



Fachwerkträger warten in einem Hochregallager von Goldbeck auf ihren Einsatz auf der Baustelle.

Solides Fundament

BERATUNG Mehr als 500 Bauprojekte realisiert Goldbeck im Jahr. Damit die Materialflüsse dahinter passgenau ineinandergreifen, verbesserte das Bauunternehmen seine Logistikstrukturen – und band seine Dienstleister mit ein.

Logistik spielt bei Bauprojekten eine entscheidende Rolle. Ein guter Teil der Wertschöpfung entsteht schließlich durch das passgenaue Ineinandergreifen der einzelnen Prozessschritte sowie durch eine schlanke und effiziente Organisation. Nur so ist gewährleistet, dass zum Beispiel Materialien im Werk und auf der Baustelle dann verfügbar sind, wenn sie benötigt werden.

Beim Bielefelder Bau- und Dienstleistungsunternehmen Goldbeck gibt es dementsprechend nicht nur Logistikleiter für jedes der inzwischen 13 Werke, sondern seit 2019 mit Benjamin Drews auch einen Leiter Zentrale Logistik: „Eine meiner wesentlichen Aufgaben ist es, im ganzen Unternehmen die Abläufe der gesamten Supply Chain von der Beschaffung über die Produktion bis zur Baustelle zu standardisieren, damit wir nicht nur im einzelnen Werk, sondern auch zwischen den Werken reibungslos und kosteneffizient miteinander arbeiten können“, schildert Drews seinen Aufgabenbereich.

Die Schober Beratung für Logistik mit Sitz in Germering kam noch im gleichen Jahr mit an Bord, weil die Abstimmung

der Prozesse zwischen den Werken und die Transportkosten optimiert werden sollten. Die Beratungsleistung der Germeringer reichen von der Lagerorganisation über die Einsparung von Frachtkosten, Konzepten für Beschaffung und Distribution auf Kundenseite, Fragestellungen der Produktionslogistik bis hin zur Logistik eines Onlineshops. „Wir waren auf der Suche nach einem Beratungsunterneh-

Goldbeck

Die **Goldbeck GmbH** ist ein Bau- und Dienstleistungsunternehmen mit **Hauptsitz** in Bielefeld. Zum Leistungsangebot gehören Logistik- und Industriehallen, Büro- und Schulgebäude, Parkhäuser und Wohngebäude. Bauen im Bestand sowie gebäudenaher Serviceleistungen vervollständigen das Spektrum.

Das Unternehmen realisierte im Geschäftsjahr 2020/2021 mehr als 500 Projekte und wies eine **Gesamtleistung** von rund 4,1 Milliarden Euro aus. Aktuell beschäftigt Goldbeck mehr als 10.000 **Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen** an über 100 **Standorten** in ganz Europa.

men, das mit uns den Weg von der Analyse über die Erarbeitung praxistauglicher Konzepte bis zur Begleitung der Umsetzung geht und das zudem tiefgreifende Logistikerfahrung mitbringt“, erläutert Benjamin Drews.

Der Leiter Zentrale Logistik nahm zunächst Beratungen mit in die Auswahl, die er bereits kannte, daneben Anbieter aus dem Bereich Transport. Es habe im Auswahlprozess einige Beratungen gegeben, die von vornherein zu wissen glaubten, wie man Goldbeck helfen könne, obwohl sie das Unternehmen noch nicht kannten und andere, die zu weit weg von dessen Problemstellungen waren. „Schober hat uns vor allem Fragen gestellt und uns vermittelt, wie sie im Projekt Schritt für Schritt vorgehen, um passgenaue Lösungen für uns zu finden“, so Drews weiter.

Erst die Abläufe verstehen

Wer wie Goldbeck mehr als 500 Bauprojekte im Jahr umsetzt, für den spielen Transport- und Logistikkosten eine große Rolle. Das Schober-Team fand schnell heraus, dass es bei der Zusammenarbeit mit Logistikern, die für den Materialtransport verantwortlich waren, umfangreiche Optimierungsmöglichkeiten gab.

„Unser Ansatz war es, zunächst einmal die Abläufe und die Bedarfe zu verstehen. Auf dieser Basis haben wir dann konkrete Vorschläge erarbeitet und gemeinsam diskutiert“, sagt Christian Schober. Schober berät Kunden aus den unterschiedlichsten Branchen und deckt dabei eine Bandbreite von Kunden mit einer Million Euro Umsatz pro Jahr bis zu Konzernen mit sechs Milliarden Euro Jahresumsatz ab.

