

„Der Abstand zu anderen wird größer“

DB-Schenker-Kontraktlogistikvorstand **Tom Schmitt** hat die Geschäfte auf Rentabilität getrimmt. Sein Fokus liegt auf größtmöglicher Wertschöpfung.



FOTOS: OLIVER EITINGER

Von Robert Kümmerlen

DVZ: Sie sind nun seit mehr als zwei Jahren Vorstand Kontraktlogistik bei DB Schenker und haben zu Beginn Ihrer Tätigkeit das Programm „Go for Performance“ aufgesetzt, um Leistungen und Services zu verbessern. Wie sieht Ihre Bilanz aus?

Tom Schmitt: Sehr positiv. Wir haben das von unserem Programmdirektor Jonas Mehrhoff sehr erfolgreich geleitete Projekt jetzt gerade an seinem zweiten Jahrestag von einem globalen Projekt in die Linie überführt. Wir wollen die Besten sein. Das waren wir vereinzelt zuvor auch schon. Nun haben wir erreicht, dies konsistent zu sein.

Können Sie ein Beispiel für eine konkrete Umsetzung in der Praxis nennen?

Go for Performance besteht aus sechs Modulen, eines heißt „Select“. Das heißt, wir suchen uns Märkte oder Industrien aus, wo wir für den Kunden viel Wert schaffen können und sich das für uns rentiert. So investieren wir beispielsweise stark in Dubai. Denn der Flughafen Al Maktoum ist Drehhebel für die Weltwirt-

schaft und wird immer wichtiger. Daher wollen wir dort am künftig weltweit größten Flughafen für unsere Kunden präsenter sein.

Wie viel haben Sie dort investiert?
Wir haben dort einen Millionenbetrag im mittleren zweistelligen Bereich in Euro investiert.

Welche Kunden bedienen Sie dort und ab wann?

Es werden unsere weltweiten Kontraktlogistikkunden sein, für die wir im Nahen Osten bislang nicht tätig waren. Dazu gehören die größten Unternehmen aus den Industrien Automotive, Konsumgüter und Healthcare. Der Betrieb soll spätestens Anfang 2019 aufgenommen werden.

Wie selektieren Sie hinsichtlich der Kunden?

Wir sind vom Wachstum und von der Profitabilität her besser als andere, und der Abstand wird größer. Denn wir haben uns Geschäftsfelder, Industrien und Kunden ausgesucht, mit denen wir extrem wertschöpfend unterwegs sind. Von diesen Geschäften machen wir jetzt wesentlich mehr. Es gibt einen Rekord-Auftragseingang von diesen Kunden. Hinzu kommt, dass wir

operativ exzellent unterwegs sind. Das heißt auch, an Standorten, mit denen wir bislang Verluste gemacht haben, jetzt schwarze Zahlen zu schreiben. Denn sonst ist das weder für die Kunden noch für uns gut.

Ein halbes Jahr nach Ihrem Antritt bei Schenker sagten Sie, dass ein zu hoher Anteil ihrer Standorte Geld verliere. Ein Grund dafür können falsch kalkulierte Leistungen sein. Sie wollten daraufhin die großen Verträge prüfen und profitabel erneuern. Was ist daraus geworden?

Ja, das haben wir uns angeschaut. Wir wollten wissen, woran es liegt, dass manche Standorte Geld verloren haben. Es können beispielsweise operative oder kommerzielle Gründe, falsch aufgesetzte Projekte oder Verhandlungsprobleme mit den Kunden sein. Wir sind jetzt 30 bis 40 Prozent besser im Sinne weniger Verluste als vor zwei Jahren. Aber mit weniger Verlusten bin ich nicht zufrieden. Insgesamt ziehen wir nicht nur, was exzellent ist, noch einen Level höher, sondern das, was nicht so ist, wie es sein sollte, bringen wir zumindest auf einen akzeptablen Standard.

Wie, durch Vertragserneuerung?

Wir suchen das Geschäft aus und betreiben es exzellent. Wenn es mal nicht läuft, heilen wir es, und wenn es gut läuft, dann erneuern wir es. Und wir schauen, wo es sinnvoll ist, andere Schenker-Services anzuknüpfen und das Geschäft so zu verstärken. Dieses Jahr haben wir über 100 Verträge von Großprojekten profitabel erneuert - für uns und die Kunden.

Wie schlägt sich das in der Bilanz nieder?

DB Schenker hat den Anspruch, an die vorderste Spitze der Logistikindustrie zu gelangen und Umsatz und Ergebnis kontinuierlich zu steigern. Die Kontraktlogistik muss dazu ihren Teil beisteuern und wird über dem Markt wachsen.

Was heißt das konkret?

