

Missverstehen in Logistik-Ehen



Wo sich die Spreu vom Weizen
trennt: John A. Eke liest
Dienstleistern die Leviten

Damit der Einstieg in die Kontraktlogistik nicht zum Desaster wird, müssen Dienstleister noch professioneller werden, sagt John Albert Eke. Er berät Verlager bei der Vergabe von Logistikaufträgen und kennt die Fallstricke.

Sie sprechen vom Missverständnis der Kontraktlogistik. Wer versteht was falsch?

John A. Eke: Es gibt eine Reihe von Missverständnissen sowohl bei den Auftraggebern als auch beim Dienstleister. Viele Verlager glauben beispielsweise, allein durch das Auslagern bestimmter Tätigkeiten nennenswerte Kostenersparnisse zu erzielen. Man bekommt dann vielleicht einen Teil der Mitarbeiter von der eigenen Lohnliste. Das geht aber am eigentlichen Ziel vorbei. Blinder Auslagerungsaktionismus ist Folge eines falsch verstandenen Outsourcing-Begriffs. Es geht in erster Linie um den Einkauf von Werten.

Und was verstehen die Dienstleister falsch?

Durch Kontraktlogistik wird alles besser für mich! Diese Auffassung höre ich häufig bei Transportdienstleistern. Das ist ein Missverständnis, denn das Geschäft wird dann auch wesentlich komplexer. Man hat mehr Verantwortung dem Kunden gegenüber und die Schnittstelle zum Kunden hin wird anspruchsvoller. Ein Dienstleister benötigt deutlich mehr Ressourcen auf konzeptioneller Ebene. Wenn er nicht die richtigen Leute dazu hat, wird es schwer. Ein Beispiel: Ein Unternehmen mit 50 Millionen Euro Umsatz im Jahr braucht ein Team von vier bis fünf Leuten mit ausgezeichnetem Logistik-Know-how, um an zwei oder drei Ausschreibungen teilzunehmen. Der Weg vom reinen Operateur zum Solutionsprovider ist anspruchsvoll.

Das klingt nicht gerade ermutigend.

Doch. Denn die Praxis zeigt auch: Richtig verstanden ist die Kontraktlogistik für den Dienstleister beherrschbar und ein Erfolg versprechendes Geschäft.

Was machen die erfolgreichen Dienstleister richtig?

Alle erfolgreichen Mittelständler, vor allem die inhabergeführten Unternehmen,

Dietmar Winkler

fallen durch das außergewöhnliche persönliche Engagement der Gesellschafter auf und sie verfügen über eine schlagkräftige Geschäftsführung. Diese Leute haben einfach gute Fähigkeiten bei der Entwicklung von Geschäften und sie treiben ihre Mitarbeiter in diese neue Welt der Kontraktlogistik regelrecht hinein. Außerdem beherrschen diese Dienstleister das Tendermanagement bei Ausschreibungen. Da haben sie in der Regel drei Termine und wer da durch Leistungsschwächen auffällt oder sein Team nicht zusammenbekommt, fällt durch.

Braucht es dazu einen neuen Unternehmertypus – Akademiker statt Self-made-Mann?

Um ein Unternehmen anzutreiben, muss man nicht studiert haben, es geht eher um die Geschäftserfahrung. Allerdings stellt man schon einen Kompetenzwandel in den Lösungsteams fest: Dort sitzen fast nur noch Hochschulabsolventen, im Übrigen nicht wenige ehemalige Unternehmensberater. Das kommt der Branche insgesamt zugute.

Wie viel Glück ist für die Entwicklung zum Kontraktlogistiker notwendig?

Es zählt das Glück des Tüchtigen. Ein wichtiger Erfolgsfaktor ist die systematische Durchdringung der Stammkunden. Es kann daher ein Erfolg versprechender Pfad sein, bei Stammkunden Projekte zu machen, dann ähnliche Projekte bei anderen Kunden und schließlich neue Projekte in ganz anderen Feldern bei anderen Kunden. Mein Rat lautet daher: Schauen Sie sich das Geschäft Ihrer Kunden genau an und überlegen Sie in Workshops systematisch, was Sie denen sonst noch anbieten können. Aus 50 Stichwortkarten am Flipchart sollte man schließlich eine solide Wachstumsstrategie entwickeln. Gefährlich für reine Transportdienstleister ist dagegen der Sprung ins Becken, ohne zu wissen, ob wirklich Wasser drin ist.

Irgendwann bedeutet der Einstieg in ein Projekt auch Investitionen für den Dienstleister. Woher soll das Geld in einer Branche kommen, die mit minimalen Margen arbeitet?

