

## Leistungen fair verrechnen

- Ein neues Feld für REFA-Methoden:  
Geschäftsprozesse zwischen Firmen objektiv zu bewerten -

Erik Händeler

*Deutschland im Umbruch: Die Produktion von einfachen materiellen Waren lohnt sich kaum noch. Sie wandert ab in Länder mit niedrigeren Löhnen und Steuern. Was bleibt ist Arbeit, diese Produkte zu entwickeln, also die Qualität und die Herstellung zu planen. Und sie dann aus Schweden nach Deutschland zu den Kunden zu transportieren. Viele sorgen sich deshalb: Geht uns die Arbeit aus? Dabei verschwindet die Arbeit nicht, sie verändert sich: Arbeit bedeutet, Informationen zu suchen, damit Probleme zu lösen, also beraten, planen, organisieren, und dann die richtigen Waren in richtiger Menge zur richtigen Zeit an den richtigen Ort zu transportieren. Kaum eine Firma kann dies alles alleine leisten, weil nur ausreichend produktive Spezialisten am Markt überleben. Die meisten sind daher auf die Kooperation mit anderen Unternehmen angewiesen. Damit eröffnet sich für die REFA-Methoden ein neues großes Anwendungsgebiet: Dienstleistungen zwischen Firmen nach Kriterien gegenseitig fair abzurechnen. Einer der Beratungsaufträge kam für refaconsult, Dortmund, von der Logistik des Bilderrahmenherstellers Becker & Hach. Es ist eine der seltenen Geschichten, bei denen am Ende alle zufrieden sind.*

Becker & Hach ist ein deutsches Traditionsunternehmen, das in den Zeiten des deutschen Wirtschaftswunders allein in der Produktion über 1000 Menschen beschäftigte. Ursprünglich kam einer der Gründer, Rolf Becker, aus der Lederindustrie, der irgendwann anfangs, Bilderrahmen aus Leder herzustellen. Schließlich wurde das Unternehmen im hessischen Eschwege mit Rahmen aller Art groß, ob aus Holz, Aluminium, Kunststoff oder nur mit einer Glasscheibe versehen. Die Fertigungstiefe reichte vom Schneiden der Profile bis zum Schleifen der Gläser. Doch mit den Jahren verdiente die Firma immer weniger Geld. Als 1989 die Mauer fiel, begann sie, Teile der Produktion nach Tschechien zu verlagern. Das verschaffte eine kurze Atempause, aber verschob nur das Kostenproblem: Denn die Wettbewerber zogen nach; einige ließen ebenfalls im ehemaligen Ostblock fertigen, andere bekamen ihre Waren bereits längst aus Fernost.

### Nur die Informationsarbeit bleibt

Deswegen wagte Becker & Hach den radikalsten Schnitt: Das Unternehmen vergab die komplette Produktion nach Fernost, wo die Bilderrahmen seitdem nach ihren Blaupausen und zum Teil mit ehemaligen Becker & Hach-Maschinen gefertigt werden. Der Marktauftritt ist derselbe wie früher, der Unterschied ist für den Kunden nicht zu erkennen. Was im struktur-

schwachen Eschwege seit Juni 2000 bleibt, ist die Geschäftsleitung sowie das Marketing, der Vertrieb und die Verwaltung sowie jede Menge leerer, ehemaliger Produktionshallen und das Lager samt Logistik. Bis März 2003 sollte eine Entscheidung gefallen sein, wie es weitergeht: ob die Firma eine eigene Logistikfirma aufbaut oder sich dafür einen externen Partner sucht. Solange die Maschinen liefen und in der Produktion das Geld verdient wurde, war das Lager nur ein Anhängsel, das nie optimiert wurde. Jetzt steht es auf einmal im Zentrum der Firma: Was aus Asien angeliefert wird, muss sortiert und je nach Kundenwunsch zusammengestellt und über eine Spedition verschickt werden. Sowohl die Organisation als auch das Inventar sind jedoch inzwischen veraltet und ineffektiv, die Stapler störanfällig, die Beleuchtung schlecht, der Fußboden kaputt und die Software von achtzehnhundert-leipzig/ einundleipzig. Das ist die Situation, in der das inzwischen in „b+h picture frames“ umfirmierte Unternehmen an refaconsult herantritt. Der 36-jährige erfahrene REFA-Berater Frank Luz bekommt im April 2002 den Auftrag, den Aufbau einer eigenen Logistik-Service-Gesellschaft zu unterstützen. Aus einem Lager, in dem bisher gerade mal Kartons umgepackt worden sind, soll eine richtige Logistik werden - schlank, sicher, leistungsfähig.

