

LOGISTICS- AS THE PROVISION OF SERVICE

DOI - 10.36962/ecs105/3/2022-202

Prof. **Wilhelm Hauser**,
HTW SAAR,
Saarland University of Applied Sciences

RESUME

The statements on the importance of services in logistics, as mentioned previously, shall point out how essential an optimized logistics performance is for any client. The Factors such as price, terms and conditions, which often resemble one another, although offered by different suppliers, are no longer leading criteria in the process of choosing an adequate supplier. The Companies, that offer excellent logistic performances, will achieve a competitive advantage.

ABOUT THE AUTHOR

Prof. Dr. h.c. Wilhelm Hauser is a professor for economics at Saarland University of Applied Sciences. Furthermore he is a business partner of a well-known German company for economic forensics, showcasing business reports in front of the court.

Georgian Technical University awarded him an honorary doctorate in 2019.

LOGISTIK UNTER SERVICEGESICHTSPUNKTEN

KLASSISCHE MITTEL DER ABSATZBEEINFLUSSUNG

Nahezu alle Märkte der westlichen Welt sind in der heutigen Zeit durch Sättigungsmerkmale gekennzeichnet. Nur selten gelingt es einem Unternehmen, ein wirklich neues, einzigartiges Produkt oder eine Dienstleistung, das/die noch nicht mit Alternativprodukten vergleichbar ist, auf den Markt zu bringen. Gelingt es, solche Produkte und Dienstleistungen am Markt erfolgreich zu platzieren, so

folgen schon nach sehr kurzer Zeit Wettbewerber mit einem vergleichbaren Produkt (Me-too- Produkt).

Für die Zeitspanne der „Einzigartigkeit“ des Produktes oder der Dienstleistung kann der Anbieter meist relativ hohe Preise realisieren, sobald jedoch vergleichbare Konkurrenzprodukte angeboten werden, treten neben dem Preis und den übrigen

„klassischen Mitteln der Absatzbeeinflussung“ (Abbildung 1) vor allem Servicegesichtspunkte zur Sicherung und Ausweitung des Absatzes in den Vordergrund.

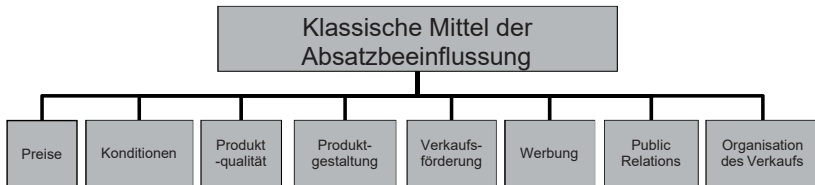


Abb. 1: Klassische Mittel der Absatzbeeinflussung (Auswahl)

DIE STELLUNG DER „SERVICELEISTUNG“ IM ABSATZBEREICH

Die klassischen Mittel der Absatzbeeinflussung, wie z.B. Preise und Konditionen für ähnliche Produkte sind meist identisch und direkt miteinander vergleichbar. Wettbewerbsvorteile gegenüber konkurrierenden Anbietern erzielt derjenige Anbieter, der seinen Kunden einen umfangreichen Service bieten kann. Verschiedene Umfragen von Meinungsforschungsinstituten bei gewerblichen Kunden ergaben, dass das Angebot an Serviceleistungen eines Lieferanten für eine Kaufentscheidung sehr hohe Priorität hat, während der Preis als Kaufkriterium eine nachgeordnete Rolle spielt. Wenn die Bedeutung des Preises in diesen Umfrageergebnissen auch angezweifelt werden darf (wer sagt schon gerne, dass er ein Schäppchenjäger ist?), so signalisiert das Ergebnis doch die wachsende Bedeutung der Serviceleistungen bei der Entscheidung für einen Lieferanten. Mögliche Serviceleistungen eines Unternehmens sind in Abbildung 2 dargestellt.

