

## Integrierte Logistikdienstleister unter Druck

*Kritischer Erfolgsfaktor Governance Excellence im modernen Vierkampf*



Der Logistikindikator des Instituts für Weltwirtschaft (ifw) zeigt aktuell sinkende Erwartungen der Logistikdienstleister für „Kapazitätsauslastung“ und „Auftragslage insgesamt“. Die Branche gilt als Frühindikator für die konjunkturelle Entwicklung. Die Erwartungswerte werden sehr wahrscheinlich als messbarer Effekt an der „Bottom Line“ ankommen: Die Margen der Dienstleister stehen erneut unter stärkerem Druck. Seit 2008 hat sich der Trend – Margendruck und sinkende Ergebnisse für viele Marktteilnehmer – nicht mehr umgekehrt. Das Gros der Branche ist somit nach wie vor damit konfrontiert, Anpassungsleistungen zu erbringen. Insbesondere die großen, integrierten Logistiker sehen sich in einem Dilemma: Sie müssen Kosten reduzieren und gleichzeitig erwartet der Markt mehr Kundennähe, höhere Geschwindigkeit, mehr Transparenz und Flexibilität. Die notwendige Parallelität von Kostenreduktion und Innovation ist auch ein Prüfstein für die Güte des Steuerungsinstrumentariums im Unternehmen. Wie leistungsfähig ist die „Governance“ - also das System aus Aufbauorganisation, Ablauforganisation, Steuerung inklusive der Managementkultur im Unternehmen? Wir stellen heute in vielen Unternehmen fest: Die etablierten Steuerungssysteme und Strukturen sind mit den jetzt nötigen Steuerungsimpulsen überfordert. In diesem Artikel beschreiben wir wie die Spielregeln der internen Zusammenarbeit verändert werden müssen, um die anstehende Transformation integrierter Logistikdienstleister erfolgreich zu meistern. Im Abschluss bieten wir eine Checkliste an, mit der Sie die Leistungsfähigkeit Ihrer Governance prüfen können.

### 1. Herausforderungen der Logistikindustrie

Die Logistik ist in Deutschland der größte Wirtschaftsbereich nach der Automobilwirtschaft und dem Handel. Der Jahresumsatz der Branche liegt in Deutschland bei etwa EUR 230 Mrd. - das sind rund 20% des Gesamtumsatzes in Europa (vgl. BVL). Umfragen und Studien des BME (Bundesverband für Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V.) zeigen den hohen Druck an, dem sich die Branche ausgesetzt sieht. Wiederkehrende Themen aus Sicht der dienstleistenden Unternehmen (Spediteure) sind:

- Bedrohung der Geschäftsentwicklung durch Fachkräftemangel (vor allem bei Spediteuren)
- Scharfer Preiswettbewerb, Dumpingpreise, sinkende Margen
- Investitionsrückstand bei Fuhrpark und Gebäuden (teilweise durch hohe Sicherungsanforderungen der Banken)
- Steigende Energiekosten

Aus Sicht der Kunden steigen hingegen die Anforderungen in Bezug auf Verbesserung der Zuverlässigkeit, Transparenz und da-

mit insgesamt der Risikoanfälligkeit der Supply Chain. Eine BME Studie aus 2013/ 2014 zeigte, dass fast 60% der Kunden sich von Single Sourcing Strategien abgewendet haben. Sie eröffnen sich gezielt Alternativen. In diesem Klima werden viele der kleinen Unternehmen aus dem Markt getrieben weil sie die Schere zwischen aktueller Leistungsfähigkeit und Kundenanforderungen nicht mehr schließen können. Im Markt kommt es damit zu einer weiteren Konsolidierung. Die großen Integratoren stehen vor der Herausforderung, Anpassungsleistungen zu erbringen. Auch sie müssen die geänderten Marktanforderungen erfüllen und dabei auf vier „Spielfeldern“ gleichzeitig agieren (s. Abbildung 1). Sie stehen in einem modernen Vierkampf, der Sieger und Verlierer klar trennen wird. Nach unserer Einschätzung kann es auch bei der bestehenden Positionierung der großen Player zu deutlichen Veränderungen kommen.

