

Paul Erker

DAS LOGISTIKUNTERNEHMEN DACHSER



Die treibende Kraft der Familie
als Erfolgsfaktor im globalen Wettbewerb

Inhalt

Einleitung 9

Teil I

**Speditionelle Herausforderungen im staatsreglementierten
Transportmarkt (1930/45 bis 1986) 19**

1. Unternehmensgründung in schwierigem Umfeld:
Das Unternehmerehepaar Thomas und Anna Dachser
(1930 bis 1950) 21

2. Expansionsstrategie im Zeichen von »Wirtschaftswunder«
und europäischer Integration 31

Netzentwicklung und Netzpolitik: Der Aufbau des inländischen
Stückgutnetzes 31

Verkehrsmarktkonjunkturen und schleichende Liberalisierung.
Formen des Wettbewerbs im staatsregulierten Transportmarkt 37

Der Kampf um die Optimierung der Netzleistung: Qualitätspolitik
und Produktionsbedingungen speditioneller Dienste 45

Die Anfänge des europäischen Auslandsgeschäfts 61

Aufbau und Entwicklung der Unternehmensführungsorganisation:
Corporate Governance jenseits des Familienpatriarchalismus 70

3. Strategische Neuorientierung im Zeichen schleichender
Deregulierung 81

Diversifikations- und Qualitätsstrategie: Reaktionen auf die
Anfänge des Verdrängungswettbewerbs 81

Das Ringen um die richtige IT-Strategie	91
Ein Hoffnungsträger mit erheblicher Managementherausforderung: Der schwierige Einstieg in die Lebensmittel-Logistik	97
Kooperation statt Alleingang: Dachser, der Deutsche Paket Dienst (DPD) und der Einstieg in die Kurier-, Express- und Paketdienst- Logistik (KEP)	105
Die Eroberung des europäischen Speditions- und Transportmarktes und erste Integrationsversuche von Inlands- und Auslandsnetz	108
Modernisierung und Professionalisierung von Unternehmensführung und Unternehmensorganisation	116
Investitionspolitik und Finanzplanung	124
Zwischenfazit	135

Teil II

Expansion und Transformation im Zeichen von Verkehrsmarkliberalisierung und Globalisierung (1987 bis 2005)

1. Die neue Verkehrsmarktordnung und die logistische Revolution	141
Marktsegmentierung, Branchenentwicklung und Wettbewerb	141
Fusion zweier Familienunternehmen: Die Integration von Transports Graveleau in das »Dachser-Netz«	158
2. »Intelligente Logistik«: Die informationslogistische Metamorphose von Dachser	178
Von den Insellösungen zum Branchenstandard. Die Entwicklung der unternehmensübergreifenden Sendungs- und Packstücksteuerung	185
3. Nationale Systemnetzwerke und transnationale Netzstrategie	202
Von der Vision zur Wirklichkeit: Die Errichtung eines nationalen Systemnetzwerkes und der Wandel zum euronationalen Netzwerk- anbieter	204
Projekt »Mobile«: Der lange Weg zum euronationalen Netzwerkanbieter	219

Netzmanagement zwischen globalen und branchenspezifischen Herausforderungen: Aspekte und Probleme der weiteren Netzwerksteuerung	227
Vom Interkontinental-Netz zum Global Logistic Network: Auf dem Weg zur Integration der Luft- und Seefrachtlogistik in das Gesamtnetz	235
Gegen den Branchentrend: Branchenlösungen, Kontraktlogistik und die Entwicklung neuer netzbasierter Logistik-Konzepte	246
Value Added Services, Logistik Consulting und Kontraktlogistik	257
4. Umbruch der Corporate Governance und die Entwicklung der Unternehmensführungsorganisation im Zeichen der Familienkompetenz	263
Geschäftsführungsorganisation und Geschäftsführungsstrategie	265
Zweiter Generationswechsel und neuer Gesellschaftsvertrag	279
Aspekte der Unternehmenskultur: Personalentwicklung und Mitarbeiterorientierung	291
Schluss	305
Anhang	
Festansprache der beiden Hauptgesellschafterinnen anlässlich des 75-jährigen Firmenjubiläums von Dachser am 28. April 2005 in München	313
Quellenverzeichnis	323
Literaturverzeichnis	326
Abkürzungsverzeichnis	331
Verzeichnis der Schaubilder und Tabellen	332