In der Kontraktlogistik sind durchschnittliche Wachstumsraten von 4 Prozent üblich. Wir wachsen in Europa doppelt so stark. Generell wird die Zunahme der industriellen Kontraktlogistik weltweit über dem Weltwirtschaftswachstum liegen. Denn in immer mehr Industrien und Ländern erhöht sich der Reifegrad. Immer mehr Unternehmen zählen Logistik nicht mehr zu ihrer Kernkompetenz. Outsourcing von Logistik nimmt proportional mit dem Reifegrad der Wirtschaft zu.

In welchen Regionen ist das Potenzial am größten?

In Asien wachsen wir seit mehreren Jahren weit über dem Markt und werden dort weiter investieren. In der Kontraktlogistik hat Schenker in Asien die Messlatte gesetzt. Das Auftragsvolumen, das wir dort aufnehmen, ist in diesem Jahr 30 bis

40 Prozent über dem Vorjahr. China ist dafür ein gutes Beispiel. Nicht nur in Asien wachsen wir stark. Auch in Südamerika drücken wir jetzt aufs Gaspedal. Wir sind jetzt auch erstmals in Brasilien.

Inwieweit haben Sie im Rahmen von „Go for Performance“ die Prozesse weltweit standardisiert?

In der Kontraktlogistik hatten wir ja schon Prozessbeschreibungen. Bei Go for Performance haben wir dann sehr präzise die besten Praktiken identifiziert oder neu definiert, um diese dann konsistent auf Weltklasseniveau zu bringen. Im Modul X-Site ist alles, was in einem Gebäude gemacht wird, genau in 50 Schritten beschrieben, vom Umgang mit den Mitarbeitern über Ein- und Auslagerung bis hin zum Energiemanagement. Vergangenes Jahr haben wir angefangen, das weltweit an 750 Standorten auszurollen. Wir sind in der Kontraktlogistik in 56 Ländern unterwegs. Die Module von Go for Performance kennt jeder Mitarbeiter und weiß somit, wovon gesprochen wird. Die weltweite Kontraktlogistik lebt das jetzt. Das gab es so vorher nicht.

Vor etwa zwei Jahren sagten Sie, eine der Hauptinitiativen im Bereich Technologie sei es, in einem Jahr über eine standardisierte Systemlandschaft in der Kontraktlogistik zu verfügen. Haben Sie das Ziel erreicht?

Da sind wir auch sehr gut unterwegs. Wichtig ist, dass es an 750 Standorten nicht ebenso viele verschiedene Lagerverwaltungssysteme gibt. Das haben wir in Regionen standardisiert. Wenn wir für einige Kunden global unterwegs sind, dann nutzen wir für den Kunden das präferierte System über die Kernregion hinaus.

Wie beurteilen Sie im globalen Wettbewerbsumfeld Start-ups, die in die Logistik drängen?

Wir sind uns bewusst, wie die Welt aussieht, in der wir unterwegs sind. Und wir haben formuliert, was morgen wichtig sein wird. Es gibt traditionellen und nicht traditionellen Wettbewerb. Start-ups sind Wettbewerber und Ideengeber, es findet ein Dialog statt. Es gibt Firmen, von denen wir lernen können und wollen. Das kann in strategischen Partnerschaften und Beteiligungen münden, siehe U-Ship.

Finden Sie noch genug qualifizierte Mitarbeiter, gerade im Bereich Software und IT?

Das müssten Sie eigentlich meine Vorstandskollegen Markus Sontheimer, CIO, und Thomas Schulz, CHRO, fragen. Generell gilt: Erstklassige Leute gehen dahin, wo sie mit anderen erstklassigen Leuten arbeiten können. Zu Unternehmen, über die sie sagen können: Wir sind stolz darauf, hier zu arbeiten.

... das sind nicht unbedingt Logistikunternehmen. IT-Spezialisten oder Data Scientists gehen lieber in die Industrie.

Teilweise ja. Deswegen muss die Arbeit einen Zweck haben, der über Palette rein- und rausschieben oder von A nach B zu transportieren hinausgeht. Dann ist man als Unternehmen für Weltklasse-Leute attraktiv. Für Big-Data-Anwendungen hat das IT-Ressort beispielsweise ein Team aufgebaut mit erstklassigen Leuten aus erstklassigen Institutionen. Das ist für uns ein Extra-Aufwand. Aber der Aufwand ist nicht optional, den müssen wir bringen.





Tom Schmitt

Der 52-Jährige ist seit Mitte 2015 Vorstand der Sparte Kontraktlogistik/SCM der Schenker AG. Nach dem Studienabschluss in London und Boston begann er seine berufliche Laufbahn bei British Petroleum in London und Cleveland. Er hatte unter anderem Führungspositionen inne als Senior Engagement Manager für die Unternehmensberatung McKinsey in Atlanta und Österreich (1993 bis 1998) sowie von 1998 bis 2010 als Präsident und Vorstandsvorsitzender für Fedex Global Supply Chain Services in Memphis. 2010 ging Schmitt für zwei Jahre zu Purolator, einem Fracht- und Versanddienstleister in Toronto, Kanada.