

# Gefragte Typen für die Zukunft

**Großspeditionen verändern die Spielregeln im Teil- und Komplettladungsmarkt. Die Zukunft kleiner und mittelständischer Transportunternehmen im Ladungsverkehr hängt von tragfähigen Geschäftsmodellen ab.**

**A**ls er 2009 von einem norddeutschen Branchenkollegen gefragt wurde, ob er mit ihm und anderen Transportbetrieben kooperieren wolle, musste Peter Bayer, Inhaber der Günter Bayer Spedition in Hildesheim (13 Fahrzeuge, 20 Mitarbeiter), nicht lange überlegen. Schnell war ihm klar: „Das ist die richtige Antwort auf die Wirtschaftskrise“.

Von seinem Engagement im Verbund Transcoop09 mit mittlerweile 70 Mitgliedern verspricht sich der 55-Jährige vor allem eine partnerschaftliche Zusammenarbeit mit anderen Betrieben. Dadurch, so das Kalkül, lasse sich die Auslastung der eigenen Fahrzeuge und die seiner Partner erhöhen. Und vielleicht lasse sich der eine oder ande-

re Kunde gewinnen, den man ohne eigenes Transportnetz nicht überzeugt hätte. Seit zwei, drei Jahren bereichern Kooperationen wie Elvis, Transcoop09 und seit Kurzem Kolos den Markt für Teil- und Komplettladungsverkehr. Viele kleine und mittelständische Unternehmen sehen darin eine Antwort auf die Marktveränderungen.

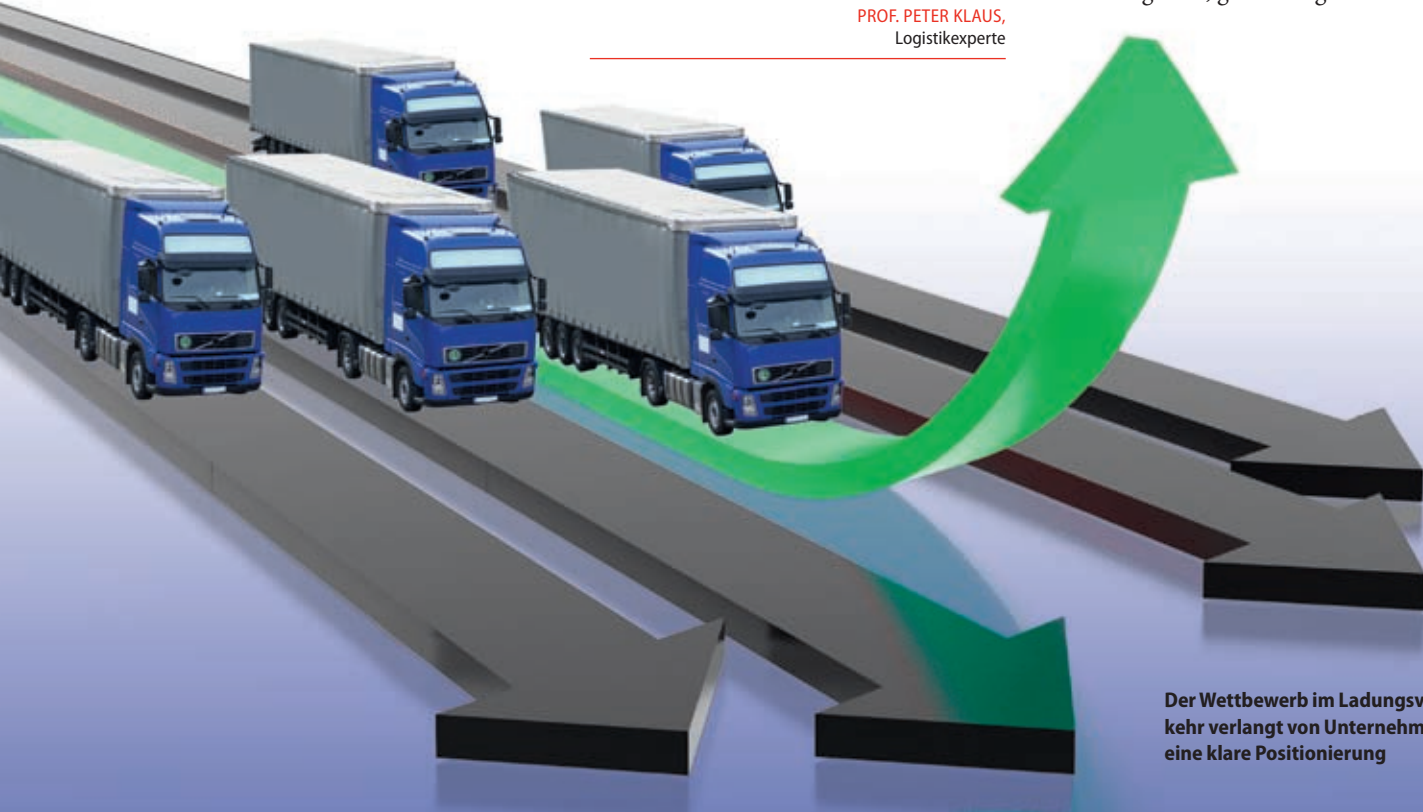
Die Branche mochte es nicht gerne hören, als Logistikexperte Professor Peter Klaus vor wenigen Monaten prognostizierte: „Bis 2015 kommt es zu einer erheblichen Bereinigung unter kleinen und mittleren Frachtführern.“ Praxisfern und vollkommen aus der Luft gegriffen seien diese Thesen, beklagten etliche Unternehmen. Fakt ist: Der Teil- und Komplettladungsmarkt befindet sich im Umbruch, auch wenn sich die Kon-