### Die vier Spielfelder bedeuten:

1. **Industrialisierung – „aus Menge Scale erzeugen“:**  
Um den Kundenanforderungen gerecht zu werden, müssen „Economies of Scale“ aktiviert werden. Kosten- und

Abbildung 1: Moderner Vierkampf in der Logistik



Leistungsvorteile durch flächendeckende Präsenz und Größe müssen genutzt werden. Je größer und dichter das internationale Netzwerk, desto größer die potentielle Kundenbasis sowie die Bündelungspotentiale und desto kürzere Leadtimes sind möglich. Mit wachsender Größe ist jedoch auch eine besondere Steuerungskompetenz nötig, um „aus Menge – Scale zu erzeugen.“

Die Optimierung jeder einzelnen Niederlassung als Profit Center führt nicht zum Gesamtoptimum. Tradelanes sind oft nicht für alle Beteiligten vorteilhaft; das erfordert übergreifende Anreize und Eskalationsmechanismen. Nur so können die Potentiale genutzt werden. Große Netzwerke, meist durch Akquisitionen und Kooperationen entstanden, stehen zusätzlich vor der Herausforderung der Organisations- und Prozessstandardisierung. Diese ist notwendig, damit zentrale Steuerungsimpulse nicht verpuffen.

2. **Customizing – „gezieltes Unterstützen der Lieferkette des Kunden“:** Gestiegene Kundenbedürfnisse werden speditiionsseitig zunehmend von Spezialisten adressiert. Diese konzentrieren sich entweder auf Branchenanforderungen – z.B. Frischelogistik, Automotive, Pharma – oder aber auf einzelne Segmente in der Logistikkette – wie etwa das Full Load Geschäft (FTL) im Landverkehr oder auf das Segment (Air/ Ocean). Der Spezialist kann sich damit enger an der Supply Chain der Kunden orientieren. Die Spezialisierung kann zusätzlich einen Kostenvorteil ermöglichen. Integrierte Logistiker folgen dem Trend: Sie richten „Verticals“ ein, um die Branchenspezifik zu erhöhen und sie versuchen, neben dem klassischen Forwarding Geschäft (System Logistik) Full Truck Load Geschäftsmodelle zu etablieren. Auf der Serviceseite erfolgt die Spezialisierung zusätzlich und

gleichzeitig durch die Erhöhung der IT Anforderungen und IT Kompetenz: Logistiker müssen ihre Kunden zeitnah, genau und auf einfachen Wegen mit Daten versorgen, die die volle Transparenz über diverse Datendimensionen der Logistikkette ermöglichen. Die hier angesprochene Spezialisierung erfolgt damit in Richtung Branchenbezug, Geschäftsmodellbezug sowie der Informationskompetenz. Alle drei Richtungen stellen die Governance/ Steuerungsfähigkeit vor große Herausforderungen: Müssen Verticals/ Branchenspezialisierungen in eigener P&L Struktur gemanagt werden? Erfordern Produktionssysteme wie Full Truck Load eine eigene Governance? Wie werden die IT Kompetenz und deren kontinuierlich steigende Anforderungen organisatorisch integriert?

3. **Agilität – „Reaktionsgeschwindigkeit der Organisation steigern“:** Customizing, neue Geschäftsmodelle, erhöhte Transparenz – diese oben beschriebenen Anforderungen werfen Folgefragen für die Organisation auf: Mit welchen Kompetenzen ist der Vertrieb ausgestattet? Wie erfolgt beispielsweise ein agiles und verbindliches Pricing gegenüber dem Kunden? Wie arbeiten Player im internationalen Netzwerk des Logistikers zusammen? Welche P&L hat Vorrang, die nationale, die internationale, die P&L einer Niederlassung?
4. **Lean – Kosteneffizienz und operative Exzellenz:** Die kaufmännische Kernaufgabe hat neben den aufgezeigten Leistungsaspekten auch die Kostendimension: Angefangen von der notwendigen Transparenz – welche Kostenarten sollten wo in welchem Detaillierungsgrad gemanagt werden, über Grundsatzfragen des Produktionssystems – wie Assetlastig kann und soll ein Geschäft betrieben werden, bis hin zur Dimensionierung der Overheads, den man sich leisten will, ist Kostenmanagement ein Feld, das heute stärker denn je in der Steuerungslogik der Logistikunternehmen verankert werden muss.

