

Dietrich
Franz
im Dialog
mit
Jürgen
Weber



„Der Finanzbereich muss in der Kontraktlogistik ganz nah am Business sein“

Konkurrenzdruck und Personalmangel treiben auch in der Logistik Standardisierung, Automatisierung und Umstrukturierung voran. Dietrich Franz, CFO DHL Supply Chain, berichtet im Interview, wie der Finanzbereich der Supply Chain dabei kräftig mitgestaltet und auch selbst in erheblichem Maß davon profitiert.



Fotos: © Michael Jordan

Dietrich Franz

ist CFO DHL Supply Chain und verfügt über 21 Jahre Erfahrung in der Logistikindustrie. Er verantwortet alle finanziellen Aspekte der DHL Supply Chain Division. Dazu gehören Rechnungswesen, Controlling, Investitionen und Compliance-/Risiko-Management. Die Finanzorganisation unterstützt aktiv die strategische Weiterentwicklung von DHL Supply Chain, der Kontraktlogistik-Tochter der DPDHL Gruppe. Franz kam 1998 zu DHL und war seither in verschiedenen Positionen innerhalb des Konzerns tätig, darunter als Executive Vice President Corporate Controlling, CFO Corporate Center/Services, CFO DHL Global Forwarding Latin America und Senior Vice President im IndEx Program. Er hat ein Diplom in Volkswirtschaftslehre der Universität Bonn.

Herr Franz, Sie verantworten als CFO die Finanzen des Geschäftsbereichs Supply Chain von Deutsche Post DHL. Wie sieht der Unternehmensbereich DHL Supply Chain heute aus?

Deutsche Post DHL bietet als Logistikkonzern umfangreiche Dienstleistungen im Bereich der Kontraktlogistik. Diese Geschäftstätigkeiten fassen wir bei uns im Geschäftsbereich DHL Supply Chain zusammen. Weltweit betreiben wir so mit rund 155.000 Mitarbeitern mehr als 2.000 Warehouses, also Lagerstandorte. Außerdem bieten wir noch LLP-, 3PL- und 4PL-Lösungen an, das heißt, wir agieren als Logistik-Generalanbieter, als externer Logistikdienstleister oder wir koordinieren als zentraler Ansprechpartner andere Logistikdienstleister im Auftrag der Kunden. Ein weiteres unserer Geschäfte ist Service Logistics, was im Prinzip ein weltweites Netzwerk für die sehr schnelle Lieferung von Ersatzteilen ist, vor allem für Technologie-Kunden. Und auch der Bau und die Entwicklung von Immobilien und Logistikstandorten werden immer wichtiger als Geschäftszweig. Hier kommt uns unser Know-how im Logistikbereich zugute, da wir die Bedürfnisse der Kunden dort sehr gut kennen.

Hat sich der Finanzbereich der Supply Chain in letzter Zeit verändert?

Der Finanzbereich verändert sich insofern, als wir zurzeit stark auf Standardisierung setzen. Seit John Gilbert Anfang 2014 den Geschäftsbereich Supply Chain als Konzernvorstand übernom-

men hat und wir unsere neue Strategie verabschiedet haben, steht die Vereinheitlichung von Prozessen ganz oben auf der Agenda. Wir versuchen, die sehr individuellen Dienstleistungen in der Kontraktlogistik für uns und unsere Kunden etwas mehr zu standardisieren – soweit das eben geht. Einer der Hebel, um das zu realisieren, sind die Lagerverwaltungssysteme. Hier wollen wir – im Idealfall – mittelfristig nur noch zwei bis drei unterschiedliche Programme im Einsatz haben. Dabei müssen wir aber berücksichtigen, dass einige Kunden ihre eigenen Lagerverwaltungssysteme stellen und die Systemlandschaft so für uns natürlich weiterhin sehr heterogen ist. Die Standardisierung ist also ein laufender Prozess.

Betrifft die Standardisierung nur das Lagerverwaltungssystem?

Nein, wir haben bereits in 40 Ländern weltweit auch ein einheitliches Finance-ERP-System ausgerollt. Wir fangen beim Kontenplan an und vereinheitlichen die gesamte Kontierung, die Kostenstrukturen, die Service-Typen et cetera. Das ist ein großer Standardisierungserfolg.