junktur wieder aufhellt und Laderaum wieder knapp wird. Die Ertragsmöglichkeiten im reinen Transportgeschäft bleiben schwierig und die Eigenkapitalquote vieler Betriebe bewegt sich nach wie vor im einstelligen Prozentbereich. Neuer Wettbewerb droht zusätzlich aus ganz anderer Richtung: Auch die großen Speditionen wie Schenker und DSV Road entdecken das Ladungsgeschäft und basteln an eigenen Teil- und Komplettladungsnetzen. „Gut möglich, dass die Großen europaweit und in Deutschland erheblichen Marktanteil im Ladungsmarkt abgreifen – vielleicht bis zu einem Drittel, wie das in den USA bereits geschehen ist“, schätzt Klaus. Die genannten Speditionen könnten laut Klaus „schon aufgrund ihrer vielen Standorte, Größe und der damit verbundenen Netzeffekte Kostenvorteile gegenüber den vielen kleinen und mittleren Transportunternehmen erzielen“.

Dass der klassische Frachtführer dadurch überflüssig wird, glaubt Dagmar Wäscher

„Es kommt zu einer erheblichen Bereinigung unter kleinen und mittleren Frachtführern“

PROF. PETER KLAUS,  
Logistikexperte



Der Wettbewerb im Ladungsverkehr verlangt von Unternehmen eine klare Positionierung



„Es ist einträglicher, den reinen Transport mit logistischen Zusatzaufgaben zu koppeln“

ULF TONNE,  
Vorstand Grieshaber Logistik AG



„Ein Allheilmittel ist die Kooperation sicher nicht, aber sie macht uns zukunftsfähiger“

PETER BAYER,  
Inhaber der Günter Bayer Spedition



„Wer sich als Mittelständler nicht spezialisiert, hat keine Chance gegen die Speditionskonzerne“

JÜRGEN POELMEYER,  
geschäftsführender Gesellschaft. P.H.L. Transport-Logistik

nicht, Vorsitzende des Bundesverbandes der Transportunternehmen (BVT) in Dortmund, der insbesondere die Interessen kleiner Frachtführer vertritt: „In diesem Szenario hätten die auftraggebenden Logistiker und Speditionen ihre Unterfrachtführer ausgeblutet – zu ihrem eigenen Nachteil.“ Heute funktionierten viele Netze nur deshalb flexibel, sagt Wäscher, weil Großspediteure beim Transport eng mit tausenden von Frachtführern zusammenarbeiten. Diese Unternehmen seien zwar oft abhängig von ihren Auftraggebern, aber umgekehrt seien auch diese auf ihre Frachtführer angewiesen. Es sei also unwahrscheinlich, dass Großspediteure in den nächsten Jahren im großen Stil in eigenes Equipment und Fahrer investieren, ist Wäscher überzeugt.