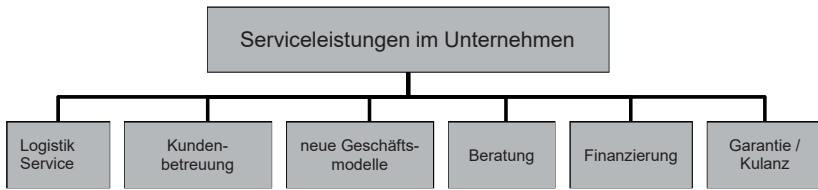


Abb. 2: Serviceleistungen im Unternehmen (Auswahl)

DIE BEDEUTUNG DER „LOGISTIK UNTER SERVICEGESICHTSPUNKTEN“ FÜR DEN ABSATZ

Viele Unternehmen haben die Bedeutung der Serviceleistungen im Allgemeinen für ihre Kunden bereits in ihr unternehmerisches Handeln einbezogen.

Die Bedeutung der „**Logistik unter Servicegesichtspunkten**“ ist in den meisten Unternehmen jedoch noch nicht erkannt und entsprechend wenig in die Tat umgesetzt. Die Serviceleistungen in der Logistik können vielfältiger Art sein. Das nachfolgende Schaubild (Abbildung 3) gibt einen Überblick über die wichtigsten Bestandteile des Logistikservice.

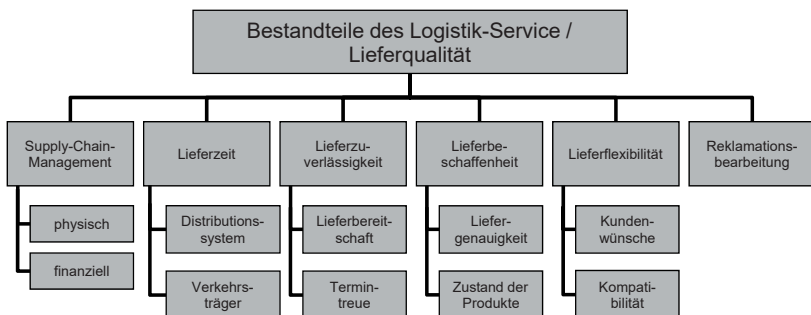


Abb. 3: Bestandteile des Logistikservice (Lieferqualität)

SUPPLY-CHAIN-MANAGEMENT

In Zeiten der verteilten und gesättigten Märkte gewinnt die Qualität der logistischen Leistung für die Kunden eine immer größere Bedeutung, da eine optimale logistische Leistung des Lieferanten Voraussetzung für eine reibungslose Bedienung der eigenen Kunden ist. Dieser Gedanke der Zusammenarbeit bzw. der Kooperation der einzelnen Teilnehmer der „Lieferkette“ in der Logistik wird heute unter dem Begriff „Supply-Chain-Management“ zusammengefasst. Das Supply-Chain-Modell fordert eine intensive Zusammenarbeit und Abstimmung aller am Lieferprozess beteiligten Unternehmen (Lieferant von Rohstoffen – Hersteller – Großhandel – Einzelhandel – Endverbraucher). Maßgebend für die jeweils vorgelagerte Wirtschaftsstufe sind die Bedürfnisse des Endverbrauchers (Kunden) und der jeweils nachgelagerten Wirtschaftsstufe. Man spricht hier von einem Pull-Prinzip (Dominanz der Nachfrage der jeweils nachgelagerten Wirtschaftsstufe). Der Gedanke des Supply-Chain-Management ist vorwiegend in Wirtschaftszweigen mit Auftragsfertigung (z.B. Automotive) bereits umgesetzt.