Bei Goldbeck stellte das Beratungsunternehmen zum Beispiel fest, dass durch das schnelle Wachstum viele Strukturen und Prozesse Optimierungspotenzial aufwiesen. Diese wurden entsprechend herausgearbeitet. Das bedeutete zum einen, mit Dienstleistern Transportvolumen und längerfristige Planungen zu besprechen, bessere Verträge auszuhandeln und deutschlandweit eine einheitliche Struktur zu schaffen. Ein zweiter Fokus lag darauf zu verstehen, warum bestimmte Aufwände überhaupt anfallen.

Kosten lassen sich etwa vermeiden, wenn Leerfahrten reduziert werden. Das ist aber beim Transport von Bauelementen nicht immer einfach. Denn Betonfertigteile beispielsweise werden in vielen Fällen ohne Plane transportiert. Für den Rückweg kann der Lkw so ebenfalls ohne Plane nur eine wetterunempfindliche Rückfracht laden. Die gibt es allerdings selten und das treibt die Kosten.

Heute werden Frachten mit demselben Dienstleister oft über mehrere Werke hinweg gebucht und Transportwege optimiert. Wer also mit Betonfertigteilen nach Osten fährt, kann auf dem Rückweg bestenfalls ein anderes Werk anfahren und von dort Stahl- oder Aluminiumteile mitnehmen. „Wir wollten durch Ausschreibungen also nicht einfach die Frachtkosten von 1.000 auf 900 Euro senken. Unsere Idee ist es, dass beide Seiten, der Logistiker und Goldbeck, voneinander profitieren. Kommt beispielsweise statt der Leerfahrt ein Auftrag für den Rückweg hinzu, kann der Logistiker einen Nachlass gewähren“, beschreibt Christian Schober das Prinzip.

Diese Herangehensweise funktioniert auch in anderen Logistikbereichen gut, etwa bei den Standzeiten. Je länger der Aufenthalt des Lkw im Werk dauert, desto höher sind natürlich die Kosten. Die Beratung habe bei Goldbeck erklärt, wie die Disposition aus Sicht des Logistikdienstleisters funktioniert, erläutert Drews. Seitdem achte man im Bauunternehmen darauf, Prozesse, wo möglich, auf solche Bedürfnisse abzustimmen. Dazu gehört,



In der Baulogistik kommt es entscheidend darauf an, dass die Logistikprozesse ineinandergreifen.

dass man sich bei Goldbeck inzwischen Gedanken um ein komplettes Yard Management macht. Wie fährt der Lkw auf den Hof? Lässt sich umständliches Rangieren vermeiden? Können die Lkw über den Tag verteilt eingetaktet werden? Wie schnell kann ein Lkw beladen werden?

Menschen vor Ort einbinden

Das Lösungskonzept, das die Logistikberatung vorstellte, umfasst unter anderem eine automatische Kennzeichenerkennung, mit der sich die Schranke öffnet. Hinzu kommen eine Sicherheitsunterweisung über ein Terminal auf dem Niveau der Fahrerkabine und eine Waage mit Sensorik, die die Ladung automatisch dem jeweiligen Spediteur zuordnet. „Und aktuell diskutieren wir mit unseren Logistikern, ob wir durch den Einsatz zusätzlicher Auflieger Beladung und Ladungssicherung vom Transport entkoppeln können, indem wir diesen Teil der Arbeit im Werk bereits vornehmen, während der Fahrer noch mit einer anderen Ladung auf der Straße ist“, skizziert Drews das weitere Potenzial.

Natürlich haben es Berater im Unternehmen oft nicht leicht. Schober und

Drews erleben das immer wieder. Es habe zu Beginn schon eine hohe Skepsis gegeben, lacht Benjamin Drews. „Da kommt jemand aus der Zentrale und dann auch noch mit einer Beratung in petto. Dazu die gängigen Vorurteile: Wie kann jemand Prozesse verändern, der nur ein paar Tage da ist und schnell mal draufschaut.“ Deswegen spiele die Kommunikation vor Ort eine so große Rolle, um die Menschen einzubinden.

Dass das Schober-Team Teile der Kommunikation vor Ort mitübernommen habe, sei wichtig gewesen. „So ist Verständnis entstanden. Und Kooperation“, unterstreicht Drews. Mit den Logistikern, die heute bei Goldbeck vertraglich gelistet sind, habe man zum Beispiel einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess vereinbart, mit den Logistikabteilungen einzelner Werke regelmäßige Gesprächsrunden. „So lernen wir voneinander. Und es entstehen viele gute Ideen, die wir aufnehmen und weiterverfolgen“, fasst der Leiter Zentrale Logistik zusammen.

Goldbeck und Schober haben gerade beschlossen, auch bei weiteren Projekten auf internationaler Ebene zusammenzuarbeiten. tm