Als Spediteur bekommen Sie heute bei der Bank kein Geld mehr für Wachstum. Daher lautet meine dringende Empfehlung: Die Unternehmensführung sollte sich mit modernen Finanzierungsmöglichkeiten beschäftigen. Es gibt genügend private Kapitalgeber, die in den Markt einsteigen wollen. Ich habe den Eindruck, dass viele Unternehmen die Möglichkeiten des Finanzmarkts aber gar nicht kennen. Der Dienstleister muss seinem Kunden

zwar signalisieren, dass er bereit ist, in Immobilien zu investieren, aber das Kapital dafür muss er dann nicht selbst bereitstellen. Financial Engineering sollte als aktives Element in das Projekt mit hineingenommen werden. Logistikfonds akquirieren, Sale- und Lease-back-Modelle, strukturierte Asset-Finanzierung und so weiter.

Wo sehen Sie bei den Dienstleistern die größten Mängel?

Fast alle haben ein Problem beim Vertrieb. Key Account Management oder systematische Kundenbetreuung sucht man oft vergeblich. Der Vertrieb in der Kontraktlogistik muss jedoch ganz anders aussehen als im einfachen Transportgeschäft. Was fehlt, ist eine klare Wachstumskonzeption mit einem klar vorgegebenen Pfad.

Viele Dienstleister haben zudem mit ihrer IT zu kämpfen, vor allem fehlt das Know-how an der Schnittstelle zum Kunden. Sehr gefragt ist daher SAP-Kompetenz beim Dienstleister. Hier trennt sich häufig die Spreu vom Weizen.

Wie könnte eine gute Personalentwicklung aussehen?

Es ist nicht so wichtig, ob man die Lagerprozesse am Ende mit eigenem Personal macht oder mit einem Personaldienstleister. Viel entscheidender ist die Mannschaft, die bei der Ausschreibung die Fäden in der Hand hält. Vertriebsleute und die Leute, die die Lösungen entwerfen, sind entscheidend. Vor allem müssen Vertrieb und Lösungsentwickler Hand in Hand arbeiten. Es ist oft ein unangenehmes Erwachen für den Auftraggeber, wenn sich die Vertriebsmannschaft vom Acker macht und dann die Logistikexperten kommen. Die rechnen dann Lösungen aus, die mit dem ersten Ansatz gar nichts mehr zu tun haben.

Wie groß ist das Potenzial für Neueinsteiger bei Kontraktlogistik?

Potenzial gibt es schon deshalb, weil sich die großen Industrieunternehmen immer mehr dem Mittelstand öffnen. Außerdem verstärkt der Kostendruck das Thema Outsourcing. Wachstum liegt vor allem in den Steuerungsprozessen, denn das hat der Kunde bisher selbst gemacht. Der Kostendruck zwingt die Industrie dazu, auch Tätigkeiten zu vergeben, die näher an der Produktion sind. Wachstum liegt zudem in den Value-added-Services. Zum Teil werden heute Tätigkeiten vergeben, die der Kunde vorher gar nicht als Logistikkosten geführt hat. Nehmen Sie Verpackungsdienste in der Fertigung oder das Beispiel Aldi: Wenn sie dort ein Note-

VITA

John Albert Eke (47) ist seit 2009 Vorstand und Gesellschafter der Exxent Management Team AG. Er leitet das Supply-Chain-Management-Team, das Verlager und Dienstleister bei der Planung von Logistikstrategien, Einkauf und Prozesssteuerung berät. Der Diplom-Kaufmann ist seit 17 Jahren beratend in der Logistik tätig.

Exxent Management Team AG

Die Unternehmensberatung mit Sitz in München richtet ihren Fokus auf Prozessindustrie, Maschinen- und Anlagenbau, Fertigungsindustrie, Logistikdienstleister und industrielle Services. Restrukturierungen und Wachstumskonzepte gehören zu den Schwerpunkten. Der Bereich SCM betreut außerdem Logistikprojekte bei großen und mittelständischen Industrieunternehmen. Pro Jahr circa 10 Logistik-Ausschreibungen (Konzeptwettbewerbe) mit einem Gesamtvolumen von rund 200 Millionen Euro. Außerdem Coaching von Logistikdienstleistern.



„Der Mittelständler wird in der logistischen Nahrungskette zunehmend vorne sitzen“

JOHN ALBERT EKE,
Exxent Management Team

book kaufen, haben Sie ja eine ganze Liste von Services mit dabei, Retouren, Reparaturen etc.

Kann der Mittelstand den großen Konzernspeditionen Geschäft abnehmen?

Der Mittelständler wird in der Nahrungskette zunehmend vorne sitzen. Ich habe in der Industrie oft die Situation, dass die mittelständische Spedition als First-Tier-Lieferant in der ersten Reihe steht und die Konzernspeditionen in solchen Konstruktionen als reiner Carrier fungieren. Da dreht sich die Welt gerade um. ■■■

Dietmar Winkler