

Von Sebastian Bollig

Seit Jahrzehnten wird der deutschen Stückgutbranche eine Konsolidierung vorhergesagt. Trotz zahlreicher Übernahmen, einiger Pleiten und dem Scheitern mehrerer ausländischer Wettbewerber auf dem deutschen Markt ist die Branche immer noch breit aufgestellt. Doch der Druck zur Standardisierung nimmt zu. Darin waren sich alle Experten auf dem 3. DVZ-Stückgut-Symposium in Hamburg einig.

„Wer mehr Effizienz nicht schafft, sollte besser mit Stückgut aufhören“, lautet Werner Monnings Ratsschlag (DVZ 12.5.2012, Seite 1). Für die nächsten Jahre rechnet der ehemalige Schenker-Deutschland-Chef und heutige Unternehmensberater deshalb mit einer Konsolidierung im Markt. Der ehemalige Konzernmanager Monning sieht die drei großen Stückgutssysteme von DB Schenker, DHL Freight und Dachser im Vorteil und nennt hierfür neben geringer finanzieller Reserven des Mittelstands auch Nachwuchsprobleme der familiengeführten Unternehmen als Grund. „Ich stelle eine hohe Bereitschaft in mittelständischen Unternehmen fest, aus Stückgut rauszugehen und auf andere Bereiche wie Teil- und Komplettladung zu setzen oder sogar ganz aufzuhören.“

Für den Mittelstand sei die Unternehmensnachfolge ein großes Problem, stimmt Knut Heymann, Unternehmensberater bei dna consultants, zu. Der Konzentrationsprozess im Stückgutbereich werde teilweise durch die geringe Auslastung der Netze getrieben.

Doch selbst ein Verkauf sei derzeit nicht einfach, da die Interessenten rar seien. „Viele Unternehmen wollen verkaufen, aber derzeit sind keine großen Player mit einer Akquisitionsstrategie unterwegs“, sagt Heymann.

„Stückgut macht Spaß“, widerspricht Stefan Seils, geschäftsführender Gesellschafter der Hamburger Spedition Bursped. Der Beiratsvorsitzende von CargoLine betont: „Stückgut ist ein bodenständiges Geschäft, mit dem ein Unternehmen sein Auskommen haben kann.“ Der Trend zur Standardisierung sei unverkennbar, jedoch würden gleichzeitig die Ansprüche der Kunden immer individueller. „Diesen Widerspruch müssen wir Dienstleister abbilden“, sagt Seils.

Kriterien der Verlager. „Der Kunde will perfekten Service und dafür möglichst wenig zahlen“, bestätigt Oliver Wittig, Logistikleiter des Bereichs Wasch- und Reinigungsmittel bei Henkel Deutschland, aus Sicht des Verladeters. Die Veränderungen im Handel zwingen zu neuen Logistikkonzepten. Die Rückkehr der Menschen in die Innenstädte und der Trend zu kleineren Märkten in Citylage stellt die Bran-

che vor neue Herausforderungen. „Oft haben diese Geschäfte gar kein Lager mehr, das heißt, wir müssen öfter und dafür kleinere Sendungsmengen liefern“, so Wittig. Dies sei eine große Chance gerade für Stückgutspediteure. „Kleinere Sendungsmengen heißt in unserem Fall weniger Komplett- und Teilladungen und mehr Stückgut“, erklärt Wittig.

„Durch Anforderungen der Kunden entstehen neue Märkte“, pflichtet

Klaus Hellmann, geschäftsführender Gesellschafter von Hellmann Worldwide Logistics und Aufsichtsratsvorsitzender der Kooperation System Alliance, bei. Die Logistikdienstleister müssten getrieben durch den Trend zur Urbanisierung und die Folgen des florierenden Internethandels neue Konzepte entwickeln. Für Hellmann hat der Mittelstand große Vorteile gegenüber den Speditionskonzernen. „Wir haben keine Wasserköpfe und sind fle-

xibler“, stellt er heraus. Trotzdem sieht Hellmann noch „viele Produktivitätsreserven“ in seiner Branche. Trotz möglicher Konzentrationsprozesse erwartet Hellmann den Trend zur Kooperation. „Wir können die Zusammenarbeit untereinander nicht einfach aufkündigen“, sagt Hellmann.