Für die Finanzfunktion ist die Standardisierung natürlich ein riesiger Vorteil ...

Natürlich. Das einheitliche System ist die Grundlage für ein Business Warehouse, in dem wir alle Finanzkennzahlen abbilden. Die operativen Daten werden auf unterster Ebene – in der



sogenannten Management Reporting Unit – erfasst, mit den Finanzkennzahlen verknüpft und können dann global ausgewertet werden. Damit können wir top-down bis auf die einzelnen Standorte hinunterschauen und haben eine Plattform geschaffen, auf der wir jetzt aufsetzen können – im Hinblick auf Digitalisierung, Advanced Analytics, Forecasting und so weiter.

Wie viele der Steuerungsdaten stehen Ihnen bis dato standardisiert zur Verfügung? Was schätzen Sie?

Da wir ja noch viele Schnittstellen zu Kunden haben, die wollen, dass wir mit ihren eigenen Lagerverwaltungssystemen arbeiten, ist natürlich noch nicht alles standardisiert. Ich würde sagen, es sind 80 bis 90 Prozent der Steuerungsdaten.

„Das Thema Personal, vor allem der Mangel an qualifizierten Fachkräften, ist eine große strategische Herausforderung für uns.“

Welche dieser Steuerungsdaten sind für die Supply Chain die wichtigsten?

Da die Personalkosten je nach Ausprägung und Grad der Automatisierung nach wie vor einen erheblichen Posten ausmachen, hängt Erfolg oder Misserfolg eines Standorts vor allem davon ab, wie diese Kosten gemanagt werden. Die weiteren Positionen, die in einem Lager anfallen, sind im Prinzip

entweder die Mietkosten oder die Abschreibung auf das Gebäude – wobei 90 bis 95 Prozent der Gebäude gemietet sind – und je nach Automatisierungsgrad die Vermögenswerte im Gebäude, wie beispielsweise Gabelstapler, die zum Teil ebenfalls geleast sind, sowie ein bisschen Overhead.

Planen Sie, mittels Automatisierung die Personalkosten zu senken?

Die Automatisierung, so wie wir sie bei DHL Supply Chain verstehen, ist keinesfalls dazu gedacht, Personal zu ersetzen. Viele unserer technischen Innovationen sind darauf ausgelegt, die Mitarbeiter in ihren Arbeiten zu unterstützen. Aber: Das Thema Personal – und vor allem der Mangel an qualifizierten Fachkräften – ist eine große strategische Herausforderung für uns. Wir beschäftigen heute etwa 155.000 Mitarbeiter bei DHL Supply Chain, und es wird schwieriger, gute Arbeitskräfte zu marktgerechten Kosten zu finden. Hier kann ein höherer Automatisierungsgrad meiner Ansicht nach auch helfen, diese Lücken im Personalbestand zu schließen.

Betrifft das nur die Lagermitarbeiter?

Dasselbe gilt auch für Transportdienstleistungen: Es gibt derzeit einfach nicht genug Fahrer. Wir arbeiten natürlich auch mit Partnern zusammen, aber trotzdem ist das ein Problem. Eine unserer strategischen Antworten ist die Automatisierung in den Operations. Dabei geht es zum Teil um Datenlösungen, zum Teil aber auch um Dinge wie automatisierte Greifarme, Laufbänder oder die sogenannten Effibots, kleine



selbstfahrende Roboter, die den Mitarbeitern beim Kommissionieren im Lager automatisch folgen. Allein in Nordamerika werden wir in den nächsten Jahren rund 300 Millionen US-Dollar in neue, innovative Technologien investieren.

Investitionen in Automatisierung schaffen Fixkosten. Insofern muss sichergestellt sein, dass die Auslastung der Kapazitäten über die Zeit gewährleistet ist. Sind die Kontrakte mit den Kunden langfristig genug, um Ihnen diese Investitionssicherheit zu geben?

