

WELTBEWEGEND

VOM REPORTER ZUM BERATER

# LOGISTIK CONTROLLING

## VOM „REPORTER“ ZUM „BERATER“

### 1 ANGABEN ZUM UNTERNEHMEN

Adresse: FIEGE Stiftung & Co. KG  
Joan-Joseph-Fiege-Straße 1  
D - 48268 Greven  
Tel.: +49 2571 999 0

Branche: Kontraktlogistik

Umsatz: 1,8 Milliarden Euro

Mitarbeiterzahl: 21.100 Mitarbeiter in 18 Ländern

### 2 MANAGEMENT SUMMARY

#### *LOGISTIK CONTROLLING - VOM „REPORTER“ ZUM „BERATER“*

Wer will schon langweilige Berichte lesen, die nur aus Zahlenkolonnen bestehen. Schlimmstenfalls werden diese nur sauber abgeheftet und nie wieder eines Blickes gewürdigt. So etwas braucht kein Unternehmen.



Das Logistik Controlling musste sich ändern, weg vom so genannten „Reporter“, versteckt in der Systemzentrale hinter Zahlen und Aktenbergen, hin zu einem Berater, der die Niederlassungen operativ betriebswirtschaftlich berät.



Mit dem Ziel, Logistik Controlling – vom „Reporter“ zum „Berater“ zu entwickeln, haben wir es geschafft den Bereich Logistik Controlling im abgelaufenen Jahr unseren Vorstellungen entsprechend zu ändern und den klassischen Ansatz des „Messen – Analysieren – Verbessern – Nachhalten“ komplett und mit Erfolg zu durchlaufen.

Unser Ziel war dabei, abgeleitet aus der Strategie des Unternehmens, mit Hilfe des Logistik Controllings die Kontraktlogistik schlanker und schneller zu machen und den Fokus auf 8 Kernbranchen zu legen. Neben der Schaffung operativer Transparenz, z.B. durch Tagesreportings und einen Overview-Report, haben wir branchenspezifische Benchmarking Reports entwickelt.

## **BENCHMARKING**

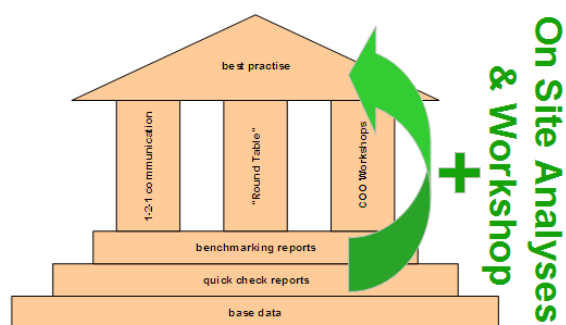
Die von uns entwickelte, globale Spitzenkennzahl unserer Kennzahlenpyramide in diesen Berichten nennen wir Komplexität. Mit dieser Kennzahl werden die von unseren Kunden vorgegebenen Strukturen abgebildet und in einen Produktivitätsfaktor umgerechnet. Durch diesen Faktor wird eine entsprechende Vergleichbarkeit der teilweise sehr unterschiedlich strukturierten Geschäfte einer Branche erzielt. Die Komplexität wird von uns immer zusammen mit operativ Verantwortlichen Mitarbeitern gemeinsam erarbeitet. Die Benchmarking Reports bilden die Basis für unser Haus des Logistik Controllings (siehe Darstellung).

### **STRATEGY**

The world is one huge, single market. To be successful all around the globe takes more than a good idea. In view of globalisation, factors like time and cost are becoming more important. The aim is for products to reach their desired destination fast, inexpensively and without suffering a loss of quality. For this reason, the strategy of interlinking regional, national and international markets is the only strategy for logistics that has a viable future.

## **DAS LOGISTIK CONTROLLING HAUS**

Auf dieser Basis stehen 3 Säulen der Kommunikation. Die erste Säule stellt die direkte ,1-2-1'-Kommunikation mit unseren internen Kunden (Niederlassungen) dar, in der individuelle Themen besprochen und erarbeitet werden.



Die mittlere Säule bilden Round Table Gespräche, in denen die operativen Abläufe kontinuierlich verbessert werden sollen und gegenseitiges Voneinander lernen

angestrebt wird. Zu diesen Gesprächen kommen in der Regel Vertreter aller einer Branche zuzuordnenden Niederlassungen zusammen. Hier ist das Logistik Controlling sowohl Initiator der Gespräche als auch aktiver Teilnehmer.

Die dritte Säule stellt die Unterstützung der COO Workshops dar, bei denen entsprechende Trends, Erkenntnisse und Erfahrungen mit dem operativen Management ausgetauscht werden.

Unterstützt werden diese 3 Säulen durch die On Site Analyses und Workshops, also Einsätzen vor Ort in der Niederlassung. Die Rolle des Logistik Controllers ist hier die eines Beraters und Facilitators, in dem u.a. mit Tools wie der Value Stream Analyse die Prozesse der Standorte verbessert werden.