„Für uns rechnet sich Stückgut“, bringt es Joachim Berends auf den Punkt. Der Geschäftsführer bei Kraftverkehr Emsland und Aufsichtsrats-

vorsitzende der Kooperation VTL warnt vor den Folgen einer überzogenen Standardisierung. „Wer als Unternehmen den direkten Zugriff zum Kunden nicht mehr hat, sollte die Finger vom Geschäft lassen.“ Er bestätigt die These, dass Volumen nötig sei, um am Markt bestehen zu können. „Man braucht ausreichend Volumen, um Direktverkehre anzubieten“, sagt Berends. „Der Markt wird Veränderungen erzwingen, gerade bei kleineren Ko-



„Stückgut ist ein bodenständiges Geschäft. Ein Unternehmen sein Auskommen

Der Druck nimmt zu: Die Stückgutbranche muss angesichts geringer Margen die Standardisierung vorantreiben in Hamburg. Gerade der Mittelstand beweist, wie mit Flexibilität und Effizienz ein schwieriger

Wie Unternehmen ihre Preise beim Kunden durchsetzen

Für Unternehmensberater Frank Bilstein ist der Blick auf die Details beim Preis ausschlaggebend für den Unternehmensgewinn

Gute Leistung abzuliefern, ist das eine, dafür auch einen angemessenen Preis im Markt zu erzielen, scheint schwieriger als gedacht. „Die Performance der Branche ist Champions-League, das Pricing ist aber 2. Liga“, kritisiert Frank Bilstein die Preisgestaltung der Stückgut-Spediteure. Der Senior Partner bei der Unternehmensberatung Simon Kucher & Partner stellt fest, dass Unternehmen viel Potenzial verschenken und so ihre Rendite schmälern. Zudem tue sich die Logistikbranche seiner Erfahrung nach traditionell schwer mit Preisanpassungen.

Kleinvieh macht auch Mist. Sein wichtigster Ansatzpunkt: Die Unternehmer müssten sich gerade bei der Preisgestaltung auch mit Kleinigkeiten befassen, da diese in der

Summe große Wirkung erzielen. Extraleistung müsse auch extra bezahlt werden. „Was dem Kunden offenbar wichtig ist, sollte auch als Zuschlag berechnet werden“, so Bilstein. Selbst Diesel Floater würden nur unzureichend verrechnet, zeige seine Erfahrung. „Dass es sogar bei diesem eigenen eingeführten Modell nicht klappt, offenbart, dass das Monetarisieren von Sonderleistungen schwierig ist.“ Es sei eine klare Führungsaufgabe, immer wieder im Vertrieb nachzufragen, ob Sonderleistungen und Zuschläge auch berechnet würden.

„Kleinvieh macht auch Mist“, zitiert Bilstein eine Lebensweisheit, die auch im Stückgutbereich gilt. Unter-

nehmen verschenken ein Potenzial von rund 30 Prozent ihres Gewinns, ist sich Bilstein sicher. Wenn sich im Unternehmen durchsetzen lasse, dass



»Es geht vor allem um den Preis«

Frank Bilstein, Simon Kucher & Partner

Sonderleistungen auch dem Kunden künftig in Rechnung gestellt werden, könnte die Gewinnmarge also deutlich steigen.

„Es geht nicht immer nur um Volumen, sondern es geht vor allem auch um den Preis“, betont Bilstein. Selbst bei gleichbleibendem Volumen greifen kleine Veränderungen der Preise direkt auf die Margen durch. Und in vielen Fällen werde durch kleinen Aufwand ein hohes Ergebnis erzielt.