**Die Großen ziehen eigene Netze auf**

Dass die Branchengrößen die geplanten Teil- und Komplettladungsnetze mit eigenen Kapazitäten hochziehen, bezweifelt auch Professor Klaus. Hier ergeben sich laut Klaus für viele Betriebe gute Beschäftigungsmöglichkeiten. Als Frachtführer könnten sie für diese Netze tätig werden – wenn auch zum Preis ihrer Selbstständigkeit. Tatsächlich gibt es etliche Transportbetriebe, die als Unterfrachtführer glücklich sind, beispielsweise die Geschäftsführerin eines Dortmunder Transportunternehmens, die namentlich nicht genannt werden will. Sie sieht sich als klassische Unterfrachtführerin und ist mit ihren Fahrzeugen ausschließlich für Dachser und seit Kurzem auch für einen anderen großen Spediteur tätig. „Als Unterfrachtführerin habe ich von beiden Unternehmen ein festes Gebiet zugewiesen bekommen und bin dort für die Abholung und Zustellung von Sammelgutsendungen in fest definierten Zeitfenstern zuständig“,

erzählt die Unternehmerin, die sich 2005 selbstständig gemacht hat. „Bevor Dachser und Co. wackeln, sind andere schon lange weg“, ist sie sich sicher. Als fester Unterfrachtführer sei sie in die Organisation von Dachser so eng eingebunden, dass eine „wechselseitige Abhängigkeit“ bestehe. Größter Vorteil aus ihrer Sicht: „Ich muss mich nicht selbst um Aufträge kümmern.“ Und welche anderen tragfähigen Geschäftsmodelle bietet der Teil- und Komplettladungsmarkt auch künftig Transportunternehmen? Nach wie vor gefragt sind sicher Branchenspezialisten. „Spezialisten sind nicht ohne Weiteres austauschbar, weil sie tief in die Wertschöpfungskette der Auftraggeber einbezogen sind“, bestätigt John A. Eke, Vorstand der auf Logistikprozesse spezialisierten Unternehmensberatung Exxent Management Team in München. Könne man erst einmal gute Referenzen in einer Branche vorweisen, sei es leichter, neue Kunden hinzuzuge-

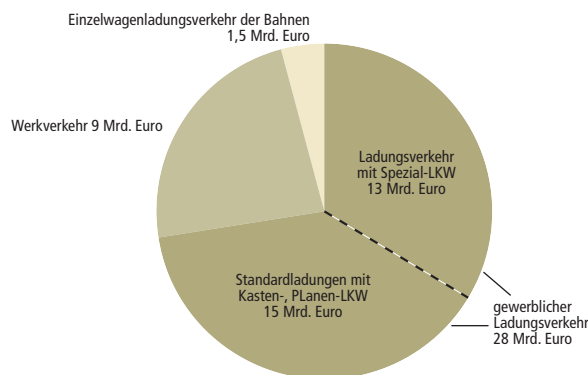
winnen – zumal in Industriezweigen in denen noch viel Potenzial für das Outsourcing vorhanden ist, wie im Maschinenbau oder der Pharmaindustrie.

**Branchen-Spezialisten sind gefragt**

Spezialisierung ist auch das Erfolgsrezept von Jürgen Poelmeyer, geschäftsführender Gesellschafter der P.H.L. Transport-Logistik: „Wer sich als Mittelständler nicht spezialisiert, hat auf Dauer keine Chance gegen die Speditionskonzerne.“ Poelmeyer weiß, wovon er spricht. Bevor er sich selbstständig gemacht hat, war er jahrelang im Stückgutgeschäft der Spedition Schenker tätig. Jetzt ist er Chef einer in Oldenburg ansässigen, mittelständischen Spedition. Ein Standbein ist die Papierlogistik. Seinen größten Trumpf sieht er im Logistik-Know-how, das er und seine Mitarbeiter sich angeeignet haben. Seine Fahrer bezeichnet Poelmeyer als absolute Spezialisten, die Papier schneiden und konfektionieren kön-

**GEWERBLICHER LADUNGSVERKEHR DOMINIERT**

**Der Markt für Ladungsverkehre in Deutschland 2008**



Auf insgesamt 38,5 Milliarden Euro beziffert Professor Peter Klaus den Markt für Ladungsverkehre in Deutschland. Auf den gewerblichen Ladungsverkehr entfallen dabei 72,7 Prozent. Europaweit geht Klaus von einem Marktvolumen in Höhe von 177 Milliarden Euro aus. cd

Quelle: Top 100 der Logistik, 6/2010



„Bei uns hilft die ganze Familie mit. Das entlastet den Posten Löhne und Gehälter“