Das Dach des Konzeptes bilden die gefundenen und vermittelten Best Practise Lösungen und Ideen für verbesserte Supply Chains, die in dem Buch 100 Good Practises umgesetzt wurden.

### ***100 BEST PRACTISES***

Ein Ziel des Logistik Controllings ist es bei unseren Gesprächen immer, das gesammelte Fachwissen an unsere Partner vor Ort weiterzugeben, so dass eine effektive Nutzung der Erkenntnisse stattfinden kann und wir unsere Energie weiter auf neue erfolgsversprechende Ansätze konzentrieren können.

Um diese Wissensstreuung zu verstärken, hat das Logistik Controlling 100 Best Practise Lösungen in der Fiege Gruppe gesammelt. Alles nach dem Motto, **damit FIEGE weiß was FIEGE weiß**. Diese wurden in einem Buch veröffentlicht, das den operativ Verantwortlichen zur Verfügung gestellt wird. In diesem Buch sind individuelle Lösungen aus den verschiedensten Bereichen aufgeführt, von denen wir der Meinung sind, dass andere Niederlassungen durch diese Ansätze ebenfalls profitieren



könnten. Die gefundenen Best Practise befassen sich zum Beispiel mit dem Thema effektive und effiziente Reifenentladung, Einsatzplanung von Mitarbeitern, Maßnahmen zur Reduzierung der Fehlzeiten, Herangehensweisen bei Analysen oder einfach kostengünstiger Anfahrtsschutz für Palettenregale.

### ***ERGEBNIS***

Im Jahr 2008 wurden mit diesem Konzept 11 Workshops moderiert, 5 Round Table Gespräche veranstaltet, 1,3 Mio. Euro Kosten eingespart und ein internes Buch mit 100 Good Practises Ideen für die Kontraktlogistik veröffentlicht. Mit diesem Ergebnis wurden unsere angestrebten Ziele erreicht und sogar deutlich übertroffen.



## Komplexität von Logistikdienstleistungen

### Logistik-Controlling mit hohen Anforderungen



Reifen ist nicht gleich Reifen ...

Die „Komplexität logistischer Dienstleistungen“ wird immer mehr zu einem Begriff, der in logistischen Fachpublikationen diskutiert wird. Doch was versteckt sich hinter dem Begriff Komplexität? Wie wird sie bestimmt und wie kann die Ermittlung für Logistik-Dienstleister und Kunden einen Mehrwert schaffen?

Mit diesen und anderen Fragen beschäftigt sich das Fiege Logistik-Controlling, das die Komplexität als Teil des Benchmarking-Konzepts versteht.

#### Komplexität im Benchmarking

Im Rahmen des Benchmarkings gibt es eine immer wiederkehrende Herausforderung: die Vergleichbarkeit der Geschäfte herzustellen. Den ersten Schritt bildet hier die Auswahl der Benchmarking-Partner, die anhand der Branche des Kunden und einer Prozessaufnahme vor Ort getroffen wird.

Doch auch innerhalb der identifizierten Gruppe zeichnet sich jedes Geschäft durch individuelle Anforderungen und Rahmenbedingungen aus.

Für die Komplexität sollen ausschließlich durch den Kunden vorgegebene Faktoren berücksichtigt werden. Relevant sind solche Themen, die die operativen Prozesse

und damit die Produktivität beeinflussen. Beispielsweise hat in der Reifenlogistik die Anzahl der Reifen je Auftragsposition einen erheblichen Einfluss auf die Produktivität: je höher die Anzahl der Reifen je Position, desto geringer die Komplexität und desto höher die Produktivität (gemessen in Reifen/h). Das Gewicht je Reifen bestimmt das Handling ebenfalls; so ist die Kommissionierung eines Lkw-Reifens zeitaufwändiger als die eines Pkw-Reifens: je höher das Gewicht, desto höher die Komplexität und desto geringer die Produktivität. Die unterschiedlichen strukturellen Faktoren werden mit Punkten bewertet, gewichtet und bilden so gemeinsam die Komplexität eines Geschäftes. Eine Gegenüberstellung von Produktivität und Komplexität unterschiedlicher Geschäfte dient als Basis, um Anhaltspunkte für Potenziale und Best Practices abzuleiten.