Relativ neu ist der Gedanke, neben der physischen Supply-Chain (Beschäftigung mit Güterströmen) auch die finanzielle Supply-Chain (Finanzströme parallel zu den Güterströmen) in die Geschäftsprozesse einzubeziehen. Die physische Supply-Chain bindet große Summen an Kapital durch die Finanzierung ihrer Elemente. Der Supply-Chain-Finance-Ansatz soll die Kosten dieses gebundenen Kapitals durch kooperative Zusammenarbeit der einzelnen Teilnehmer der Lieferkette in seiner Gesamtheit senken.

LIEFERZEIT

Die Lieferzeit umfasst die gesamte Zeitspanne von der Auftragseinholung bis zur Erbringung der Unternehmensleistung (Ware, Dienstleistung) beim Kunden. In dieser Zeitspanne müssen die Arbeitsschritte Auftragseinholung über verschiedene Medien (IT, Telefon, Fax, persön-

licher Besuch), Kommissionierung (Zusammenstellung verschiedener Artikel für die Auslieferung an einen Kunden), Verladung, Transport zum Kunden, Einbringung der Ware ins Lager des Kunden sowie Generierung entsprechender Informationsdaten abgewickelt werden.

Die gesamte Abwicklungszeit – ab dem Zeitpunkt der Bestellung bis zum Eingang der Ware beim Kunden – beträgt beispielsweise für die Lieferung eines Laptops aus China nach Deutschland (also über ca. 8000 km) etwa eine Woche. In vielen Branchen mit kontinuierlichen Belieferungen ist es durchaus üblich, dem Kunden innerhalb Deutschlands eine Lieferzeit von einem Tag anzubieten. Konkret bedeutet dies, dass ein Auftrag, der bis zum Vorabend beim Lieferanten vorliegt, am nächsten Tag zum Kunden ausgeliefert wird. Es liegt auf der Hand, dass ein Lieferant, der seinen Kunden einen „**Eintagesvorverkauf**“ anbieten kann, Wettbewerbsvorteile gegenüber einem Lieferanten mit einer längeren Lieferzeit hat.

Um eine entsprechend kurze Lieferzeit innerhalb Deutschlands zu erreichen, ist die Wahl des **Distributionssystems** und des **Verkehrsträgers** von Bedeutung.

Der schnellste Verkehrsträger innerhalb Deutschlands ist der LKW. Bahn, Flugzeug und Schiff haben ihre Vorteile eher über größere Distanzen.

Um eine größere Kundennähe und damit auch ein schnelles Handeln in der Logistik zu erreichen, kann ein Netz von räumlich verteilten Niederlassungen hilfreich sein. Hierbei sind jedoch Kostenaspekte (mehrfache Bestandshaltung, Fixkosten des Standortes) zu berücksichtigen.

Je nach Art der Waren und nach Branchengegebenheiten kann eine Distribution durch eigene Fahrzeuge und Fahrer, Spediteure oder einen Expressdienstleister sinnvoll sein.

LIEFERZUVERLÄSSIGKEIT

Neben der Lieferzeit ist die Lieferzuverlässigkeit das wohl wichtigste Element des Lieferservice.

Die Lieferzuverlässigkeit beinhaltet die Faktoren **Lieferbereitschaft** sowie **Termintreue** hinsichtlich der Artikel, der Jahreszeit sowie der zu beliefernden Räume.

LIEFERBEREITSCHAFT – ARTIKEL

Ein zuverlässiger Lieferant ist immer in der Lage, alle vom Kunden gewünschte Artikel in der geordneten Menge kurzfristig zu liefern, so dass beim Kunden keine „Out-off-stock-Situation“ (Nichtvorhandensein von Artikeln) entsteht und damit dem Kunden potenzieller Absatz verlorenght. Sollte es dennoch einmal aufgrund fehlender Lieferbereitschaft des Lieferanten zu einer Out-off-stock-Situation kommen, so sollte der Lieferant aus Servicegründen eine kurzfristige Nachlieferung auf eigene Kosten durchführen.