**CHRISTIAN BAUMER**,  
Geschäftsführer Baumer Transporte



„Für den Fernverkehr wären wir viel zu teuer“

**STEFAN WINDGÄTTER**,  
Geschäftsführender Gesellschafter Windgätter & Sohn

nen. Besonders empfindliche Papiere müssen im Tiefkühlauflieger gefahren werden, da sie anfällig für Temperaturschwankungen sind. Dazu passt, dass P.H.L Logistics nach der HACCP-Verordnung zertifiziert ist, ein Konzept, das eigentlich zur Sicherung der Hygienevorschriften bei Lebensmitteln dient. P.H.L Logistics hat das Zertifikat erworben, weil man auch Papier für die Lebensmittelindustrie transportiert, das schnell Gerüche von Chemikalien aufnimmt. Poelmeyer warnt davor, sich nur auf eine Branche zu konzentrieren. „Besser ist ein Mix aus Branchen, die sich gut ergänzen. Denn Spezialisten sind immer auch abhängig von der zyklischen Entwicklung der Branche“, stimmt Berater Eke zu. Unternehmen, die neben Kunden aus dem Automotive-Bereich auch noch den Handel beliefert haben, waren in der Krise besser dran als jene, die sich ausschließlich in der Automobilindustrie tummelten. Ein weiteres attraktives Feld bietet das Segment „Dedicated Transport“ – gewidmete

Transporte. Gesucht sind Spezialisten, die in enger Anbindung und im Auftrag eines Handelsunternehmens feste Transporte zwischen bestimmten Standorten erledigen. Ursprünglich als klassisches Transportunternehmen gestartet, hat sich die Grieshaber Logistik AG in Bad Säckingen durch strategisch geschickte Positionierung mit der Pharmalogistik ein zukunftsträchtiges Geschäftsfeld erschlossen. „Dedicated Transport“ ist ein wichtiger Umsatzbringer für den Mittelständler, erzählt Vorstandsmitglied Ulf Tonne. Grieshaber bewirtschaftet beispielsweise das Zentrallager eines namhaften Pharmagroßhändlers und übernimmt im Rahmen des Projekts mit Kühlfahrzeugen auch die Belieferung der 23 Regionalläger. „Das sind getaktete Sequenzverkehre“, führt Tonne aus, „für die wir die Fahrzeuge und Fahrer stellen.“ Vorteil: Die Ertragschancen in der Pharmalogistik seien höher als bei einfachen Trans-

porten, weil die hohen Qualitätsstandards der Pharmabranche erfüllt sein müssten. Ob das Geschäftsmodell „Dedicated Transport“ deshalb generell für Transportbetriebe sinnvoll ist, bezweifelt Tonne: „Der schnelle Markteintritt gelingt ohne Spezialwissen wohl kaum.“ Sein Rat: „Kundenspezifische Transporte mit logistischen Zusatzaufgaben im Rahmen von Kontraktlogistikprojekten anbieten.“ Das bringe mehr als reine Transportdienstleistungen.

**Eke: „Die Sendungen werden kleiner“**

„Eine Herausforderung für Dienstleister im Ladungsverkehr ist die Granularisierung der Transporte“, glaubt Eke. Immer kleiner, immer öfter und just in time. Das sei die Devise in vielen Branchen – allen voran die Automobilindustrie. Wenn die Sendungen immer kleiner werden, sinkt die Fahrzeugauslastung. Als Faustregel im Teilladungsgeschäft gilt: Der Laderaum kann maximal