Haustarif ist wichtig. Bei Untersuchungen bei Kunden kam die Beratungsgesellschaft zum Ergebnis, dass der Haustarif – obwohl in der Praxis kaum angewandt – eine hohe Signalwirkung habe. „Es lohnt sich, den Haustarif zu durchforsten“, sagt Bilstein. Wichtig sei jedoch vor allem ein Blick auf die Unter-

schiede in den Niederlassungen oder sogar von den Vertriebsmitarbeitern. Erfahrene Verkäufer setzen meist höhere Preise durch, lautet die Binsenweisheit. Doch die wenigsten Unternehmer zögen daraus den richtigen Schluss, moniert der Unternehmensberater. Hier sei Führung gefragt. Es ist wichtig, dass die unterschiedliche Erfahrung im Pricing über Coaching oder Personalaustausch auch auf die anderen Vertriebskollegen übertragen werde.

Der wichtigste Punkt bei der Preisgestaltung sei jedoch, dass für jeden Kunden ein individuelles Angebot erstellt werde. „Sie müssen kundenspezifisch benchmarken“, fordert Bilstein die Stückgutspediteure auf. Ein Ansatz, der im Alltag leider oftmals untergehe. DVZ 19.5.2012

Drei wortgewaltige Vertreter der mittelständischen Kooperationen (v.l.): Joachim Berends, Aufsichtsratsvorsitzender VTL, Stefan Seils, Beiratsvorsitzender Cargoline, und Klaus Hellmann, Aufsichtsratsvorsitzender System Alliance.

Der Dachser-Chef wirbt für einen menschlichen Umgang mit den Beschäftigten: „Wir haben den Mitarbeiter nicht als Kostenblock im Blick.“ Nur mit „langfristig motivierten Mitarbeitern“ könne ein Unternehmen erfolgreich sein. Als Unternehmer müsse man den Mitarbeitern ein Wertesystem vorgeben und ein Zugehörigkeitsgefühl vermitteln, fordert der Enkel des Unternehmensgründers Thomas Dachser.

„Engpässe entstehen im Eingang und nicht im Ausgang“, betont Simon eine Strategie seines Unternehmens. Daher richte sich der Fokus in seinem Unternehmen darauf, bereits bei der Planung keine Überhitzung des Netzes zuzulassen. Der Erfolg dieser Strategie sei im vergangenen Herbst deutlich geworden, als es bei Dachser im Gegensatz zu anderen Unternehmen auch bei sehr knappen Ressourcen im Markt zu keinen nennenswerten Engpässen kam. „Nicht alles Machbare ist wertvoll“, sagt Simon. „Wir müssen auch Kunden ablehnen oder eine Akquisition nicht umsetzen, wenn es nicht passt.“

Luft herauslassen. Für die Zukunft rechnet Simon mit zunehmender Ressourcenverknappung. Die Logistikbranche müsse sich darauf einstellen, dass Energie und auch Personal teurer würden. Schon jetzt sei der Mangel an Fachkräften feststellbar. Der Dachser-Chef fordert mehr Effizienz in der Logistik. „Wir müssen die Luft aus dem Lkw lassen“, kritisiert er und nennt als ein Beispiel unnütze Verpackungen und übergroße Kartons. Hier könnte durch bessere Planung ein Fünftel aller Transporte eingespart werden, ist er überzeugt.

Karl Nutzinger, Vorstand für Landverkehr bei Schenker, betont die Bedeutung einer guten Kundenbeziehung für den Unternehmenserfolg. Die Standardisierung sei ein wichtiger Punkt, jedoch gehe damit oftmals die persönliche Kundenbeziehung verloren. „Hier müssen wir wieder vom Mittelstand lernen und uns an unsere Anfänge erinnern.“ Laut Nutzinger überlegt die Deutsche-Bahn-Tochter deshalb ernsthaft, weniger zu standardisieren und im Gegenzug mehr Unternehmertum zuzulassen.