Neue und größere Anforderungen werden an sie gestellt: Denn inzwischen ist b+h von der deutschschweizer Unternnehmensgruppe Ambicor gekauft worden. Sie vereinigt mehrere Marken und Produkte unter einem Dach, die das Wohnambiente verschönern, wie eben Bilderrahmen oder Tischdecken. Plastik-Artikel für das Bad kommen ebenso neu ins Sortiment wie zusätzliche Bilderrahmen der Firma Randolph, einem ebenfalls hinzugekauften Rahmenhersteller. Auch er hat seine Produktion ins Ausland verlegen. Die neue Logistik in Eschwege hat künftig also eine viel größere Masse an Waren umzuschlagen.

## refaconsult als letzte Rettung

Andere Unternehmensberater haben hier bereits „verbrannte Erde“ hinterlassen. Aber die Mitarbeiter wissen: diese Aktion hier ist der letzte Strohalm, ihre Arbeitsplätze zu erhalten. Noch immer befindet sich die Restmannschaft in der Trauerphase um die verloren gegangene Produktion. Der erste Schritt für den REFA-Berater ist, sich die bestehenden Prozesse anzuschauen und mit der klassischen REFA-Uhr zu messen. Luz und ein Kollege sind also den Kommissionierern im Lager gefolgt, haben ihre Arbeit in 28 Teilaufgaben zerlegt und festgestellt, was davon wirklich wertschöpfend ist - also in ein Fach greifen und den gewünschten Artikel herausnehmen -, und womit Zeit verschwendet wird.

Zum Teil laufen die Lagerarbeiter über drei oder vier verschiedene Hallen, um ihre Bestellung zusammenzusammeln. Nach all den Jahren der Produktion, in denen das Lager nie an

geänderte Nachfragen angepasst wurde und die Regale in einer historischen Reihenfolge stehen statt nach Umschlagshäufigkeit sortiert, ist es kein Wunder, dass Luz einen Laufanteil von insgesamt 45 Prozent feststellt -das ist Zeit, in der keine Wertschöpfung stattfindet. Gleichzeitig analysiert er mit seiner Software sämtliche Auftragsdaten aus dem vergangenen Jahr - also wie umsatzstark die Aufträge waren und wie viele Positionen sie im Durchschnitt hatten. Dazu kommt noch eine klassische A-B-C-Analyse, welche Waren am häufigsten und am seltensten gefragt waren, wo die umsatzstarken Produkte gelagert werden und wie weit die Wege der Kommissionierer dorthin sind.

Nachdem er ein klares Bild davon hat, wo auch im Wareneingang, im Versand und im Transport Verschwendung sitzt, zeichnet er das gesamte Hallen-Layout samt Regale in sein AutoCAD-Konstruktionsprogramm. Dann holt der REFA-Berater die Teamleiter aus Wareneingang, Kommissionierung und Warenausgang sowie den Geschäftsführer zusammen. Gemeinsam „vergessen“ sie zunächst mal alles Bestehende, um an einer Ideallösung zu planen: Wie groß müsste der Wareneingang sein, um die Menge aufzunehmen? Welche Regaltypen brauchen wir bei jener Warengruppe mit einer bestimmten Umschlagfrequenz? Häufig verkaufte Produkte können direkt von Paletten heruntergenommen werden, seltener nachgefragte dagegen von Durchlaufregalen, die zwar viel aufwändiger von hinten bestückt und von vorne entladen werden müssen, aber mit weit weniger Fläche auskommen.