**GESCHÄFTSMODELLE AUF DEM PRÜFSTAND**

	<b>Unterfrachtführer</b>	<b>Kostenführer</b>	
<b>Was sind die Trümpfe im Wettbewerb?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ kein Akquiseaufwand</li> <li>➤ fester Auftraggeber</li> <li>➤ regionale Präsenz vor Ort</li> <li>➤ Zugriff auf Equipment + Fahrer</li> <li>➤ geringe Komplexität des Geschäfts, volle Konzentration auf Kerngeschäft Transport</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ kann jederzeit mit Kostenvorteil anbieten</li> <li>➤ hoch flexibel: kann für jedermann fahren</li> </ul>	
<b>Marktrisiken?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ kein Kontakt zu Verladern</li> <li>➤ Abhängigkeit von Auftraggeber</li> <li>➤ muss bei schlechter Auslastung im Spotmarkt anbieten</li> <li>➤ Wachstumsmöglichkeiten</li> <li>➤ Transportdienstleistung leicht austauschbar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ keine Substanz für Wachstum</li> <li>➤ kaum Substanz für Durststrecken</li> <li>➤ agiert in eigener Kalkulation immer am unteren Limit</li> <li>➤ Billigkonkurrenz aus Low-Cost-Ländern und industrialisierte Transportnetze der Großspeditionen produzieren noch günstiger</li> </ul>	
<b>Künftige Marktperspektiven?</b>	<p>Große Transport- und Speditionen werden immer die Zusammenarbeit mit festen Transportpartnern brauchen – es besteht gegenseitige Abhängigkeit</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● problematisches Modell, Kostenoptimierung vor allem über Einkauf und Entgelte möglich</li> <li>● Tendenz zur Selbstausschöpfung</li> <li>● nicht zukunftsträchtig</li> </ul>	
<b>Tipp:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Verbesserung der Marktchancen durch Spezialisierung über spezielles Branchen-Know how oder technisches Equipment</li> <li>● sich durch erstklassige Qualität unentbehrlich machen – nicht durch niedrige Preisangebote</li> </ul>	<p>Kostenoptimiert muss jeder Unternehmer arbeiten, als echtes Geschäftsmodell für Kleinbetriebe nicht geeignet – Risiko der Selbstausschöpfung ist zu groß</p>	

Quelle: Die Inhalte der Tabelle beruhen auf Gesprächen mit Professor Peter Klaus und Unternehmensberater John A. Eke, Exxent Management Team sowie eigener Recherche der Redaktion

gedrittelt werden, alles was unter diese Grenze fällt, ist wirtschaftlich kaum darstellbar. „Im Vorteil sind Unternehmen, die über ein entsprechendes Netzwerk auch die Stückgutkarte spielen können“, rät Eke.

Kostenführerschaft als Strategie sehen Experten dagegen skeptisch. Über 50 Prozent der Produktionskosten machen Personal und Sprit aus. An den anderen Stellschrauben wie Administration, Versicherung und Einkauf kann nur begrenzt gespart werden. In jedem Fall stehen Betriebe in Konkurrenz zu Billiganbietern aus Low-Cost-Ländern. Dass es dennoch bodenständig und kostenbewusst geht, beweist Christian Baumer, der zusammen mit seinem Bruder Andreas die Geschäfte des familiengeführten Unternehmens Baumer Transporte im oberpfälzischen Hemau leitet. Baumer, der den Betrieb mit 25 eigenen Fahrzeugen schon in der vierten Generation führt, achtet darauf, dass das Geschäft überschaubar

### Die Kombination verschiedener Branchen macht unabhängiger von Konjunkturzyklen

und die Kosten im Rahmen bleiben. Beim Personal setzt Baumer auf den Zusammenhalt der Familie. Bei Baumers packt sogar der Senior noch mit an. Er selbst disponiert unter anderem die 28 fest angestellten Fahrer. „Das entlastet die Ausgaben für Gehälter“ erklärt Baumer, der vor allem im regionalen Bereich, im Rundlauf auch überregional, tätig ist. Ein Schwerpunkt ist die Auslieferung von Produkten des Holzwerkstoffherstellers Pfeleiderer in Neumarkt.

Partner der regionalen Wirtschaft: So sieht sich die Windgätter & Sohn GmbH in Dortmund. Das Unternehmen setzt seine 18 Zugmaschinen sowie 40 Auflieger vor

allein für Transporte der Bau- und Stahlbranche in Westdeutschland ein. „Dabei legen wir hohen Wert auf Qualität“, sagt Stefan Windgätter, geschäftsführender Gesellschafter. „Ein Pfund“ seien die gut ausgebildeten Mitarbeiter. Um die Fahrer zu binden und zu motivieren, bezahlt Windgätter seine Fahrer entsprechend. „Für den Fernverkehr wären wir viel zu teuer“, sagt er. Qualität heiße auch, dass Windgätter nahezu alles mit eigenen Fahrzeugen und Fahrern mache. Einen weiteren Vorteil der regionalen Auslieferung: Aufgrund der kurzen Distanzen können die LKW mehrmals pro Tag umsatteln und somit die Auslastung erhöhen. Es gibt aber auch Risiken. So ist er stark von der konjunkturellen Situation in der Region abhängig: Husten die Auftraggeber vor Ort, bekommt auch Windgätter schnell Halsweh. ■■■

