

Solche Verluste sind vermeidbar

LOGISTIK-CONTROLLING

Transport- und Logistik-Unternehmen achten zu wenig darauf, ob sie das hart verdiente Geld auch wirklich erhalten.

Ihnen entgehen oft 3 bis 5 Prozent ihres Umsatzes. Das muss nicht sein.

PAUL DE JONG

Die meisten Transport- und Logistikunternehmen beherrschen ihr Kerngeschäft, in erster Linie das Transportieren von Ladung und Value-Added-Dienstleistungen. Darauf verwenden sie ihre ganze Energie. Doch sie sollten auch dafür sorgen, den Lohn für ihre Arbeit wirklich zu erhalten. Die Erfahrungen der Abteilung System- und Prozessunterstützung bei PricewaterhouseCoopers (PwC) zeigen, dass Unternehmen Unmengen von Geld entgehen können, für das sie bereits eine Leistung erbracht haben. Es hat sich gezeigt, dass dies nicht weniger als 3 bis 5% des Umsatzes ausmachen kann. Viele Unternehmen würden sich wünschen, eine solche Gewinnspanne erreichen zu können. Diese aus diversen Gründen entgangenen Beträge machen für viele Unternehmen wahrscheinlich den Unterschied zwischen Gewinn und Verlust aus.

Schockierende Beispiele

Teilweise schockierend sind einige Beispiele aus jüngster Vergangenheit für solche Umsatzlücken bei Unternehmen der Transport- und Logistikbranche. Bei diesen Unternehmen wurde festgestellt, dass sie fast fahrlässig mit ihrem Geld umge-

hen. Abteilungen arbeiten oft aneinander vorbei. So bekommt zum Beispiel die Finanzbuchhaltung, die für das Ausstellen der Rechnungen verantwortlich ist, einen Teil der Leistungen nicht mit, welche die operationellen Abteilungen leisteten. Eine Analyse ergab, dass in einem Unternehmen 3,2% der transportierten Pakete nicht in den Finanzsystemen auftauchten und für diese auch keine Rechnungen ausgestellt wurden.

Nähere Untersuchungen zeigten, dass es sich bei vielen der in den **Kritische Fragen helfen mit, eine Lösung zu finden.**

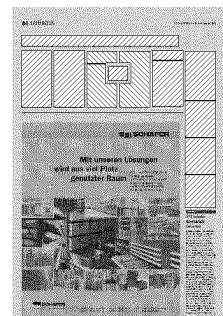
operationellen Systemen genannten Kundennamen um fiktive Namen handelte. Diese dienten dazu, um mengenmässig kleine Aufträge mit anderen grossen Aufträgen zu transportieren. Das Fahrzeug war noch nicht ganz voll, es konnten noch Pakete mitgenommen werden, deren Transport jedoch nie berechnet wurde. Bei einem grossen Expressunternehmen zeigte sich bei einer zweiwöchigen Analyse der Daten, dass es 70 000 Pakete verschickte, wofür es keine Rechnungen erstellt hatte.

Andernorts bestand grosse Verwirrung darüber, wer denn nun eigentlich der Kunde war. PwC analysierte die Stammdaten von Kunden eines Unternehmens und stellte fest, dass ein Kunde unter nicht weniger als 173 Namen in der Datenbank auftauchte. Die Folge waren verschiedene Preise

für denselben Kunden, dazu kamen Unklarheiten bei der Rechnung, Probleme bei der Kontoführung und Verzögerungen bei der Bezahlung. Ein anderer häufig auftretender Fall: Ein Logistikunternehmen schrieb seinen Mitarbeitenden vor, dass sie Masse und Gewicht einer Sendung nachzumessen und zu wiegen hätten. Es verliess sich jedoch in der Folge auf das vom Kunden angegebene Gewicht und Mass. In diesem Fall transportierte das Unternehmen mehr Gewicht für den Kunden als angegeben, was zusätzliche Kosten verursachte, die dann jedoch nicht berechnet wurden. Der Kunde erhielt quasi einen Rabatt – das war jedoch vom Management nicht so beabsichtigt.

Integral vorgehen

Viele Unternehmen sehen wohl auch selbst ein, dass ihnen Teile ihres Umsatzes durch verschiedene Gründe entgehen. Sie entscheiden sich jedoch häufig für Behelfslösungen und gehen das Problem bloss an einer Stelle der Prozesskette an. Kurzfristig schafft dies Abhilfe, aber nach einem Jahr taucht das Problem an derselben oder an einer anderen Stelle innerhalb der Prozesskette wieder auf. Entgegen vorherrschenden Ansichten lassen sich aber solche Umsatzverluste durchaus verhindern. Dazu ist es jedoch notwen-



Argus Ref 33517454

dig, integral vorzugehen und die gesamte Kette zu untersuchen. Es hat sich gezeigt, dass die grössten Verluste bei Verbindungspunkten und Übergängen zwischen Prozessen, Systemen oder Abteilungen entstehen.

So besteht zum Beispiel ein Spannungsfeld zwischen dem Verkauf und den operationellen Abteilungen. Der Verkauf möchte Erfolge erzielen und ignoriert die Kreditgeschichte eines Kunden. Hier muss man die gesamte Kette systematisch angehen und alle

Prozesse darin untersuchen. Im Erfolgsfall kann dies dafür sorgen, dass der gesamte Umsatz, für den ein Unternehmen Leistungen erbringt, bis auf den Rappen genau und transparent mit dem Kunden abgerechnet wird.

Wie gross das Risiko der beschriebenen Umsatzverluste ist, kann ein Unternehmer feststellen, indem er sich verschiedene Fragen stellt. Wie gross ist der Anstieg von Gutschriftsanzeigen in Bezug auf Anzahl und Wert? Häufen sich die Fragen von Kunden bezüglich

der Rechnungen? Steigt die Anzahl der Debitorentage? Zu welchen Konditionen werden Verträge geschlossen? Dies sind alles Indikatoren, die angeben, wie anfällig das Unternehmen für derartige Probleme ist. Und mit Hilfe dieser Indikatoren kann ein Unternehmen auch die Lösung dieser Probleme angehen.

Paul de Jong, Partner, Systems & Process Assurance, PricewaterhouseCoopers, Bern.