Wir müssen dafür die richtigen Modelle finden. Wenn man bei einer Automatisierung zum Beispiel von einer Laufzeit von zehn Jahren ausgeht, sollte der Vertrag mit dem Kunden im Idealfall ebenfalls eine Laufzeit von zehn Jahren haben. Bei der Vertragsgestaltung muss man also festschreiben, dass der Kunde die Assets entsprechend abgelten muss, falls er den Vertrag bereits nach fünf Jahren kündigt. Das wäre eine Möglichkeit.

Was passiert dann mit dem Lager in den restlichen fünf Jahren? Wie erreichen Sie die notwendige Auslastung?

Das ist nicht immer ganz einfach. Genau aus diesem Grund sind wir auch sehr vorsichtig, wenn wir einen neuen Markt, ein neues Land erschließen. Wenn wir dort einen Kunden haben, der kein gesamtes Lager füllt, und wir das nicht aus einem Nachbarland mitmanagen können, dann müssen wir das sehr genau kalkulieren. Strategisch setzen wir eher auf den sogenannten Campus-Ansatz: Wir etablieren Zentren um bestimmte Städte herum oder in bestimmten Regionen, wo wir

mehrere Lager betreiben. Durch die räumliche Nähe können wir dort die Arbeitskräfte flexibler einsetzen, wenn wir beispielsweise eine Unterauslastung in einem benachbarten Lager haben. Wenn diese Zentren eine gewisse Größe haben, lassen sie sich viel besser managen und skalieren.

„Allein in Nordamerika werden wir in den nächsten Jahren rund 300 Millionen US-Dollar in neue, innovative Technologien investieren.“

Das heißt, die Kosten sind nicht ganz so variabel, wie man eigentlich annehmen würde?

Während der Vertragslaufzeit mit dem Kunden, also quasi unterjährig, sind etwa die Personalkosten natürlich variabel. Aber zum Ende der Vertragslaufzeit muss man immer genau überlegen, welche Kosten noch nicht gedeckt sind.

Haben Sie eine Lösung für das Problem?

Wir haben dafür einen interessanten neuen Ansatz: Wir sichern uns intern mit einer sogenannten Redundancy Insurance ab. Damit decken wir genau diese Risiken.

Ist das nicht teuer?

Es lohnt sich, und auf Konzernebene führt das zu einer besseren Risikoverteilung.

Wenn Sie nun mit diesem Campus-Ansatz arbeiten und hauptsächlich Zentren betreiben, werden dann die Transportwege nicht wieder länger und damit die Transportkosten höher?

Man muss im Einzelfall abwägen, ob ein Lager in einem Zentrum oder allein stehend in der Nähe des Kunden die bessere Lösung ist. Das hängt immer auch von der Laufzeit des Vertrages ab. Auf Landesebene haben wir jährlich etwa 700 solcher Business Cases. Unser Global Project Review Board, in dem neben dem CEO John Gilbert und mir auch die funktionalen Führungskräfte und Mitglieder des Supply Chain Global Boards vertreten sind, bewertet und entscheidet jährlich etwa 350 Projekte.

„Wir setzen auf den sogenannten Campus-Ansatz: Wir etablieren Zentren um bestimmte Städte herum, wo wir mehrere Lager betreiben.“

Mit möglichst einem Kunden pro Lager ist Ihr Geschäft tatsächlich projektorientiert und nicht periodenorientiert. Spiegelt sich das auch in Ihren Systemen wider? Arbeiten Sie dort mit einer Projektrechnung anstatt mit einer Periodenrechnung?

Das können wir heute noch nicht. Die Projektkostenrechnung eines gesamten Business Cases ist noch nicht standardisiert in unserem ERP-System abgebildet. Denn das würde die Business-Case-Rechnung mit den echten Kosten verknüpfen. Heute muss ich dazu zwei unabhängige Elemente selbst zusammenführen.

Deutsche Post DHL Group

Als weltweit führender Anbieter für Logistik und Briefkommunikation vereint der Konzern zwei starke Marken: Deutsche Post ist Europas führender Postdienstleister, DHL bietet ein umfangreiches Service-Portfolio aus internationalem Expressversand, Frachttransport, Supply Chain Management und E-Commerce-Lösungen. Deutsche Post DHL Group beschäftigt rund 550.000 Mitarbeiter in über 220 Ländern und Territorien der Welt. Im Jahr 2018 erzielte der Konzern einen Umsatz von mehr als 61 Milliarden Euro.

