Wie viel Service muss sein?

Service Level Agreements (SLA) werden meist zu Unrecht auf ein rechtliches Thema reduziert. Sie sind ein wirkungsvoller Ansatz, durch den richtigen Logistikservice die Kosten zu reduzieren und die Kundenzufriedenheit zu erhöhen. Supply-Chain-Experte Dr. Klaus Venus im Interview.

Foto: VNL

Bei Service Level Agreements denkt man reflexartig an etwas Rechtliches – wie ist es tatsächlich?
Der Sinn ist das gemeinsame Verständnis vom logistischen Service. Es gilt herauszuarbeiten, was der Kunde sich erwartet und beitragen kann, dass das Unternehmen die Kundenerwartung auch leisten kann. Für eine bestimmte Liefertreue, eine bestimmte Lieferfähigkeit muss der Kunde wissen, welchen Forecast und welche Information er mir liefern kann, um das zu gewährleisten.

Wie können Kunden nach Service-Kriterien segmentiert werden?
Man beginnt bei den A-Kunden, um deren Service-Anforderungen zu verstehen. Schon hier wird man merken, dass es da Unterschiede gibt. Dann werden die Kunden mit ihren unterschiedlichen Serviceanforderungen in Gruppen eingeteilt. Es gilt, Anforderungssegmente zu finden, die gleichartig sind. Oft ist die Serviceanforderung nicht auf einzelne Kunden beschränkt, sondern durch den Absatzkanal vorgegeben, der bestimmte Serviceanforderung hat.

… also das vielzitierte One-size-fits-all, das zu vermeiden ist …
Genau, weil das zu folgendem Problem führt: Der eine ist überserviciert und der andere unterserviciert. Am Ende sind beide unzufrieden: Für den überservicierten Kunden bin ich zu teuer. Der, der unterserviciert ist, ist unzufrieden, weil er nicht bekommt, was er will.

Wie macht man Service-Segmentierung ganz praktisch?
Indem man in einem Gespräch herausfiltert, wie wichtig Lieferzeit, Lieferzuverlässigkeit, Verfügbarkeit etc. sind. Es reicht nicht zu sagen, eine Verfügbarkeit von 99 Prozent ist wichtig. Den wenigsten ist bewusst, dass 99 Prozent richtig teuer wird und man oft mit 95 Prozent gut leben kann.

Wie können höhere Servicegrade wirtschaftlich sinnvoll erreicht werden?
Man braucht im Vorfeld eine Mengeninformation (Forecast), auf deren Basis produziert oder Material beschafft werden kann. Dazu ist es notwendig zu verstehen, welche Information vom Kunden mit welcher Genauigkeit geliefert werden kann, um eine entsprechende Vorproduktion/Vordisposition durchzuführen.

Wie können Unternehmen ihrem Vertrieb den Nutzen der Logistik schmackhaft machen?
Was hätte der Vertrieb gern? Gute Beziehungen mit Kunden! Und die basieren darauf, dass das Geschäft im Tagesbetrieb ruhig läuft. In diesem Sinne muss es das Hauptinteresse des Vertriebs sein, dass jene, die im Tagesbetrieb das Geschäft gestalten, zusammenfinden und gemeinsam Lösungen ausarbeiten, um Service, Kosten und Working Capital zu optimieren.

Was tragen SLAs zur finanziellen Performance bei?
Überservicierung kostet definitiv Geld, weil ich etwas tue, wofür keiner bereit ist, zu bezahlen. Unterservicierung, d.h., ein bestimmtes Service nicht anzubieten, kostet auch Geld, weil man Absatzchancen nicht wahrnehmen kann. Oder man bekommt niedrigere Erlöse aufgrund des schlechteren Service.

Wie müssen SCM und Vertrieb zusammenwirken?
SCM muss dem Vertrieb eine Story geben. Der Vertrieb muss wissen, dass schlechte Information die Bestände steigert. Ein volles Lager führt oft nicht zu besseren Servicekennzahlen. Häufig ist es sogar mit einer schlechteren Serviceverfügbarkeit verbunden. Deshalb muss in die Überlegungen einfließen, wie die Firmen in der Produktion auf Marktveränderungen reagieren. ‹

Über den VNL Österreich

Österreichs größtes Netzwerk
Aktuell sind 400 Unternehmensmitglieder aus Industrie, Handel und Dienstleistung involviert.

Die Leitveranstaltung: Österreichischer Logistik-Tag
7. Juni 2016: Logistik-Futurelab
7. Juni 2016: Abendgala mit Verleihung des Österreichischen Logistikpreises
8. Juni 2016: 23. Österreichischer Logistik-Tag, Design Center Linz

- 800 Teilnehmer aus Industrie, Handel, Dienstleistung
- 50 Aussteller aus IT, Technologie, Logistikdienstleistung

Web: www.vnl.at

Werbung