Einleitung

Von der breiten Öffentlichkeit nahezu unbemerkt ist die Logistikbranche zu einer der wichtigsten Branchen der deutschen Wirtschaft geworden. Der einst als nachrangig eingeschätzte Güterverkehr hat sich unter dem Schlagwort Logistik zu einer hoch technisierten und für die Gesamtwirtschaft unverzichtbaren Dienstleistungsbranche mit einer eigenen Innovationsdynamik entwickelt. Die Leistungs-, Reaktions- und Anpassungsfähigkeit logistischer Systeme, das heißt die unternehmensübergreifende Vernetzung von Gütertransport und Güterumschlag sowie Produktions-, Distributions- und Entsorgungssystemen, erweist sich als immer wichtiger für die Wertschöpfung einer Volkswirtschaft und als mitentscheidend für den Erfolg von Unternehmen auf den zunehmend dynamischen Märkten. Mit rund 2,5 Millionen Beschäftigten und einem Gesamtumsatz von fast 200 Milliarden Euro rangiert die Logistik im volkswirtschaftlichen Ranking der deutschen Wirtschaftszweige inzwischen hinter der Automobilwirtschaft und der Gesundheitswirtschaft auf dem dritten Platz.¹

1 Etwa die Hälfte dieses Umsatzes entfallen dabei jeweils auf die gewerblichen Dienstleister und die Logistikeigenleistungen von Industrie, Handel und anderen Wirtschaftszweigen. Der Anteil der Branche am BIP betrug 2006 fast 10 Prozent. Zur aktuellen Lage der Branche vgl. unter anderem Bundesvereinigung Logistik (Hrsg.), *Trends und Strategien in der Logistik*, Berlin 2006, »Deutsches Transport- und Logistikgewerbe zwischen Globalisierung und hausgemachten Standortschwächen«, in: Bundesverband Güterkraftverkehr, Logistik und Entsorgung (Hrsg.), *Jahresbericht 2004/2005*, Bonn 2005, S. 1 ff., sowie *Verkehrs-Rundschau* 13 (2006), S. 20 und die diversen Studien des Bundesamtes für Güterverkehr, Marktbeobachtung Güterverkehr. Vgl. etwa den *Sonderbericht zum Strukturwandel im Güterkraftverkehrsgewerbe*, Bonn 2005 (Download der Datei unter http://www.bag.bund.de/nn_46326/SharedDocs/Publikationen/DE/Marktbeobachtung/Sonderberichte/Sonderber_Structurwandel.html, Zugriff am 10.9.2007). Die rasant wachsende volkswirtschaftliche Bedeutung der Logistikbranche im Zeitalter der Globalisierung, aber nicht zuletzt auch die heftigen Turbulenzen, in die die Branche in den 1990er Jahren geriet, waren Anlass für inzwischen regelmäßige branchenstrukturelle Erhebungen. Vgl. dazu vor allem Peter Klaus, *Die »TOP*

Mit ihren von Globalisierung und Outsourcing getriebenen dynamischen Wachstumsraten, forciert durch den wachsenden Einsatz neuester Informations- und Kommunikationstechnologien, steht die Logistik-Dienstleistungswirtschaft jedoch deutlich an der Spitze. Dass dies nicht immer so war, sondern erst eine Folge der in den 1990er Jahren erfolgten Umbrüche, die mit dem Begriff logistische Revolution umschrieben werden können, zeigt diese Untersuchung am Beispiel des Logistikunternehmens Dachser.²

