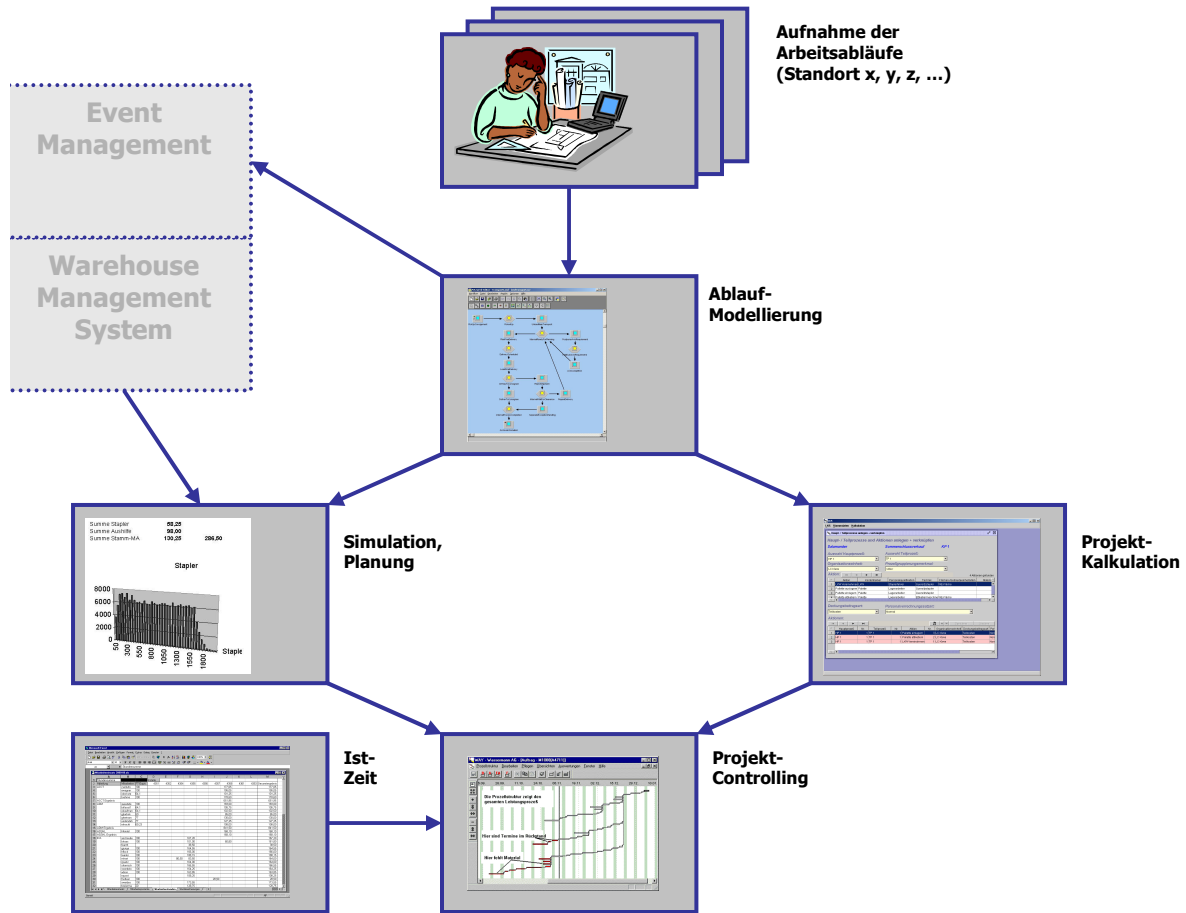
Vielfältig werden Kalkulationen für neue Aufträge im Warehouse Management noch „zu Fuß“ durchgeführt. Bestenfalls haben die Kalkulatoren sich auf der Basis von Office Produkten wie Excel oder Lotus ihre eigene Arbeitsbasis geschaffen. Es ist häufig nicht sichergestellt – und auf dieser Basis auch kaum möglich – dass die Kalkulationsgrundlagen (z.B. an verschiedenen Standorten) die gleichen sind und dass einmal erstellte Kalkulationen in ähnlichen Projekten wieder verwendet werden können. Daraus resultierende Kalkulationsfehler können schnell erhebliche Kosten verursachen.

Eine Grundlage für zunehmend geforderte Projekte nach dem „Open Book Prinzip“, nach dem der Logistikbereich dem Auftraggeber zur Abrechnung seine auftragsbezogenen Prozesskosten offen legt, ist kaum vorhanden.

Auch die betriebswirtschaftliche Steuerung eines so strukturierten Bereichs ist nur für den erfahrenen Lagerleiter nach seinem „Bauchgefühl“ möglich. Die Arbeitsplanung für den nächsten Tag und der Überblick über (teilweise) abgewickelte Aufträge und den betriebswirtschaftlichen Status werden durch wachsende Komplexität der Aufträge und häufige Änderungen und Schwankungen erschwert. In Konsequenz gibt es Engpässe oder Planungen mit großer (und teurer) Reserve.

Eine integrierte und gleichzeitig modulare Lösung mit Methoden und Werkzeugen des Business Process Management beseitigt alle diese Probleme und schafft gleichzeitig die Grundlage für die flexiblere und schnellere Aufnahme neuer Aufträge in das Warehouse Management. Durch Optimierung des Ressourcen-Einsatzes und verbesserte Kalkulationsverfahren können in erheblichem Umfang Kosten eingespart werden. Es werden jedoch nicht nur Kosten gesenkt und Risiken im existierenden Geschäft minimiert:

durch die schnellere Reaktionsfähigkeit auf neue Anfragen und Projekte wird die Wettbewerbsposition verbessert. Schnelle und hochwertige Projektkalkulationen auch bei komplexen Fragestellungen verbessern die Chancen zur Gewinnung neuer Aufträge.