Abbildung 2: Typische Schwachstellen

### Sichtbare Symptome



### Ursachen



Wie gut bestehen integrierte Logistikdienstleister heute in diesem modernen Vierkampf? Die Frage muss für jedes Unternehmen spezifisch beantwortet werden. In der Beratungspraxis sehen wir allerdings ein Symptomprofil, das im Grundsatz für alle Unternehmen gilt – wenn auch die Ausprägungen unterschiedlich sind (s. Abbildung 2).

Mit dieser Symptomatik können im modernen Vierkampf keine Goldmedaillen gewonnen werden. Und weil das so ist, kurieren gegenwärtig alle Dienstleister an den Symptomen:

- Mit Overhead-Kostenreduzierungsprojekten sollen die Verwaltungskosten gesenkt werden
- IT Projekte sollen die Performance verbessern
- HR Projekte führen neue Kompensations-Schemata ein
- Controlling Projekte etablieren noch mehr KPIs
- Kulturprojekte sollen das Teamwork verbessern – Coaches sollen die Führungskräfte auf Spur bringen
- ...

Nachhaltige Veränderungen ergeben sich mit diesen Ansätzen nicht. Im Gegenteil, das Kurieren am Symptom verbraucht weitere wertvolle Ressourcen ohne das Gesamtbild zu ändern.

## 2. Governance Excellence

Wie aber kann das Gesamtbild – nämlich eine Leistungsverbesserung auf allen vier Spielfeldern des modernen Vierkampfes erreicht werden? Es muss dazu zu einer Veränderung der Governance/ der Steuerungsphilosophie kommen. Nötig ist eine interne Aufstellung, die Agilität, Flexibilität, Steuerbarkeit, Effektivität und das volle Commitment der Mitarbeiter nachhaltig sicherstellt. Das heißt, es geht nicht nur um Strategie- oder

Verhaltensänderungen als Einmalmaßnahme. Die Spielregeln der internen Zusammenarbeit müssen verändert werden.

Wir strukturieren die Dimensionen für die notwendigen Veränderungen in fünf Bereiche:

1. **Organisation:** Wie ist ein Unternehmen aufbauorganisatorisch strukturiert? Wie verlaufen Berichtslinien? Wie sind die Rollen und das Zusammenspiel von Einheiten gestaltet?
2. **Steuerung:** Welche Entscheidungsgremien gibt es? Gibt es unternehmensweit vergleichbare KPIs und werden diese einheitlich berichtet? Wie sind die Zielvereinbarungssysteme aufgebaut?
3. **Prozesse:** Sind Prozesse standardisiert? Werden Bündelungspotentiale, zum Beispiel in Shared Service Centern (SSCs) voll ausgeschöpft? Ist die Abstimmung zwischen Fachbereich und IT optimal?
4. **Verantwortlichkeiten und Fähigkeiten:** Sind Rollenprofile beschrieben? Sind Kompetenzprofile zu den verschiedenen Rollen definiert? Werden Kompetenzen weiterentwickelt?
5. **Unternehmenskultur:** Gibt es eine klare und explizite Führungskultur? Wird diese Kultur geschult und agieren die Führungskräfte als Vorbilder? Fördert das Unternehmensklima die gewünschten Werte und Verhaltensweisen?

Entscheidend für die nachhaltige Leistungsoptimierung ist jedoch nicht die einzelne Dimension; es geht um das Zusammenspiel (s. Abbildung 3). Die Ausgestaltung der fünf Bereiche muss vor dem Hintergrund der Marktanforderung in einem ausbalancierten, harmonischen System stehen (Governance Diamant).