Die Geschichte von Dachser ist eine Erfolgsgeschichte. Das Unternehmen wächst seit Jahrzehnten um durchschnittlich 10 Prozent pro Jahr und gehört als eines der letzten Familienunternehmen zu den führenden europäischen Logistikkonzernen. Aus einem kleinen, regional tätigen Fuhr- und Speditionsunternehmen mit drei Niederlassungen, einigen Hundert Mitarbeitern und einem Umsatz von einigen 100 000 DM wurde eine global operierende Unternehmensgruppe mit 15 000 Beschäftigten, über 256 eigenen Standorten weltweit und einem Umsatz von 3,1 Milliarden Euro (2006). Wo noch Anfang der 1970er Jahre Dachser-Lastkraftwagen wie schon 40 Jahre zuvor mit höchst variierenden Laufzeiten in einfachen Relationsverkehren Allgäuer Käse ins Rheinland transportierten und in den Lagern noch die Güter vielfach per Hand umgeladen und gestapelt wurden, da ging es Ende der 1990er Jahre um die Organisation komplexer, netzwerkbasierter System- und Produktverkehre sowie um das Management von hochkomplexen Waren- und Informationsflüssen im weltweiten

100« der Logistik. Eine GVB-Studie zu Marktsegmenten, Marktgrößen und Marktführern in der deutschen Logistik-Dienstleistungswirtschaft, Nürnberg 1996; ders., Die »TOP 100« der Logistik. Eine Studie zu Marktgrößen, Marktsegmente und den Marktführern in der Logistik-Dienstleistungswirtschaft, Hamburg 2000, und ders., Die TOP 100 der Logistik. Marktgrößen, Marktsegmente und Marktführer in der Logistik-Dienstleistungswirtschaft. Deutschland und Europa, Hamburg 2003 sowie Peter Klaus, Christian Kille, Die Top 100 der Logistik. Marktgrößen, Marktsegmente und Marktführer in der Logistik-Dienstleistungswirtschaft, Hamburg 2006.

2 Die Geschichte von Dachser ist bereits Gegenstand rückblickender Beschreibung geworden. 1990 stellte Hans Bicker, bei Dachser in leitender Stellung im damaligen Geschäftsbereich für internationale Spedition tätig, nach seiner Pensionierung eine umfangreiche Chronik zusammen, die vor allem die frühen Jahre bis Ende der 1970er Jahre behandelt. Hans Bicker, Dachser. Transport – Spedition – Logistik. Chronik einer unternehmerischen Leistung in bewegter Zeit 1930–1990, Kempten 1998. Bickers Publikation ist allerdings nicht im Buchhandel erschienen, sondern nur unternehmensintern verteilt worden. Die vorliegende Studie kann daher auf dieser verdienstvollen Arbeit aufbauen.

Maßstab, mit modernsten Warehousing-Konzepten, hochrationalisierten Umschlaglagern und zusätzlichen logistischen Dienstleistungen (added value). Stand einst die bloße Organisation und Abwicklung des Transports von Gütern im Mittelpunkt, so trat mit der Logistik die integrierte Planung, Organisation, Steuerung, Abwicklung und Kontrolle des gesamten Material- und Warenflusses sowie der damit verbundenen Informationsflüsse an deren Stelle, vereinfacht ausgedrückt in der Formel: Die richtige Menge der richtigen Güter zur richtigen Zeit in der richtigen Qualität zu den richtigen Kosten mit den richtigen Informationen am richtigen Ort. Die vorliegende Untersuchung zeichnet diesen fundamentalen Transformationsprozess des Unternehmens vor dem Hintergrund des sich radikal wandelnden Marktumfeldes von der staatlich reglementierten nationalen Güterverkehrsmarktordnung zur europaweit liberalisierten Transport- und Logistikmarktordnung nach.