Bei allen Überlegungen dürfe nicht vergessen werden, dass letztlich Menschen die Konzepte umsetzen müssten. „Es ist einfach ein komplexes System bereitzustellen, aber nicht jeder Mitarbeiter kann damit umgehen“, sagt Nutzinger. Der Mensch müsse wieder mehr im Zentrum des unternehmerischen Handelns stehen. „Ansonsten unterscheiden wir uns irgendwann nur noch über den Preis“, gab der Schenker-Manager zu bedenken. Gute Mitarbeiter seien die Zukunft jedes Unternehmens. „Der große Konzern ist nicht nur kalt und hartherzig, sondern weiß auch, dass er Mitarbeiter und Kunden hat“, verteidigt er die Konzerne gegen Kritik.

„Der Kern der DHL ist lokal“, nennt DHL-Freight-Deutschland-Geschäftsführer Bernhard Wirth eine Stärke seines Unternehmens. Auch in einer globalisierten Welt mit zunehmender Arbeitsteilung lasse sich die Kernaufgabe eines Transportunternehmens nicht transferieren. „Eine Palette vom Münchner Terminal in die Innenstadt muss vor Ort transportiert werden, diese Dienstleistung ist örtlich gebunden“, betont Wirth. Um dies künftig zu gewährleisten, müssten Logistikmitarbeiter angemessen bezahlt werden. „Ein Fahrer in München muss von seinem Lohn seine Miete zahlen können, ansonsten bekommen wir schnell ein Problem“, so Wirth. Es gehe jedoch nicht nur um Gehalt, sondern um menschlichen Umgang. Es sei nicht immer in Ordnung, wie gerade mit Fahrern umgegangen werde.

Wichtiges Zukunftsthema für Wirth ist die zunehmende Volatilität im Markt. „Wir haben das Pull-Prinzip noch nicht voll umgesetzt“, sagt der DHL-Manager mit Blick zurück auf vergangenen Herbst. Die extremen Spitzen bei gleichzeitig knappen Ressourcen führten demnach bei DHL Freight zu Engpässen. DVZ 19.5.2012



schäft, mit dem n haben kann“

en. Das ist das Fazit des 3. DVZ-Stückgut-Symposiums Markt erfolgreich verteidigt werden kann.

operationen“, ist Berends überzeugt. „Oft braucht es dafür erst den nötigen Druck, doch dann geht es schnell.“

Konsolidierung erwartet. „Volumen muss konzentriert werden, sonst sind ausreichende Renditen nicht zu erreichen“, sagt Stückgutexperte Monning. Fünf Verbundsysteme mit je 60 bis 70 Betrieben in Deutschland würden ausreichen, um den Markt abzudecken. Aufgrund der engen regionalen Verbundenheit im Mittelstand rechnet Monning jedoch mit letztlich acht Systemen. Insbesondere Personal- und Treibstoffkosten belasten die Unternehmen, und nur mit Effizienzverbesserung können die Margen gehalten werden.

Zusätzlichen Druck erzeuge der Einstieg von Palletways in den deutschen Stückgutmarkt. „Alleine, dass Palletways dieses Jahr Offerten abgibt, wird das Gewerbe durchschütteln“, zeigt sich Stückgutexperte Monning überzeugt. Dabei spiele es keine große Rolle, ob sich die Briten letztlich im schwierigen deutschen Markt durchsetzen können.

„Service, Flexibilität und Kosten sind die entscheidenden Kriterien bei der Auswahl eines Dienstleisters, und zwar in dieser Reihenfolge“, betont Henkel-Manager Wittig. Entsprechend arbeite sein Unternehmen in Deutschland mit acht Transportdienstleistern zusammen. „Wir haben einfach keine Spedition gefunden, die deutschlandweit den gewünschten Service zu einem Preis anbietet, den wir akzeptieren“, er-

klärt Wittig. Dabei gehe es nicht um das niedrigste Angebot, sondern um angemessene Preise. Zwar schreibe Henkel im Schnitt alle zwei Jahre einen Logistikvertrag neu aus, aber er setze dennoch eher auf Kontinuität.

„Wir wollen mit unseren Dienstleistern gemeinsam wachsen“, sagt Wittig und versucht die anwesenden Speditoren zu beruhigen. „Wir wechseln den Spediteur nur aus, wenn uns ein neuer deutlich voranbringt“, sagt Wittig und verweist auf die teilweise mehrere Jahrzehnte dauernde Partnerschaft mit mancher Spedition.