Jeder in der Planungsgruppe favorisierte eine andere Variante. Die Zeit für die Reorganisation drängte. Schon stehen die Paletten mit den Waren der von Ambicor hinzugekauften Firmen im Hof.

## Extern vergeben oder selber machen?

Schließlich einigen sie sich auf eine Architektur, die sie alle gemeinsam tragen. Diese benötigt Investitionen für bis zu einhalb Millionen Euro, aber sie spart nur etwa 300.000 Euro im Jahr ein. Das heißt, es würde bis zu viereinhalb Jahre dauern, bis sich der Aufwand rechnet. Als Frank Luz das Konzept der Konzernleitung vorstellt, schüttelt die den Kopf: Ist es da überhaupt sinnvoll, soviel zu investieren? Oder rechnet es sich, die Logistik von Anfang an extern zu vergeben?

Diese Frage stellt b+h vor eine neue Situation - und refaconsult vor eine neue Aufgabe: Sie soll verlässliche Daten liefern, was die Logistik der eigenen Waren inklusive der zusätzlichen Ambicor-Palette kosten würde ,wenn b+h eine eige-

ne Logistikgesellschaft gründete. Es ist zunächst ein Planspiel, um den eigenen Preis mit dem externer Anbieter vergleichen zu können.

Das Zauberwort heißt „Dienstleistungsverrechnungsmodell“: Darin fließen sämtliche Faktoren von den Prozesskosten im Lager, der Warenbewegung, über Verpacken und Transport bis hin zu speziellen Serviceleistungen ein. Dazu gehört zum Beispiel, den Endverbraucherpreis doppelt auszuzeichnen (früherer Ladenpreis plus reduzierter Preis), den Strichcode für die Kasse schon aufzukleben oder Display-Kartons mit einem Werbesortiment aufzustellen. Für den Lagerplatz wird eine monatliche Miete unterstellt, ebenso Kosten wie EDV-Koordination, Verwaltung oder Heizung.

Das Ganze hat Frank Luz dann auf den einzelnen Bilderrahmen heruntergerechnet und kommt dabei je nach Warengruppe auf einen Logistikpreis pro Stück. Daran misst sich, ob eine Spezialfirma die Aufgaben kostengünstiger bewältigen kann als man selbst.



Mit einem Umsatz von sechs Millionen Euro im Jahr ist das ein lohnender Auftrag für Spezialisten der Kontraktlogistik. Drei externe Logistiker sind im Gespräch; zwei stehen in der engeren Auswahl, ihren Preis für die geforderten Dienstleistungen zu ermitteln. Sie wissen dabei nicht, welche Daten refaconsult für b+h gemessen hat. Übrig bleibt ABX LOGISTICS, die ehemals zum Thyssen-Konzern und heute zur belgischen Bahn gehört. Europaweit ist sie die Nummer drei. Ihr Angebot ist wenige Cents pro Stück teurer als die Kosten einer eigenen b+h-Logistik. Doch auch damit ist die Entscheidung noch nicht gefallen. Denn dem Management ist klar: Im Gegensatz zu einer b+h-Logistik, die von Grund auf neu aufgebaut werden müsste, sind die Leute von ABX Profis, die in ihrem Tagesgeschäft wesentlich mehr Erfahrungen haben müssten, den Informationsfluss und den Materialfluss zusammenzubekommen. Damit kann ABX diesen Logistik-Prozess in kurzer Zeit stabilisieren und die Kosten stärker senken als es b+h jemals könnte. Außerdem bringt ABX eigene Logistiksoftware mit, die ähnliche Aufträge für die Kommissionierer bündelt und pünktlich meldet, wenn ein in letzter Zeit häufiger nachgefragtes Produkt einen anderen Lagerplatz braucht, beispielsweise näher an den Ausgangspunkt der Lagerarbeiter gerückt werden soll.

