

Abnehmen macht profitabel

Die Bündelung speditioneller Kernaktivitäten in Shared Service Centern birgt Sparpotenzial



Historisch gewachsene Organisationsformen im Speditionswesen bewirken Redundanzen und Trägheitskräfte.

FOTO: GETTY IMAGES

Von Stefan Iskan und Joris D'Inca

Die fetten Jahre hat es in der Logistikbranche noch nie gegeben. Manager haben jahrelang Programme zur Effizienzsteigerung gefahren und jeden einzelnen Cent umgedreht. Das Ende der Fahnenstange scheint erreicht. Und jetzt? Die Preise sinken, Althergebrachtes muss hinterfragt werden. Wenn die Branche profitabler und agiler werden will, muss sie Strukturen verschlanken und dabei Managementebenen abbauen.

Die Logistikbranche gönnt sich zu viel Verwaltung. Während bei Transport und Lagerung jeder Cent umgedreht wurde, blieben Strukturen und Organisation zu komplex.

Viele Firmen verfolgen in der Lean-Philosophie eher einfache Geldausgaben wie zum Beispiel für den Kaffee als sich auf die großen Felder Organisation und Kernprozesse zu konzentrieren. Die Umsetzung einer schlanken Organisation basiert auf folgenden Themen:

- Aufbauorganisation in Niederlassung, Land, Region, Zentrale straffen
- Konsequentes Ausrichten auf Kernaktivitäten auf jeder Ebene
- Administrativen Ballast abbauen
- Abläufe effizienter ausrichten
- Nicht wertschöpfende Managementebenen in Land, Region, Zentrale eliminieren
- Entscheidungsprozesse beschleunigen.

Zu starre Aufbauebenen

Die traditionell extrem dezentral aufgestellte Branche hält trotz der signifikanten Fortschritte in der IT und der Integration von Märkten und Verkehrsnetzwerken vielfach noch immer stark an den Aufbauebenen Zentrale, Region, Landeszentrale und Niederlassung fest. Die Logistik hinkt bei der Funktionsbündelung der Entwicklung in der Industrie, wie etwa der seit Jahren umgesetzten Verschlinkung im Anlagen- und Maschinenbau, deutlich hinterher. Zu den Funktionen gehören IT, Human Resources, Finanzen, Controlling oder auch Disposition, Flottenmanagement und Netzwerksteuerung im europäischen Land-

verkehr. Erst langsam erkennen Logistikdienstleister die Potenziale in ihrer Organisation. So verkündete DB Schenker Logistics jüngst, seine europäische Landverkehrsorganisation umzubauen. Kühne + Nagel – ein weiteres Beispiel – hat begonnen, seine regionale Führungsstruktur zu verschlanken.

Trägheitskräfte wirken nach

Grund für die nur langsame Entwicklung bei den Logistikdienstleistern ist die gängige komplexe Unternehmensaufstellung nach Divisionen und Produkten (Land, Luft, See, Logistik), Regionen und Support-Einheiten (IT, Human Resources, Finanzen/Controlling). Diese historisch gewachsenen und komplexen Organisationen haben hermetisches Denken und damit Redundanzen sowie hohe Trägheitskräfte verursacht, die eine Verschlinkung verlangsamen.

Doch wie verschlankt man eine Organisation, die trotzdem wachsen soll, während gleichzeitig die Kosten sinken? Wie lassen sich Prozesse und Strukturen harmonisieren, während Kundenbesonderheiten und länderspezifische Rechts- und Kulturunterschiede für das Geschäft auch weiterhin wichtig bleiben? Es gilt in der Praxis eher zu entscheiden, welchen Freiheitsgrad man einzelnen Einheiten wie den Niederlassungen und Regionalleitungen in ihrer Aufbauorganisation noch länger zugestehen will und welche Verwaltungsprozesse und Manage-

SERIE

Profitabler werden

- 7. Juni: So wird Logistik profitabler
- 2. Juli: Managementfehler reduzieren
- 30. Juli: Organisation verschlanken**
Geplant: Produktion industrialisieren, Tendermanagement optimieren, Aufträge strikt implementieren, IT-Fähigkeiten verbessern, Wissen für Wachstumsmärkte