LIEFERBEREITSCHAFT – JAHRESZEIT

Zahlreiche Branchen sind durch stark unterschiedliche Nachfragemengen in den einzelnen Monaten des Jahres geprägt (Eiscreme, Getränke, Kleidung usw.). Um in allen Fällen lieferfähig zu sein, muss der Lieferant über entsprechende Mengenpuffer verfügen. Diese Puffer können sowohl im eigenen Unternehmen als auch bei Vorlieferanten (Supply-Chain-Gedanke) vorhanden sein. Keinesfalls darf es bei Nachfragespitzen zur Nichtlieferung kommen, da damit das Image des Lieferanten leidet und nicht getätigte Umsätze zu einem späteren Zeitpunkt kaum nachholbar sind.

LIEFERBEREITSCHAFT – RÄUME

Eine logistische Abdeckung nahegelegener Ballungsräume ist in der Logistik eine Selbstverständlichkeit. Kunden, die in entlegenen, dünn besiedelten Räumen ansässig sind, können aber auch eine optimale Belieferung erwarten. Sind von einem Lieferanten Kunden in weit entlegenen Gebieten zu beliefern, so ist meist die Einschaltung

eines externen Logistikdienstleisters, der gegebenenfalls über ein regional verteiltes Netz von Niederlassungen verfügt und somit eine hohe Kundennähe erreicht, sinnvoll. Das Leistungsspektrum moderner Speditionen umfasst eine tägliche Belieferung aller Kunden in allen Räumen Deutschlands.

TERMINTREUE

Es ist gängige Geschäftspraxis, dass Kunden ihrem Lieferanten für ihre Anlieferung ein sogenanntes „Zeitfenster“ vorgeben. Ein Zeitfenster – Anlieferung 9.00 bis 10.30 - gibt dem Lieferanten vor, dass er am Liefertag in der Zeit von 9 Uhr bis 10.30 Uhr seine Anlieferung an der Rampe des Kunden tätigen muss. Kommt der Lieferant zu spät, so kann es sein, dass er in der Warteschlange der Anliefernden „hinten angestellt“ wird bzw. im schlimmsten Fall erst am folgenden Tag abladen kann; dies ist mit beträchtlichen Kosten verbunden. Ein Lieferant, der zeitgerecht anliefert, erzielt erhebliche Kostenvorteile. Bei Beauftragung eines Dienstleisters muss die Anlieferung nach Zeitfenstern vertraglich vereinbart werden; bei Nichteinhaltung des Zeitfensters kann eine Konventionalstrafe fällig werden.

LIEFERBESCHAFFENHEIT

Zur Lieferbeschaffenheit gehören die Kriterien **Liefergenauigkeit** und **Zustand der gelieferten Produkte**.

Die Einhaltung der **Liefergenauigkeit** besagt, dass der Kunde genau die bestellte Stückzahl erhalten soll. Mehr- oder Mindermengen führen zu einer unnötigen Verärgerung des Kunden und zu kostspieligen Reklamationen und Rückabwicklungen.

Der einwandfreie **Zustand der gelieferten Produkte** ist eine wesentliche Anforderung im Bereich des Lieferservice. Verschmutzte, verbeulte, zerknitterte und beschädigte Waren sind ein schlechtes Zeichen für den Lieferanten und deuten darauf hin, dass er seine Lieferkette (Supply-Chain) nicht im Griff hat. Beschädigte Ware führt

dazu, dass der Lieferant die Ware auf eigene Kosten zurücknehmen und durch neue ersetzen muss; dies und die dadurch verursachte administrative Reklamationsbearbeitung ist mit erheblichen Kosten verbunden.

LIEFERFLEXIBILITÄT

Die Flexibilität nimmt in der sich ständig ändernden Wirtschaftswelt eine wichtige Stellung ein. Flexibilität in der Logistik bedeutet, dass ein Unternehmen Kundenanliegen und Änderungen der Kundenanliegen berücksichtigt.