Fragestellungen und Erkenntnisinteresse

Drei »einfache« Fragestellungen leiten den Gang der Untersuchung: 1. Wie veränderten sich die Märkte? Die Frage bezieht sich dabei sowohl auf den Umbruch der staatlich reglementierten Verkehrsmarktordnung zur Liberalisierung als auch auf den Wandel der Kundenbedürfnisse, die damit einhergehende Marktsegmentierung und die sich daraus auch ergebende Änderung der Wettbewerbsprozesse. 2. Wie veränderte sich das Unternehmen? Wie entwickelten sich Unternehmenspolitik und Unternehmensstrategie, Unternehmensorganisation und Unternehmensführung, geprägt durch eine spezifische Unternehmenskultur. 3. Welche Interdependenzen zwischen Marktwandel und Unternehmenswandel gab es? Inwieweit wurde Dachser von den externen Entwicklungen getrieben, inwieweit war es treibende Kraft; wie war das Verhältnis von Reaktion und Antizipation? Es geht in der folgenden Darstellung um eine verknüpfte Analyse einer Reihe von Entwicklungssträngen: von Unternehmensstrategie (Netzpolitik, Transnationalisierungspolitik, Diversifikations- und Innovationsstrategie), Unternehmensorganisation und Corporate Governance, und dabei werden die spezifischen Phasen (»Meilensteine«) und spezifischen Erfolgsfaktoren von Dachser gerade auch und vor allem als Familienunternehmen im Kontext der allgemeinen Branchenentwicklung sichtbar. Stichwortartig lassen sich vier rote Fäden im Gang der Untersuchung

verfolgen: Netzaufbau und Netztransformation im Gefolge zunächst ausdifferenzierter, dann integrierter logistischer Dienstleistungen; IT-Kompetenz als Teil der Netzstrategie, Netzpolitik und Netztechnologie; Corporate Governance und »Family Business«; Internationalisierung und Transnationalisierung im Kontext von Branchenwettbewerb und liberalisierter Verkehrsmarktordnung.

Aspekte des Netz-Begriffs

Zwei Schlüsselbegriffe in dieser Entwicklung, ohne die weder die Branche noch das Unternehmen ausreichend begriffen werden können, müssen vorab noch kurz erläutert werden. Erstens: das Netz. Sein Begriffsinhalt wandelte sich im Zeitlauf mehrfach. Zunächst wird damit die Etablierung eines geografischen Netzes von Zweigniederlassungen und deren Verknüpfung zu einem Güterverkehrsnetz beziehungsweise entsprechend der expeditionellen Ausrichtung zu einem Stückgutnetzwerk verstanden. Dann aber mündete seit den 1980er Jahren die Entwicklung in den Aufbau und die Steuerung komplexer logistischer Netzwerke, in denen physische Transportabläufe durch I&K-Technologien mit Informationsflüssen aufeinander abgestimmt und zu einem integrierten, vernetzten Produktionssystem mit Qualitätskontrolle und homogener Leistungserstellung (Systemverkehre) weiterentwickelt wurden. Aus der oft niederlassungsspezifisch geprägten Organisation von Sammelgutlinienverkehren wurden flächendeckend und industriell produzierte Dienstleistungen mit Markenartikelcharakter. Auch und gerade expeditionelle Abläufe waren dabei lange Zeit eine Black Box, die jedoch zunehmend transparent und geradezu gläsern wurde. Transportnetzwerke und Informationsnetzwerke wurden mithin zu einem integrierten logistischen System verbunden. Dazu kam die unternehmensübergreifende Verknüpfung dieses neuen Systemnetzwerks mit den logistischen Prozessen bei Hersteller und Handel zu einer integrierten logistischen Kette. Das Ziel beim Management dieser logistischen Kette ist es, die dabei auftretenden Schnittstellen in Nahtstellen zu transformieren, indem über spezifische optimierte Netzkonfigurationen und Netzstrukturen die Prozessabläufe durchgängig und systemübergreifend abgestimmt und gesteuert werden. Die logistischen Netzwerke fungieren mithin als Transfersystem materieller wie immaterieller Objekte und umspannen die gesamten Beschaffungs-, Produktions- und Absatzmärkte von Unterneh-