Einsparpotenziale Landverkehr

Einführung Shared Service Center

Funktion		Potenzial	Zentrale	Region
Auftragsmanagement und Subunternehmer-einkauf	Auftragserfassung	bis 25 %		x
	Frachtführereinkauf	bis 10 %	x	
Transport und Terminal Management	Netzwerk Planung	bis 10 %	x	
	Disposition	bis 10 %		x
	Flotten-/Equipment Management	bis 15 %	x	
Abrechnung	Abrechnung	bis 25 %		x
Kundenservice	Reporting	bis 20 %		x
	Beschwerde-management	bis 15 %		x

Quelle: Expertenschätzung auf Basis vergleichbarer Praxisprojekte

mentfunktionen man dabei dezentral belassen will.

In der Logistikbranche werden einzelne Niederlassungen wie eine unabhängige GmbH geführt. Die gleichen Funktionen und Rollen werden im Netzwerk mehrfach vorgehalten. Jeder steuert sich selbst und Synergiepotenziale bleiben liegen. Viele Dienstleister unterhalten in einer Stadt zwei sich im Aufbau ähnelnde Niederlassungen parallel: Beispiel 1: Land/Lagerlogistik und Luft-/Seefracht. Beispiel 2: Express und Brief.

Wie sich allein im europäischen Landverkehr, unabhängig vom Geschäftsmodell, Einsparpotenziale durch Bündelung der speditionellen Kernaktivitäten in Shared Service Centern auf zentraler und regionaler Ebene erzielen lassen, zeigt die Tabelle.

Was sich für Outsourcing eignet

Auch die sogenannten Back-Office-Funktionen können stärker zentralisiert, vor allem aber Divisionen übergreifend gebündelt werden. Hierzu zählen IT, Human Resources, Controlling/Finanzen, Abrechnung, Beschaffung, aber auch der Kundenservice. Diese Bereiche eignen sich besonders für eine Verlagerung in Niedriglohnländer.

Wegen der ohnehin internationalen Präsenz sollte die Hemmschwelle dabei für Logistikdienstleister geringer sein, so dass das „Inhouse-Offshoring“ lohnenswert erscheint. Die Umsetzung jedoch ist, gerade was das Thema IT anbelangt, dosiert und schrittweise zu organisieren. Komplexität und Kosten müssen auch hier beherrschbar bleiben.

Was die Errichtung solcher Shared Service Center betrifft, haben DHL oder Panalpina Schritte unternommen. Allerdings konzentrieren sich die Bemühungen nach wie vor auf Standardaktivitäten im administrativen Bereich.

Außer diesen Ansätzen müssen darüber hinaus Hierarchieebenen in der gesamten Aufbauorganisation gezielt abgebaut und Führungsspannen angepasst werden. In der Praxis herrschen in den einzelnen Märkten und Regionen noch immer unterschiedliche Prozesse, vor allem aber überkommene Rollenbilder vor. Logistikdienstleistern fällt es schwer, diese Strukturen zu überwinden. Eine Mitursache liegt darin, dass in früheren Jahren lokale und regionale Organisationen den Profilen vermeintlicher Schlüsselpersonen angepasst wurden.

Die Rollenbilder der verschiedenen Funktionsträger sind mit dem Steuerungs- und Aufbaumodell der Spedition von morgen nicht mehr kompatibel. Dies führt zu weniger Transparenz und Reibungsverlusten. Optimierungen von bis zu 15 Prozent sind mit drei Haupthebeln zu erreichen: Harmonisierung der Organisation über Märkte hinweg, Schärfen und Herauslösen doppelter Rollen und Verantwortlichkeiten sowie Neudimensionierung der Aufbauorganisation. Ohne ein kontinuierliches Benchmarking und eine gesunde Kultur des schlanken Managements ist das nicht zu erreichen.

Dr. Stefan Iskan Direktor, Iskan Advice, Nürnberg, Sindelfingen, Ludwigshafen
Joris D'Inca Partner, Oliver Wyman, Zürich, Leiter Practice Transportation, Europa & Naher Osten
hector@dvz.de