Kundenwünsche können sich kurzfristig (z.B. Nachbestellung von Artikeln) oder mittel- und langfristig ändern (z.B. Änderung des Lieferrhythmus).

Zur Flexibilität in der Logistik gehört auch die Bereitstellung von zum Kunden hin kompatiblen IT-Systemen. Dies bedeutet für den Lieferanten, dass er in seinem eigenen IT-Bereich viele Schnittstellen zu den verschiedenen Systemen der Kunden bereitstellen und beherrschen muss.

Kompatible IT-Systeme sind wesentliche Voraussetzung für einen schnellen und beleglosen Datenaustausch und damit auch für eine schnelle Logistik.

REKLAMATIONSBEARBEITUNG

Reklamationen in der Logistik können aus vielfältigen Gründen (falsche Artikel, beschädigte Artikel, falsche Menge, nicht zeitgerechte Anlieferung usw.) entstehen. Auch bei einer optimierten Logistik wird es immer wieder zu Reklamationen kommen. Die Reklamationsbearbeitung ist in der betrieblichen Praxis sehr aufwendig, da hier meist mehrere, räumlich getrennte Personen tätig sind (Kunde im Ort A, Aussendienst im Ort B, Innendienst in der Zentrale C des Lieferanten, Spediteur im Ort D).

Reklamationen haben unmittelbar zur Folge, dass der Kunde sei-

ne Rechnung bis zur endgültigen Klärung der Reklamation nicht bezahlt. Dies wirkt sich nachteilig auf die Liquidität des Lieferanten aus.

Um eine reibungslose und schnelle Reklamationsbearbeitung zu erreichen, empfiehlt es sich, die Reklamationsbearbeitung verantwortlich bei den Kundenbetreuern im Innendienst zu zentralisieren (ein Ansprechpartner für alle Belange des Kunden – kein Weiterleiten der Reklamation). Mit dieser Organisationsform der zentralen Kundenteams hat der Autor dieses Artikels in seiner betrieblichen Praxis gute Erfahrungen gesammelt.

Reklamationen, die auf Fehler beim Lieferanten zurückzuführen sind, sind auf jeden Fall zu Lasten des Lieferanten zu regulieren. Zweifelhafte Fälle, in denen die Verursachung nicht eindeutig geklärt werden kann, sollten vom Lieferanten mit einer gewissen Kulanz behandelt werden. Hier empfiehlt es sich, im Kleinen großzügig zu sein, um das Vertrauensverhältnis mit dem Kunden nicht zu stören.

MESSUNG VON EFFIZIENZ IN DER LOGISTIK

Durch die vorhergehenden Ausführungen soll die Bedeutung der Serviceleistung in der Logistik hervorgehoben werden. Eine hohe Serviceleistung ist für den Erbringer der Leistung aber immer mit entsprechenden Kosten verbunden. Eine serviceorientierte Logistik muss also immer auch den Kostenaspekt berücksichtigen. Die Serviceleistung kann nicht zu jedem Preis erbracht werden, sondern muss in einem angemessenen Kostenrahmen erfolgen.

Zur Beurteilung der Effizienz und der Angemessenheit der logistischen Leistung bieten sich unterschiedliche Controlling-Instrumente an. Hilfreich bei der Beurteilung der Leistung in Relation zu den Kosten können eigene Kennziffern im Zeitvergleich (z.B. Vorjahresvergleich) oder Benchmarks (Vergleich mit Unternehmen der gleichen Branche über einen Interessenverband oder ein direkter Vergleich mit befreundeten Unternehmen) sein.

Der Aufbau eines Kennziffernsystems im Bereich der Logistik ist für das Controlling eine lohnende Aufgabe. Aussagefähige Kennziffern helfen, die Logistik zu steuern und zu optimieren. Denkbare Kennziffern im Logistikbereich sind unter anderen Anzahl der Sendungen pro Tag, Anzahl der Sendungen pro Mitarbeiter in der Logistik, Anzahl Artikel pro Sendung, Kosten pro Sendung (externe und interne Kosten), Reklamationsquote, Auslastung des Fuhrparks usw.