### 3. Lösungsansätze für die Logistikindustrie: Machen Sie den Governance Test!

Wie erkennt man, ob man sich mit dem Thema „Governance“ als Zusammenspiel der oben genannten Dimensionen beschäftigen muss? Wir verwenden dazu ein einfaches Raster von 10 Fragen (s. Abbildung 4). Gehen Sie dieses Raster in einer Fünfminuten Übung durch. Wenn Sie mehr als 4 „Ja-Antworten“ haben, dann liegt die Sache klar: Der Reformansatz besteht nicht im Optimieren von Einzelfragen. Das Gesamtsystem der Governance muss auf den Prüfstand.

Abbildung 4: Checkliste zur Leistungsfähigkeit Ihrer Governance

	Ja	Nein
1. Unterscheiden sich <b>Organisations- und Geschäftsmodell</b> in der Konstruktionslogik?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Sind Ihre <b>Managementkosten</b> im Bezug zum Umsatz überproportional gestiegen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Ist die Anzahl der <b>Management-Meetings</b> sprunghaft angestiegen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Arbeiten Sie in Ihrem Management-Cockpit mit mehr als 20 KPIs?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Läuft die <b>Leistungserstellung</b> in Ihren Geschäftsstellen im In- und Ausland unterschiedlich?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Zeigen Ihre Kundenfeedbacks, das Ihre <b>Reaktionszeiten</b> länger als die des Wettbewerbs sind?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Steigen Ihre <b>IT Kosten</b> überproportional an, ohne das sich positive Ergebniseffekte zeigen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Gibt es Konflikte zu Verantwortung und <b>Zuständigkeit</b> ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Beobachten Sie bei Ihrem Führungskräften wachsenden <b>Zynismus</b> ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Gibt es unterschiedliche Interpretationen zu den <b>strategischen Zielen</b> ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Die Diagnose ist wichtig. Sie heißt: Kritische Prüfung oder sogar Stopp der fortlaufenden Erhöhung der IT Budgets – Schluss mit unspezifischen Cost-Cutting Prozessen – Einstellen der Entwicklung weiterer KPIs. Stattdessen: Adressierung der Governance als System, ausgehend von einer kritischen Analyse der Kernleistungsprozesse und dem Beitrag, den diese für die internen und externen Kunden erbringen. Im Ergebnis steht eine Governance mit (1) Klarer Prozessverantwortung (Ownership), (2) End-to End-Betrachtung (ganzheitlicher Ansatz und Aufhebung unnötiger Arbeitsteilung), (3) Empowerment der Mitarbeiter, (4) Keine künstliche Unterbrechung durch Organisationsgrenzen, (5) Reduzierung von Kontrolle und Überwachung – so wie es Michael Hammer und James A. Champy bereits 1993 in „Reengineering the Corporation“ auf eine überzeugende Formel gebracht haben.

### Kontakte

#### Ralf Baron

baron.ralf@adlittle.com  
Deutschland



#### Michael Zintel

zintel.michael@adlittle.com  
Österreich, Schweiz



### Autoren

Ralf Baron, Wilhelm Lerner, Marten Zieris, Michael Zintel

### Arthur D. Little

Als erste Unternehmensberatung der Welt ist Arthur D. Little seit mehr als 125 Jahren am Markt erfolgreich. Wir verbinden Strategie, Innovation und Technologie mit profunder Industrieexpertise. Wir unterstützen unsere Klienten mit nachhaltigen Lösungen für Probleme komplexer Geschäfte und Prozesse. Arthur D. Little hat einen kooperativen Arbeitsstil, außergewöhnliche Mitarbeiter und eine firmenweite Verpflichtung an Qualität und Integrität.

Als globales Unternehmen ist Arthur D. Little mit Büros in den wichtigen Geschäftszentren weltweit vertreten. Arthur D. Little ist stolz, viele der Fortune 500 Unternehmen weltweit zu beraten wie auch andere führende Firmen und Körperschaften des privaten und öffentlichen Sektors.

Für weitere Informationen besuchen Sie bitte [www.adlittle.com](http://www.adlittle.com)

Copyright © Arthur D. Little 2014. Alle Rechte vorbehalten

[www.adl.com/governance\\_diamond](http://www.adl.com/governance_diamond)