Vorschlag zu einer möglichen Vorgehensweise:

### a) Analyse und Planungsworkshop

In einem Start-Workshop werden anhand einer groben Bestandsaufnahme die zu erreichenden Ziele und die Umsetzungsreihenfolge abgesprochen. Je nach Ergebnis kommen evtl. nur bestimmte Lösungs-Module zum Einsatz oder werden mit unterschiedlichem Detaillierungsgrad eingesetzt. Die Umsetzung erfolgt schrittweise und unter Erfolgskontrolle, so dass sichergestellt wird, dass nur die Maßnahmen ausgeführt werden, die einen ausreichenden ROI versprechen.

b) Aufnahme der Arbeitsabläufe und Standardisierung

Hier kann bereits ein Prozess-Modellierungs- und –Analysetool helfen: in einem ersten Umsetzungsschritt werden die vorhandenen Aufträge nach Aufwand und Komplexität in Klassen eingeteilt. Je Auftragsart werden die erforderlichen Bearbeitungsschritte ermittelt und auf wechselseitige Abhängigkeiten geprüft. Den einzelnen Schritten werden die verwendeten Ressourcen zugeordnet – dies kann Zeit eines Mitarbeiters mit einer bestimmten Qualifikation sein, aber auch die Nutzung eines Gabelstaplers oder einer sonstigen Einrichtung. Das so entstandene Modell der Auftragsabwicklung kann für folgende Aktivitäten weiterverwendet werden:

Vereinfachung und Standardisierung der Auftragsabwicklung

Zugriff auf „best practise“ Wissen aus der Projekterfahrung von schwindling.biz

Grundlage für „Open Book“ Verträge mit Kunden/Auftraggebern

Steuerung eines Business Process Event-Management Systems  
(Supply Chain Collaboration)

Projektkalkulation auf Basis von Prozesskosten (s.u.)

Simulation und Arbeitsplanung für abzuarbeitende Aufträge (s.u.)

Modellierung und Simulation (Arbeitsplanung)

Über eine (im einfachsten Fall manuelle) Schnittstelle zu dem ggf. bereits verwendeten Lagerführungssystem wird die Anzahl der noch abzuarbeitenden Aufträge je festgelegter Auftragsart ermittelt. Die folgende Simulation berechnet dazu erforderliche Ressourcen (Mitarbeiter, Gabelstapler usw...) – z.B. für den kommenden Tag. Mit dieser Planungsgrundlage versehen, können Mitarbeiter- und Gerätepools optimal genutzt werden. Wird die Simulation in einen regelmäßigen automatisierten Ablauf eingebunden, dann kann Sie auch zur Überwachung des Arbeitsfortschritts einer Schicht verwendet werden und auf erforderliche Umplanungen aufmerksam machen (ungenügende Auslastung bzw. Engpass-Situationen). Unabhängig vom operativen Einsatz können die Auswirkungen von neuen Kundenprojekten auf den Ressourcenverbrauch im Lagerbetrieb simuliert werden.

Kalkulation neuer Projekte

Werden die in den Arbeitsabläufen verwendeten Ressourcen mit Kostensätzen versehen, bilden die gleichen Daten eine gute Grundlage für eine auf Prozesskosten aufbauende Kalkulation. Ein datenbankbasiertes Kalkulationsverfahren stellt sicher, dass alle Anwender auf der gleichen Kalkulationsbasis arbeiten und dass erstellte Kalkulationen wiederverwendbar werden, was auf die Dauer zu einer Effizienzsteigerung führt. Darüber hinaus werden „Was wäre wenn“-Kalkulationen erleichtert und Fehlerquoten reduziert.

## Controlling und Management Informationen

Falls erforderlich und sinnvoll kann eine – möglichst umfassende – Zeiterfassung eingeführt oder ein vorhandenes Zeiterfassungsverfahren angebunden werden, um tatsächlich angefallene Zeiten den tatsächlich abgewickelten Aufträgen zuzuordnen. Zusammen mit den Daten aus der Modellierung der Arbeitsabläufe kann so ein Überblick über den betriebswirtschaftlichen Stand der Auftragsabwicklung erstellt werden – nach festgelegten Key Performance Indikatoren auch „auf einen Blick“. Die ermittelten Werte stellen einerseits eine gute Möglichkeit dar, sie zur stetigen Verbesserung der Abläufe zu nutzen (Feedback in die Modellierung und Arbeitsorganisation). Andererseits dienen sie zusammen mit einer Restaufwandskalkulation zur ständigen Projektkontrolle und als Frühwarnsystem für das Management, sollte ein Projekt „aus dem Ruder laufen“.

## Fazit

Mit einem umfassenden Portfolio aus Beratungskompetenz und in richtiger Weise mit BPM Tools integriert eingesetzten Software-Komponenten entsteht eine auf die individuellen Bedürfnisse anpassbare Lösung für ein modernes und effizientes Controlling im Warehouse Management. Für die Schritte Simulation, Kalkulation, Controlling und Ist-Zeiterfassung liefert schwindling.biz bei Bedarf in Kooperation mit dem Kompetenzzentrum für Geschäftsprozessmanagement auch die dazu ggf. erforderliche Software oder berät Sie bei deren Auswahl und Einsatz.

Nähere Einzelheiten zu diesen Dienstleistungen teilen wir Ihnen gerne auf Anfrage mit. Bitte setzen Sie sich mit uns in Verbindung.

schwindling.biz

Am Theuspfad 7

D-50259 Pulheim

Email: [info@schwindling.biz](mailto:info@schwindling.biz)