KUNDENZUFRIEDENHEIT IN DER LOGISTIK

Alle Ausführungen zur Serviceleistung in der Logistik zielen darauf hin, die Zufriedenheit des Kunden mit der Leistung des Lieferanten und somit auch die Bindung an den Lieferanten zu erhöhen und zu festigen bzw. durch eine hervorragende logistische Leistung neue Kunden zu gewinnen.

In der betrieblichen Praxis ergeben sich häufig Unterschiede zwischen der Beurteilung der Qualität der logistischen Leistung durch das eigene Unternehmen und der Beurteilung durch die Kunden. Ebenso werden einzelne Leistungskriterien vom eigenen Unternehmen oft anders gewichtet, als vom Kunden. So könnte z.B. eine häufiger vorkommende geringfügige Überschreitung der Anlieferzeit vom Kunden sehr negativ gesehen werden, während sie vom eigenen Unternehmen als nicht gravierend eingestuft wird.

Aus diesem Grunde ist es für ein Unternehmen wichtig, die Meinung seiner Kunden über die eigene Leistung zu kennen. Diese Informationen können über eine **Kundenzufriedenheitsanalyse** gewonnen werden. Diese sollte in regelmäßigen Zeitabständen wiederholt werden; Ziel ist es, eine kontinuierliche Verbesserung der Zufriedenheitswerte im Zeitablauf zu erreichen.

Nach einer Studie des TARP-Institutes teilen zufriedene Kunden ihre positive Erfahrung drei weiteren Personen/Kunden mit, während unzufriedene Kunden ihre negativen Erfahrungen neun bis zehn weiteren Personen/Kunden mitteilen. Diese Kommunikation birgt sowohl Risiken, aber auch Chancen (positiver Multiplikator bei

zufriedenen Kunden) für das Unternehmen.

Ein professionell im Unternehmen verankertes „Beschwerdemanagement“ nimmt die Meinungen der Kunden wahr und versucht in Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen des Unternehmens eine kontinuierliche Verbesserung der Abläufe zu erreichen. Zur Implementierung eines Beschwerdemanagements im Unternehmen bietet sich die bereits erwähnte Abteilung „Zentrales Kundenteam“ an.

Die Ergebnisse der Kundenbefragung müssen Basis für Optimierungsmaßnahmen in der Logistik sein. Dabei müssen wegen der Vielfalt der zu optimierenden Kriterien Prioritäten für die Optimierungsmaßnahmen gesetzt werden. Dies soll Abbildung 4 verdeutlichen.

Bedeutung der Leistung für den Kunden	Beurteilung der Leistung durch den Kunden	Maßnahmen	Priorität der Maßnahme
	gut	halten	-
	mittel	kurzfristig verbessern	2
	schlecht	sofort verbessern	1
	gut	halten	-
	mittel	mittelfristig verbessern	3
	schlecht	kurzfristig verbessern	2
	gut	halten	-
	mittel	langfristig verbessern	4
	schlecht	kurzfristig verbessern	3

Abb. 4: Kundenbeurteilung – abgeleitete Maßnahmen

ZUSAMMENFASSUNG

Die vorgenannten Ausführungen zur Bedeutung der Serviceleistung in der Logistik sollen verdeutlichen, dass eine optimale logistische Leistung für die Kunden einen sehr hohen Stellenwert hat. Faktoren wie Preise und Konditionen u.a., die meist gleich sind und unmittelbar verglichen werden können, bilden nicht mehr das alleinige Entscheidungskriterium für die Auswahl eines Lieferanten. Unternehmen, die eine hervorragende logistische Leistung anbieten, werden in umkämpften und verteilten Märkten Wettbewerbsvorteile erzielen.