Mit einem Kunden pro Lager machen Sie sich auch sehr abhängig von diesem Kunden. Wenn es um eine Vertragsverlängerung geht, liegt die Vermutung nahe, dass Sie in einer eher schwachen Verhandlungsposition sind. Trifft das zu?

Nein, denn die Abhängigkeit ist meist gegenseitig. Wenn der Vertrag nämlich nicht verlängert wird, muss sich der Kunde einen neuen Dienstleister suchen. Einfacher ist es für uns allerdings in großen, gesunden Märkten, denn dort haben wir eher Alternativen und können im Zweifel eine Geschäftsbeziehung auch auflösen und sagen: „Das akzeptieren wir jetzt nicht mehr.“

Wo liegt insgesamt die größere Herausforderung, bei der Vertragsverlängerung oder beim Neugeschäft?

Beim Neugeschäft. Dort gibt es eine Fülle von Unwägbarkeiten. Das fängt schon bei der Vertragsgestaltung an. Es kommt zum Beispiel vor, dass die Volumina im realen Betrieb anders sind als im Vertrag vereinbart. Die Kunden versuchen in den Verhandlungen natürlich, einen Teil des Risikos auf uns abzuwälzen. Wenn also etwas in der Wertschöpfungskette nicht funktioniert und deshalb ein Band stillsteht, haften wir dafür. Umgekehrt versuchen wir, uns vertraglich gegen Ausfallrisiken abzusichern. Das Volumen ist jedenfalls der entscheidende Faktor in dem gesamten Prozess.

Gelingt es Ihnen immer, die Verträge entsprechend zu gestalten?

In den ganz überwiegenden Fällen schon. Sonst würden wir den Vertrag nicht schließen. Kunden, die an einer mittel- oder langfristigen Zusammenarbeit interessiert sind, sind dabei in aller Regel offen. Es kommt aber auch auf die Art des Vertrags an. Wir arbeiten im Prinzip mit zwei Vertragstypen, von denen es jeweils unendlich viele Unterarten gibt: Open Book und Closed Book. Bei einem Open-Book-Vertrag hat der Kunde volle Transparenz: Er sieht alles. Die gesamte Kostenstruktur. Bei Closed-Book-Verträgen bezahlt der Kunde pro Volumen eine bestimmte Rate.

Wie wichtig ist die Rolle Ihrer Finanzorganisation in den Vertragsverhandlungen?

Die Finanzorganisation ist von Anfang an tief involviert und sitzt in vielen Fällen mit am Verhandlungstisch, weil ein guter und fair ausgearbeiteter Vertrag einfach so entscheidend ist – übrigens für beide Seiten. In den Ländern arbeitet das Commercial Controlling Hand in Hand mit unserem Vertrieb, mit den Kollegen von Solution Design und auch mit den Operations an der Erstellung der Angebote und später immer

wieder an deren weiterer Anpassung im Laufe der Kundenbeziehungen. Die Finanzabteilung bewertet dann, was die Konditionen, die im Vertrag ausgehandelt werden, für die verschiedenen Kennzahlen bedeuten.

Das bedeutet, Ihre Leute müssen sehr nah am Geschäft sein?

Geschäftskenntnis ist absolute Pflicht, auch für mich persönlich. Eine wertvolle Erfahrung ist da zum Beispiel auch die Unterstützung im sogenannten Starkverkehr. Im Vorweihnachtsgeschäft ist es fast schon Tradition, dass auch das Management und die Kollegen aus der Verwaltung an der Basis, also in den Lagern und Paketzentren, mit anpacken. So habe ich bei einem unserer Kunden in Euskirchen in einem E-Fulfillment-Lager mit angepackt und dort die Non-Conveyables abgewickelt. Non-Conveyables sind Pakete oder Produkte, die nicht auf das Band passen, und da muss natürlich viel manuell gemacht werden. Dort habe ich zwei Tage kommissioniert – zweimal acht Stunden, von morgens um sechs bis nachmittags um zwei.

