

EINKÄUFER IM MARKT

Mit Content von Dow Jones

Gastbeitrag

Donnerstag, 15. Mai 2014 | Nr. 10

Optimierung der Logistikbeziehung

Wie Sie mit Kennzahlen die Qualität von Logistikdienstleistungen verbessern

Service-Level-Agreements (SLA) sind in der Kontraktlogistik weit verbreitet und ein anerkanntes Instrument zur Qualitätssicherung. Dennoch ist bisher keine weit reichende Systematisierung erkennbar. Dies sind die zentralen Ergebnisse einer – durch die Gimmler Logistik Stiftung gGmbH geförderten – Befragung der deutschen Kontraktlogistikunternehmen im Rahmen der Masterarbeit von Simone Rechel. Als Hauptursache für die mangelnde Systematisierung haben sich im Dialog mit den Unternehmen „Unsicherheiten bei der Gestaltung von SLA“ herausgestellt. Dabei können Auftraggeber und Logistikdienstleister durch die Einführung eines Best-Practice-SLA-/KPI-Systems messbare Verbesserungen der Logistikbeziehung erzielen. In diesem Artikel erfahren Sie, welche Bestandteile ein vorbildliches SLA-/KPI-System ausmachen und welchen konkreten Nutzen Sie für Ihr Unternehmen durch die Systematisierung generieren können.



Simone Rechel



Karl-Heinz Gimmler

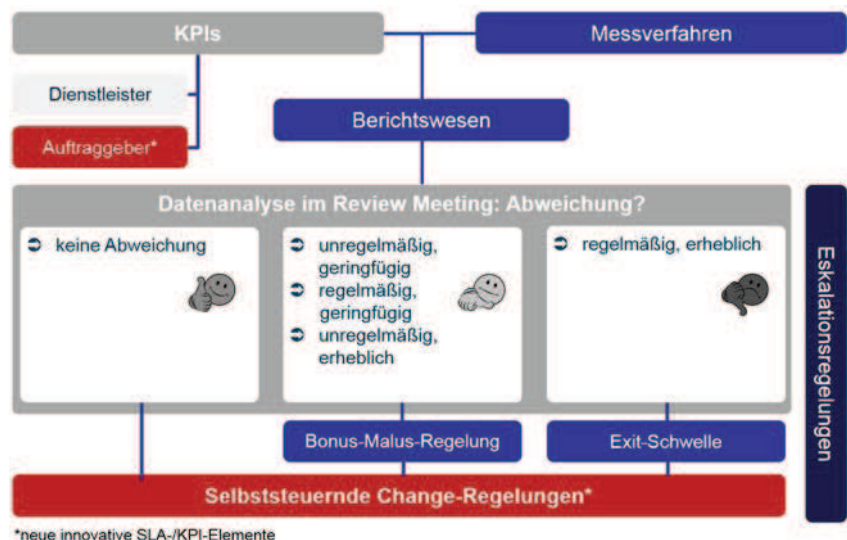
Ein Service-Level-Agreement ist eine vertragliche Vereinbarung zwischen Auftraggeber und Dienstleister, in der die Qualität der zu erbringenden Leistung für die vereinbarte Vergütung schriftlich fixiert wird. Vor dem Hintergrund, dass nach dem Gesetz lediglich eine Qualität „mittlerer Art und Güte“ (§ 243 BGB) gefordert wird, ist eine vertragliche Konkretisierung unbedingt anzuraten. In der Praxis haben sich – nach dem Grundsatz „If you can't measure it, you can't manage it“ – Key Performance Indicators (KPI) als Mittel der Wahl zur Messung der logistischen Leistungsqualität erwiesen.