M. Cordes, E. Hassa und D. Winkler

Regionalfürst	Netzwerkpartner	Dedicated Transport	Branchen-Spezialist
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ regionale Nähe zum Kunden</li> <li>➤ regionales Image wird im Markt wahrgenommen</li> <li>➤ Ressourcen in der Nähe (Läger, Crossdocks)</li> <li>➤ dank starker regionaler Verwurzelung leichte Kundenansprache</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ wenn vorhanden – Ausgleich von unpaarigen Verkehren erhöht Auslastung</li> <li>➤ Entwicklung von Linienkompetenz</li> <li>➤ bessere Einkaufskonditionen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ wickelt für einen Kunden kundenspezifische Verkehre exklusiv ab und bietet quasi Vermietung von LKW und Fahrer</li> <li>➤ in der jew. Kundenbranche Mehrwertdienste als Zusatzgeschäft können generiert werden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ tief in Wertschöpfungskette der Kunden einbezogen - beherrscht Produkt der Kunden</li> <li>➤ nicht ohne Weiteres austauschbar</li> <li>➤ innerhalb der Branche kann leicht Zusatzgeschäft generiert werden</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ riskant, da Wirtschaft immer globaler wird</li> <li>➤ muss in der Region viele Branchen abdecken</li> <li>➤ regionale Präsenz kann oft nur in Partnerschaft mit starkem überregionalem Logistiker wirken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ allein durch Netzwerkpartnerschaft kein Alleinstellungsmerkmal möglich</li> <li>➤ lose Kooperation bringt in der Regel wenig, da Kosten nicht konkurrenzfähig zu großen Konzernnetzwerken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ starke Abhängigkeit von der Entwicklung des Auftraggebers und der Branche vgl. Krise Automotive</li> <li>➤ die reine Transportdienstleistung (Sequenzverkehre) bringt nur mäßige Erlöse – lediglich in Kombination mit Logistikaufgaben bieten sich Ertragsmöglichkeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ notwendige Investitionen erfordern gewisse Kapitalkraft</li> <li>➤ u.U. Auslastungsprobleme, weil Equipment sehr speziell</li> <li>➤ stark abhängig von Branchenentwicklung vgl. Krise Automotive</li> <li>➤ Zyklusabhängigkeit der spezifischen Branche</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● nur bedingt zukunftsfähig da Wirtschaft immer globaler;</li> <li>● Großspeditionen verdrängen Regionalfürsten durch dichte Netze</li> <li>● Lediglich in abgelegenen Regionen Chancen als „Lückenfüller“</li> </ul>	<p>Zusammenarbeit mit anderen Transportpartnern macht Einzelbetriebe zukunftsfähiger – man hilft sich gegenseitig. Das zeigen Beispiele aus dem Stückgut- und Paketgeschäft</p>	<p>Birgt durchaus Zukunftspotenzial, da die „Großen“ eher weniger in dieses Segment streben. Grund: In diesem Segment sind weniger Netzwerkeffekte möglich</p>	<p>Branchenspezialisierung birgt viel Zukunftspotenzial. Je kleiner und enger die Branche ist, in der sich ein Unternehmer tummelt, desto geringer ist die Gefahr, dass Großunternehmen in die Nische streben</p>
<p>Ausschließlicher Fokus auf Region ist riskant, da die Wirtschaft immer globaler wird. Regionalfürst sollte sich mittelfristig an Kooperation anschließen oder aber sich zum Branchenspezialisten wandeln.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Vorteile bei Einkauf und Produktion durch Kooperation müssen wirklich ausgeschöpft werden (Nutzen von Netzwerkeffekten und gemeinsamer Vermarktung)</li> <li>● unerlässlich: starke Kooperationszentrale. Sonst haben Großspeditionen die Nase vorne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● gewählte Branche muss ihrerseits zukunftsfähig sein</li> <li>● Serviceportfolio für Kunden durch gezieltes Mehrangebot von Zusatzleistungen ausbauen. Ziel: Durch engere Verzahnung mit dem Kunden ist eigenes Unternehmen nicht mehr so leicht austauschbar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● gewählte Branche muss ihrerseits zukunftsfähig sein</li> <li>● besser Branchenmix aus Diversifizierungsgründen anstreben</li> <li>● für Kleinsendungen Engagement in flexiblen (Stückgut-)Netzwerken</li> <li>● Spezialisten müssen sich zu Netzwerken organisieren</li> </ul>