Tatsächlich? War das anstrengend?

Wenn man es nicht gewohnt ist, ja. Aber das ist natürlich eine super Erfahrung. Man versteht dann zum Beispiel viel besser, warum die Preisstruktur für Non-Conveyables eine ganz andere ist als für Standardprodukte, die über das Band laufen, oder für die ganz großen Güter, die mit dem Gabelstapler von den Hochregalen geholt werden können. Auch wenn ich dienstlich auf Reisen bin, gehe ich immer in unsere Lager. Man muss ein Gefühl für das haben, was man kontrolliert, und man muss die Prozesse und das Geschäft verstehen. Jeder in der Finance-Abteilung der Supply Chain muss auch mal in den Betrieb, wobei das nicht immer heißt, dass er oder sie Schichten im Lager arbeiten muss.

Stellt die zunehmende Digitalisierung eine Herausforderung für den Geschäftsbereich Supply Chain dar?

Durch die Digitalisierung boomt der Online-Handel, und der stellt tatsächlich eine große Herausforderung, aber eben auch eine Chance für uns dar. Auf der einen Seite mischen immer neue Start-ups den Markt auf, und auf der anderen Seite verabschieden sich plötzlich etablierte Marktteilnehmer. Teilweise ist dieses Marktumfeld sehr dynamisch. Wir wiederum sind mit unseren Dienstleistungen – und wie gerade erläutert auch mit unseren Verträgen – eher an langfristigen Kundenbeziehungen interessiert. Manchmal stellt man sich da schon

die Frage: Gibt es dieses oder jenes Unternehmen in fünf Jahren überhaupt noch? Aber das ist eben auch Teil unserer, meiner Verantwortung. Gemeinsam müssen wir solche Risiken einschätzen und abwägen. Auch für die Auswahl unserer Partner im Bereich Robotics und Automatisierung braucht es diese Weitsicht. Viele Anbieter sind Technologie-Start-ups, die ganz tolle, für uns passende Lösungen bieten. Die Kehrseite ist aber manchmal, dass sie dann Vertragspartner haben, die eben keine jahrzehntelange Industrieliste haben. Das macht es aber auch spannend. Man muss genau schauen, auf welche Pferde man setzt.

Welcher Automatisierungsgrad ist für Ihre Branche sinnvoll? Gibt es dafür Zielmarken?

In den nächsten fünf Jahren wollen wir einen Automatisierungsgrad von etwa 20 Prozent erreichen.

Eine letzte Frage: Wie sehen Sie die Zukunft des Finanzbereichs bei Supply Chain?

Bleiben wir bei der Digitalisierung: Durch Automatisierung und Self-Service Reporting Tools stellt sich auch hier die Frage: Was machen die Financer künftig noch? Die Rolle des Finanzbereichs wird in meinen Augen künftig viel mehr sein, als nur die Zahlen zu interpretieren. Ich denke, der Finanzbereich wird den Managern – noch mehr als heute – helfen, ihre Entscheidungen zu treffen. Das beginnt bei der Bewertung von Kunden und der Beratung in den Vertragsverhandlungen, setzt sich über das Controlling der laufenden Operations fort und endet gewissermaßen in der Betriebsbewertung während des Vertragsablaufs. Ich denke, dass man als Controller beispielsweise künftig weniger Reports erstellen muss, denn das lässt sich zunehmend automatisiert abrufen. Dafür wird es immer öfter vorkommen, dass Manager fünf Minuten nach Buchungsschluss anrufen und sagen: „Was bedeutet das denn jetzt? Hilf mir mal, die Zahlen zu interpretieren!“

Das klingt tatsächlich auch nach einer neuen Herausforderung. Herr Franz, ich bedanke mich für das Gespräch.

Das Gespräch führte Prof. Dr. Dr. h. c. Jürgen Weber, Direktor des Instituts für Management und Controlling (IMC) der WHU – Otto Beisheim School of Management, Vallendar, und Mitherausgeber der Controlling & Management Review.
E-Mail: juegen.weber@whu.edu