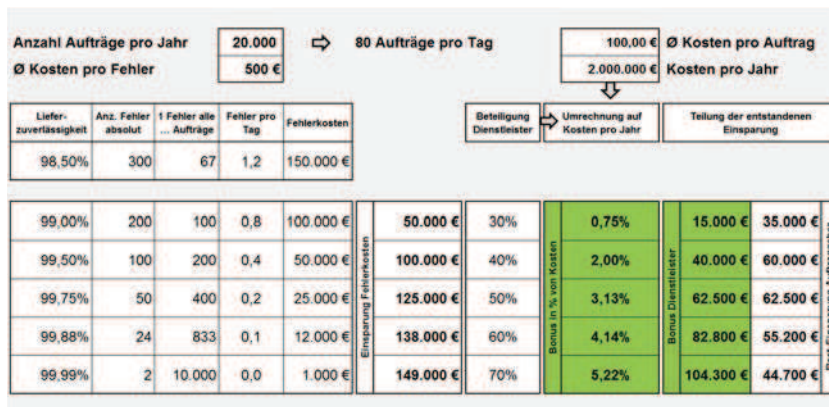
Nicht jede Kennzahl beziehungsweise nicht jeder KPI ist jedoch hierfür geeignet. Vielmehr sollten maximal ein bis zwei SLA-relevante KPI gewählt werden, die die Qualität der Gesamtleistung am besten abbilden. Ein Beispiel hierfür ist die Liefertreue (Anteil der fehlerfrei abgewickelten Aufträge an den gesamten Aufträgen eines Monats in Prozent). Jegliche Fehler in Lager, Kommissionierung, Pack, Umschlag und Transport werden mit dieser Kennzahl erfasst. Die Beschränkung auf wenige KPI erleichtert die Vereinbarung und Überwachung von Rechts-

folgen wie beispielsweise Bonus-Malus-Regelungen und Exit-Schwellen wesentlich.

Für den Logistikeinkäufer ist es durchaus sinnvoll, neben den klassischen Dienstleister-KPI auch Auftraggeber-KPI zu vereinbaren. Dies mag zunächst paradox klingen – warum die eigene Mitwirkung messen lassen? Anhand von Auftraggeber-KPI kann aber die Mitwirkung des Auftraggebers konkretisiert und messbar gemacht werden. Zum einen

führt dies dazu, dass dem Auftraggeber quantifiziert klar wird, welche Mitwirkung konkret erforderlich ist, um Qualität und Leistung des Dienstleisters zu erhalten und insbesondere günstige Preise von ihm erwarten zu können. Ansonsten werden seriöse Dienstleister bestimmte Risiken schlicht bei der Kalkulation einpreisen. Ist das Risiko schlechter Auftragsdatenqualität nicht quantifiziert, wird der Dienstleister dabei eher größere Puffer einplanen. ▶▶





Ein weiteres erhebliches – in der Praxis jedoch häufig übersehenes – Risiko für den Logistikeinkäufer sind die rechtlichen Möglichkeiten, die sich für den Logistikdienstleister aus der fehlenden oder fehlerhaften Mitwirkung des Auftraggebers ergeben. Dann kann nämlich der Dienstleister unter Umständen Schadensersatz verlangen, jedenfalls aber eine angemessene Vergütung, gegebenenfalls auch noch weitere Rechtsfolgen ziehen. Mit Auftraggeber-KPI wird der Vertrag sicherer für den Einkäufer.

Gemeinsame Datenbasis beugt Streitigkeiten vor

Die Messverfahren der KPI können sehr unterschiedlich gestaltet sein. In der KEP-Branche, mit ihrem hohen Sendungsaufkommen und einer Vielzahl an Kleinstaufträgen, wird die Qualität häufig anhand repräsentativer Stichproben ermittelt. Bei Auftraggebern aus dem Anlagenbau beziehungsweise dem Investitionsgüterbereich, der sich durch große Auftragsvolumen pro Empfänger kennzeichnet, kann die Qualität jedes Einzelauftrags mit vertretbarem Aufwand ermittelt werden.

Wichtig ist, dass sich Logistikeinkäufer und Dienstleister bereits bei Vertragsschluss auf eine Erhebungsmethode und somit auf eine belastbare und akzeptable Datenbasis für die Kennzahlenerhebung einigen. So wird Streitigkeiten über die Erhebungsmethode effektiv vorgebeugt und eine spätere Diskussion in der Sache erst möglich.

Sind Kennzahlen erhoben, werden sie in Form von Reportings gemeldet. In der Regel werden dabei Soll-Service-Level und Ist-Service-Level gegenübergestellt und Abweichungen analysiert. Für die gemeinsame Analyse empfehlen sich regelmäßige Review-Meetings. Je nach Ausmaß der Abweichung vom Soll-Service-Level können gemeinsam Maßnahmen zur Behebung des Missstands oder zur weiteren Verbesserung der logistischen Leistungsqualität erarbeitet und beschlossen werden. Bei positiven oder leicht negativen Abweichungen vom Soll-Service-Level ist die Vereinbarung einer Bonus-Malus-Regelung sinnvoll.