Das zusammen gibt den Ausschlag, den Externen zu beauftragen. Ambicor kann nun mit einem festen Preis kalkulieren, das Risiko trägt ABX. Aus dem einstigen 1000-Mann-Unternehmen b+h bleiben die Geschäftsführung, Vertrieb

und Verwaltung mit etwa 35 Mitarbeitern übrig. Die noch in Eschwege beschäftigten Lagermitarbeiter werden von ABX übernommen. Zunächst zahlt b+h den leicht höheren Stückpreis für ABX. Doch der Logistiker hat das Potenzial, seine Kosten auf Dauer zu senken. Deswegen vereinbaren beide in einem Vertrag, den Preis nach gewissen Zeitperioden um einige Prozentpunkte zu senken. Und wenn ABX mehr schafft, vergrößert dies deren Gewinn. Der Berater von refaconsult übernimmt bei diesen Gesprächen Verantwortung für das Unternehmen b+h: Den fachlichen Teil der Verhandlungen führt er auf der Basis des Dienstleistungs-verrechnungsmodells, den juristischen Teil erledigen die Anwälte.

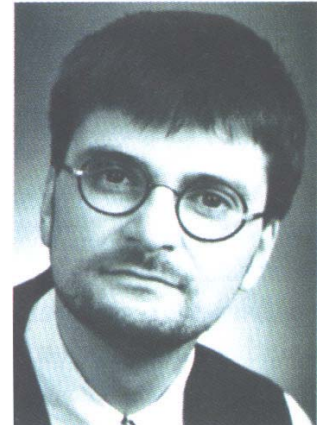
Der Vertrag wird zügig umgesetzt: Am 1. März 2003 hat ABX begonnen, die Software zu installieren. Zwar muss auch der Logistiker zunächst fast in einer Größenordnung investieren, wie es b+h bei einer eigenen Firma hätte tun müssen. Doch steuerliche Konstruktionen und der Erfahrungsvorsprung machen diese Investitionen rentabler. Wenn alles umgebaut ist, so verabreden beide Seiten, wird der REFA-Berater erneut die Prozesse aufnehmen, um die Logistikerpreise pro Stück genauer bestimmen zu können - dann als neutraler Partner und von beiden Seiten akzeptierter Sachverständiger.

#### Happy-End für alle

Am Ende hat die Geschichte für alle ein Happy-End: ABX freut sich über das bedeutende Projekt und den zusätzlichen Umsatz. Eschwege ist momentan eine Region, in der man entweder noch Arbeit hat

oder für sehr lange Zeit keine Arbeit mehr hat - entsprechend erleichtert sind die rund 70 Mitarbeiter. Die Konzernmutter hat nun endlich einen vertrauenswürdigen und starken Partner in der Logistik mit einer europaweiten Lkw-Flotte und weltweiter Logistik gefunden. Das beflügelt Ambicor - angesichts immer noch leerer Hallen in Eschwege -, über weitere Firmenübernahmen nachzudenken. b+h überlebt: Die Traditionsfirma wandelt sich vom Produzenten zum Dienstleister, was in der Wertschöpfung sogar ein Fortschritt sein kann, wenn die intelligente Informationsarbeit hier bleibt. REFA-Berater Frank Luz war von der Erhebung der Prozessdaten über die Analyse der Entscheidungsgrundlagen bis hin zu Vertragsverhandlungen alles in allem nur 58 Tage bei b+h im Einsatz. „Hier waren am Ende ausnahmsweise wirklich alle mal zufrieden“, sagt er.

## VERFASSER



Erik Händeler,  
freier Journalist,  
München