Eines der wichtigsten Kriterien bei der Dienstleisterauswahl sei der Kundenservice. „Hier liegt eine der Stärken des Mittelstands“, so Wittig. Dennoch sieht er Verbesserungsbedarf: „Wir erwarten proaktive Informationen, vor allem wenn einmal etwas nicht so läuft wie vorgesehen.“ Diesen Anspruch erfülle bislang noch kein Dienstleister vollständig.

Die Spedition Dachser steht für ein industrialisiertes Stückgutnetz. Das Unternehmen legt großen Wert auf das Einhalten von Normen und setzt Unternehmensstandards auch bei Übernahmen in den neuen Bereichen konsequent durch. So hat das Unternehmen nur ein IT-System in ganz Europa. Die selbst entwickelte Software werde kontinuierlich weiterentwickelt. Auch die Hardware sei konzernweit einheitlich. „Die Norm europaweit durchzusetzen war ein missionarischer Akt“, bestätigt Unternehmenschef Bernhard Simon auf dem DVZ-Stückgut-Symposium.

»Der Kunde will den perfekten Service und dafür möglichst wenig zahlen«

Oliver Wittig, Henkel Deutschland

Im Nahverkehr immer flexibel bleiben

Zwei Praxisbeispiele zeigen den Erfolg im Kleinen

Nicht nur die großen Speditionskonzerne verdienen ihr Geld im Stückgutsegment, sondern auch viele kleinere, inhabergeführte Unternehmen. Gerade hier gibt es interessante Entwicklungen, die den Trends der vergangenen Jahre zuwiderlaufen.

Eigener Fuhrpark. Der Meppener Spediteur Ulrich Boll setzt auf einen eigenen Fuhrpark im Nahverkehr. „Wer Ballast nicht mitnimmt, nur weil er Wettbewerbsnachteile fürchtet, ist zu faul zum Arbeiten“, entkräftet Boll das Hauptargument seiner Kritiker ein Fuhrpark sei unnötiger Ballast.

Die Entscheidung, wieder auf einen eigenen Fuhrpark zu setzen habe unterschiedliche Ursachen, erklärt der geschäftsführende Gesellschafter der Spedition Boll. Eine davon sei eine regionale: „In Meppen gibt es den typischen Subunternehmer nicht mehr.“ Zum einen sei der „Emsländer an sich“ kein Unternehmertyp, zum anderen sei es vor allem zunehmend schwerer für Interessenten, bei der Bank die nötigen Kredite zum Aufbau eines eigenen Unternehmens zu bekommen. Dritter Grund für Boll, einen eigenen Fuhrpark aufzubauen: Mit dem Problem Fahrermangel kämpften alle Transportunternehmer. „Ich glaube jedoch, wir als Spedition können leichter Fahrer bekommen als ein kleiner Subunternehmer“, sagt Boll. „Natürlich bevorzugen nicht nur Banken, sondern auch Mitarbeiter den solventen Unternehmer.“

Boll setzt im eigenen Fuhrpark auf speziell angepasste Fahrzeuge. Von den 130 eigenen Fahrzeugen seien nur fünf klassische 7,5-Tonner. Der Rest der Nahverkehrsflotte sind 12-Tonnen-Lkw oder City-Sattelsysteme. „Dadurch, dass wir optimierte Fahrzeuge haben, schaffen wir deutlich mehr Stopps als ein Subunternehmer“, betont Boll. „Vorher waren es 17 Stopps pro Tag, heute schaffen wir im Schnitt 21,5 Stopps.“

Ein weiterer Aspekt spricht aus Sicht Bolls für den eigenen Fuhrpark. „Unsere Fahrer treten direkt beim Kunden auf. Sie sind der erste Verkäufer unserer Dienstleistung“, so Boll. Ein Subunternehmer arbeite dagegen für mehrere Speditionen. „Für welchen Auftraggeber soll er dann auftreten? Im besten Fall bleibt er neutral“, sagt Boll.