In der Praxis wird allerdings die Möglichkeit, den Dienstleister für Leistungen, die über dem Soll liegen, zu belohnen, von den Einkäufern noch zu selten genutzt – nach dem Motto: „Wieso sollte ich für Übererfüllung bezahlen? Die sollen doch nur richtig arbeiten, dafür bezahlen wir sie schließlich.“

Dabei lässt sich der konkrete Nutzen mit Hilfe einer Fehlerkosten-Win-Win-Rechnung leicht quantifizieren und somit nachvollziehen. Fehlerkosten sind u.a. Kosten, die für die Reklamationsbearbeitung, Imageverlust, Kundenverlust, Ersatzproduktion, Ersatzlieferung, Bandstillstand etc. entstehen und durch die Haftung des Dienstleisters nicht abgedeckt sind.

Hierzu ein Beispiel (s. Grafik). Die Fehlerkosten werden mit 500,00 Euro pro Fall beziffert. Der Auftraggeber erteilt 20.000 Logistikaufträge pro Jahr. Das entspricht 80 Aufträgen am

Tag. Die durchschnittlichen Kosten pro Auftrag betragen 100 Euro – also jährlich zwei Millionen Euro. Eine vertraglich vereinbarte Lieferzuverlässigkeit von 98,50 Prozent bedeutet, dass vom Auftraggeber jährlich 300 Fehler und Fehlerkosten von 150.000 Euro akzeptiert werden. Kann die Lieferzuverlässigkeit durch den Dienstleister nur um einen halben Prozentpunkt verbessert werden, entstehen nur noch 200 Fehler pro Jahr. Die Fehlerkosten reduzieren sich entsprechend um 50.000 Euro pro Jahr. Der zusätzliche Gewinn durch gutes Auftreten nach außen ist hierbei noch gar nicht berücksichtigt.

Mit Hilfe einer Bonus-Regelung können Auftraggeber ihren Dienstleister an der Kosteneinsparung beteiligen und ihn zu besserer Leistung motivieren. Diese Rechnung eignet sich zudem auch zur richtigen Dimensionierung der Bonus-Malus-Regelung.

Ein weiterer wichtiger Bestandteil von SLA sind Change-Regelungen. Sie ermöglichen die strukturierte Anpassung der vereinbarten Service-Levels während der Vertragslaufzeit. Zu Beginn eines Logistikvertrages können nicht alle zukünftigen Entwicklungen von Auftragsvolumen, Auftragsstruktur und technischen Möglichkeiten abgesehen werden. Wird bei Vertragsschluss lediglich allgemein vereinbart, dass bei Änderungen gegebenenfalls nachverhandelt werden kann, ist dies regelmäßig nicht zielführend.

Veranstaltungstipp

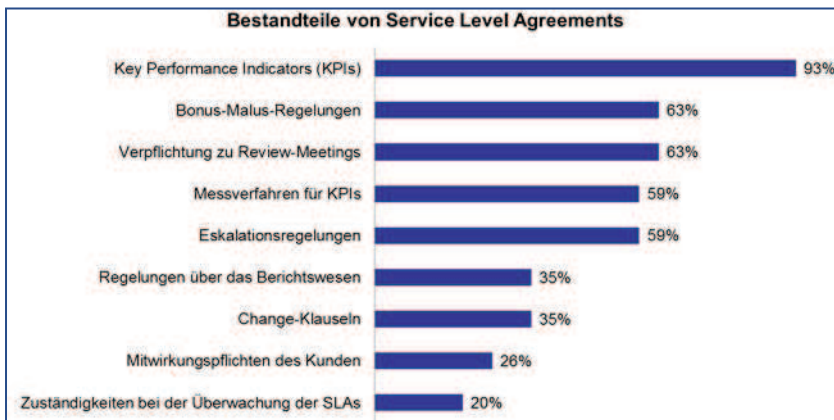
In dem Workshop „Erfolg mit Service Level Agreements und KPI für Logistikeinkäufer“ der Gimpler Logistik Stiftung gGmbH am 4. Juni 2014 in Koblenz werden die wesentlichen Aspekte des Themas speziell aus Einkäufer-sicht betrachtet, interaktiv bearbeitet und vertieft. Mehr Informationen unter <http://www.gimpler-gruppe.com/page/erfolg-mit-service-level-agreements-und-kpi-fuer-logistik-einkaeufer/>.

EINKÄUFER IM MARKT

Mit Content von Dow Jones

Logistik/Software

Donnerstag, 15. Mai 2014 | Nr. 10



► Ob Nachverhandlungen dann auch zum Erfolg führen, hängt letztlich von den Macht- und Abhängigkeitsverhältnissen zwischen den Beteiligten ab. Ratsamer ist es, zum Zeitpunkt des Vertragsschlusses ungeplante Ereignisse wie etwa eine zusätzli-

che Dienstleistung oder eine Mengensteigerung vorab im SLA zu definieren. Gleiches gilt für Änderungsprozesse und Eskalationsstufen (intern/extern). So kommen Verhandlungen – im Extremfall mit Unterstützung eines externen Schiedsrichters – immer zu einem für beide Seiten befriedigenden Ergebnis.