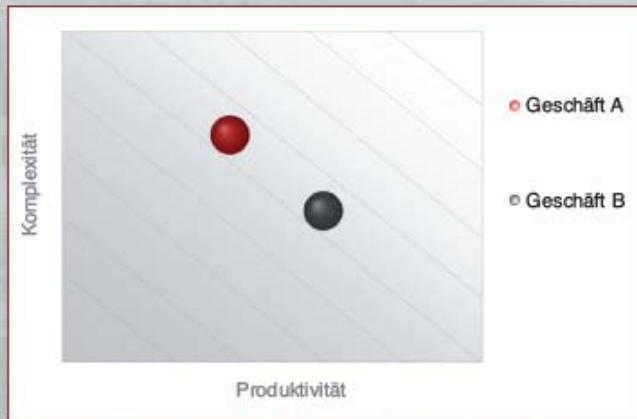
#### Komplexität in der operativen Steuerung

Doch das Konzept der Komplexität ist nicht nur im Benchmarking der

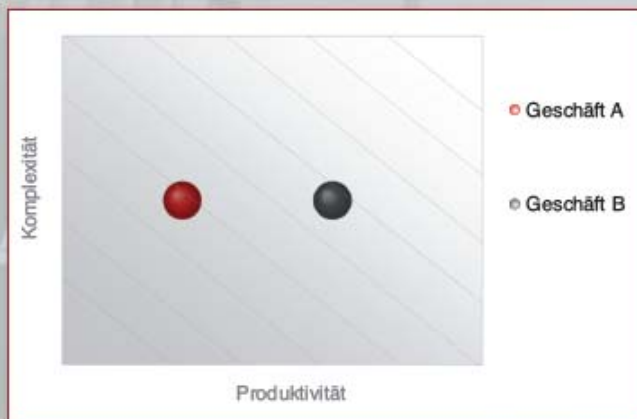
... Handling und damit Komplexität hängen u.a. von der Produktgruppe ab.







Objektives Benchmarking: Unterschiedliche Strukturen bedingen unterschiedliche Produktivitäten ...



... gleichzeitig ermöglicht das Benchmarking, voneinander zu lernen.

Geschäfte untereinander relevant, auch die Steuerung eines einzelnen Geschäftes lässt sich verbessern, wenn die Komplexität Teil des internen Kennzahlensystems ist.

Strukturelle Veränderungen, die sich in der Komplexität niederschlagen, werden frühzeitig erkannt. Auf veränderte Anforderungen kann reagiert werden. Beispielsweise werden neue Kommissionierstrategien interessant, wenn sich die Auftragsstruk-

tur verändert. Weiterhin können proaktiv Gespräche mit dem Kunden geführt, die Auswirkungen der Veränderungen gemeinsam analysiert werden und ggf. Reaktionen gemeinsam eingeleitet werden. Intern zeigt die Komplexität, wie der Aufwand für die Abwicklung eines Geschäfts und damit die Kosten sich verändern. Ohne Berücksichtigung der in der Komplexität abgebildeten Kostentreiber ist eine aufwandsbezogene Preisgestaltung nicht sichergestellt. Hier

zeigen sich heute noch erhebliche Potenziale.

### *Komplexität als Bestandteil des gesamten Steuerungssystems*

Wie also kann zukünftig mit der Komplexität gearbeitet werden? Die Arbeit beginnt tatsächlich schon vor dem Start des operativen Geschäfts. Die Strukturfragen, auf der die Kalkulation basiert, werden in der Angebotsphase gemeinsam zwischen dem Kunden und dem Dienstleister diskutiert und dann vertraglich fixiert. Ab Start des operativen Geschäfts werden diese Faktoren dann in Form der Komplexität verfolgt. Idealerweise ist das Preissystem an Veränderungen der Kostentreiber, d.h. Komplexitätsfaktoren, gekoppelt. So kann eine faire und aufwandsgerechte Preisgestaltung für Fräse und für den Kunden sichergestellt werden.

Weiterhin können im Tagesgeschäft Zielvorgaben anhand der aktuellen strukturellen Voraussetzungen ermittelt werden. Beispielsweise wird eine Sollzeit für die Entladung eines Lkw anhand der im Avis übermittelten Informationen (z.B. Anzahl der unterschiedlichen Artikel) errechnet. Diese Sollzeit berücksichtigt die individuellen Anforderungen an die Mitarbeiter für diese Tätigkeit und ist dadurch objektiver als eine allgemeine Produktivitätsvorgabe.

Konsequent angewendet ist die Komplexität ein wichtiger Bestandteil des gesamten Steuerungssystems für ein Geschäft – von der Projektphase, über die Implementierung bis hin zur Steuerung im Tagesgeschäft. Sie verbindet die Sichtweise auf die Logistik-Kennzahlen wie Produktivität unmittelbar mit einer finanziellen Sicht auf das Geschäft.

Eine Vielzahl an Gründen also, die Implementierung dieses Ansatzes gemeinsam mit dem Logistik-Controlling voranzutreiben.

## **KONTAKT UND ANSPRECHPARTNER**

### **Bernd Voss**

Voss Federn GmbH & Co. KG

Geschäftsführer

Feldstr. 4

58456 Witten

[www.voss-federn.de](http://www.voss-federn.de)

### **Henning Bosch**

Fiege Stiftung & Co. KG

Executive Director Operational Excellence & IT

Joan-Joseph-Fiege-Str. 1

48268 Greven

[www.fiege.com](http://www.fiege.com)