Der für Lkw-Fahrer mittlerweile üblich gewordene Ansporn zum ökonomischen Fahren ist auch bei Boll Pflichtprogramm. So überprüft die Spedition täglich den Spritverbrauch je Fahrzeug und Fahrer. „Nur schulen und dann nicht nachprüfen bringt wenig, erfahrungsgemäß verpufft das Gelernte nach einiger Zeit wieder“, sagt Boll.

„Wir schreiben schwarze Zahlen“, bestätigt Boll den Erfolg seines Konzeptes. Jedoch sei der Schritt zu einem eigenen Fuhrpark nicht für jeden Un-

ternehmer der richtige, gibt er zu bedenken. „Ein Fuhrpark ist tatsächlich Ballast und man muss ihn nicht nur handhaben können, sondern auch mögen“, fasst Boll die Voraussetzungen zusammen.

Keine Kooperation. Auch Unternehmer Markus Zoder wollte überflüssige Fahrten sparen und seine Fahrzeuge möglichst effizient einsetzen. Doch alleine konnte er wenig bewegen, deshalb setzte er sich im August 2010 mit weiteren Unternehmern aus fünf Stückgut-Kooperationen zusammen und gemeinsam wurde beschlossen, das GVZ Nord zu gründen.

„Wir sind keine Kooperation“, betont der Geschäftsführer der Spedition Zoder, „wir haben keine Vertragsgrundlage, sondern arbeiten anhand eines Leitfadens.“ Jedes der acht Partnerunternehmen mit insgesamt zehn Niederlassungen ist nach wie vor Mitglied der unterschiedlichen Kooperationen – Online Systemlogistik, VTL, Elvis, CTL und Star. Es sollte auch keine Konkurrenz dazu aufgebaut werden. „Das Ziel war es, dass wir Kosten durch Synergieeffekte reduzieren, indem wir Material und Personal einsparen“, beschreibt Zoder den Grundgedanken.

Die Partner decken die Postleitzahlgebiete 16 bis 29 ab. Das Nahverkehrsgebiet wurde inklusive Randgebiete aufgeteilt und darauf geachtet, dass auch die schwachen Regionen gerecht verteilt wurden. „Wir reden nicht über Hamburg–Madrid, sondern über Hamburg–Buxtehude–Stade“, sagt Zoder. Doch gerade im kleinen Rahmen lassen sich überflüssige Fahrten reduzieren. So muss die Stückgutverteilung im regionalen Verkehr nicht mehr über die Zentral-Hubs der Kooperationen abgewickelt werden.

Die Spedition Zoder stellt das Hub mit zwei Mann im Lager bereit und über Hamburg werden die Güter umgeschlagen. „Durch uns werden wirklich Fahrten eingespart“, betont Zoder. Zusätzliche Direktverkehre sind möglich. Eine Sendung von Bremen nach Lübeck läuft durch die Zusammenarbeit nicht mehr über den großen Umweg eines Zentral-Hub einer Kooperation und vermeidet dadurch unnötige Überhänge. „Kein Kunde versteht, wenn er anruft und seine Ware hängt im Stau Richtung Hannover und dabei sollte sie nur von Bremen nach Lübeck“, so Zoder. Die Zusatzkosten der Zusammenarbeit seien überschaubar. Zoder rechnet mit rund 12 EUR pro Tag und Partner.

Die Zusammenarbeit im Kleinen funktioniert gut, wirbt Zoder für sein Modell. Derzeit suche das GVZ Nord eine weitere Anbindung nach Berlin und würde gerne die Partnerstruktur ausweiten. Es sei in den ersten Monaten nicht alles einfach gewesen, gibt Zoder zu. „Doch nur gemeinsam sind wir stark.“ DVZ 19.5.2012



»Wer Ballast nicht mitnimmt, ist zu faul zum Arbeiten«

Ulrich Boll, Spedition Boll, Meppen



»Durch uns werden wirklich Fahrten eingespart«

Markus Zoder, Zoder Spedition, Hamburg