Leider werden die hier vorgestellten SLA-Elemente in der Praxis noch nicht systematisch verwendet (s. Grafik). Viele Gestaltungspotenziale bleiben ungenutzt. Dabei lohnt es sich für Einkäufer von Logistikleistungen, vor allem Rechtsfolgen (z.B. Bonus-Malus-Regelungen oder Exit-Schwellen), Change-Klauseln und Auftraggeber-KPI optimiert zu gestalten.

Zu den Autoren

Simone Rechel, MBA, ist Diplom-Betriebswirtin (BA) und Senior Consultant bei der Gimmler Consulting GmbH. Karl-Heinz Gimmler ist Spezialanwalt für Kontraktlogistikrecht und Geschäftsführender Gesellschafter der Gimmler Unternehmensgruppe in Koblenz.

Frachtraten

Container-Riesen wollen Preise erhöhen

Derzeit versuchen große Containergesellschaften, die Frachtraten auf der Route von Asien nach Europa zu erhöhen. So haben die dänische A.P. Moeller Maersk und die französische CMA-CGM eine Erhöhung um durchschnittlich 500 US-Dollar pro Container angekündigt. Der Benchmark-Preis für eine typische Lieferung von Shanghai nach Rotterdam, gemessen am Shanghai Containerized Freight Index, lag Anfang Mai bei rund 1.300 Dollar pro Container. Seit Jahresbeginn hat der Index um mehr als 20 Prozent nachgegeben.

Die Branche, die mehr als 95 Prozent der weltweit hergestellten Güter

transportiert, leide noch immer unter Überkapazitäten, sagt Lars Jensen, Geschäftsführer von SealIntel Maritime Analysis in Kopenhagen. Seiner Einschätzung nach werden große Player wie Maersk, CMA CGM und die schweizerische Mediterranean Shipping Co (MSC) aber zunehmend mehr Kontrolle über die Frachtraten erlangen. Diese drei Unternehmen warten derzeit auf die Zustimmung der Kartellbehörden für ihr Vorhaben, sich Schiffe und Seewege zu teilen. Falls sie die Genehmigung dafür erhalten, werden die drei Partner rund 40 Prozent der Kapazität auf wichtigen Handelsrouten kontrollieren.

Software

Firmen investieren weiter in SCM und Beschaffung

Der weltweite Softwaremarkt für Supply Chain Management (SCM) und Beschaffungswesen ist im vergangenen Jahr um 7,3 Prozent auf 8,9 Milliarden US-Dollar angewachsen. Nach Angaben der IT-Marktforschungs- und Beratungsfirma Gartner behält SAP nicht nur die Spitzenposition – die Walldorfer konnten ihren Marktanteil gegenüber 2012 sogar auf knapp 24 Prozent ausbauen, bei Erlösen in Höhe von 2,14 Milliarden US-Dollar.

MBI-Praxiskonferenz Energiewende 2.0

So retten Sie für Ihr Unternehmen die Befreiung von der EEG-Umlage und senken die Stromkosten deutlich

Mehr Infos und Frühbucherangebote unter:

+49 (0) 69 2710760 11

konferenzen@mbi-infosource.de

Auf Platz zwei liegt der ewige SAP-Rivale Oracle, der es in diesem Marktsegment 2013 auf einen Umsatz in Höhe von rund 1,45 Milliarden Dollar brachte. Das war in etwa so viel wie im Vorjahr, bedeutete bei einem insgesamt wachsenden Markt aber, dass Oracle Marktanteile verloren hat. Auf den Plätzen drei bis fünf, aber bereits mit weitem Abstand, liegen drei weitere US-Softwareanbieter: JDA, Manhattan Associates und Epicor.

Die Anbieter von SCM- und Procurement-Software profitieren laut Gartner davon, dass Unternehmen Investitionen in diesen Bereichen eine hohe Priorität beimäßen. Allerdings verhielten sich die Verantwortlichen für die IT-Budgets vorsichtig. Daraus resultiere ein Wettbewerb, der verstärkt über den Preis ausgetragen werde. Außerdem würden vermehrt Verträge mit kleinerem Volumen abgeschlossen, beobachten die Marktforscher.

www.gartner.com

kri