

# An einem Strang ziehen

Der Logistikdienstleister HDE ist eine Kooperation aus Wettbewerbern. Sie beweist, dass Zusammenschlüsse dieser Art funktionieren, wenn die Partner erkennen, was gemeinsam alles möglich ist.

Von Annett Boblenz

Ungesehene Chancen, neue Geschäfte zu generieren, ergeben sich durch Partnerschaften im Speditionsgewerbe. Diese Erfahrung haben die Bamberger Spediteure Georg Herbst, Bernhard Dümler und Rüdiger Elflein gemacht. Bereits 1999 haben sie die HDE Logistik GmbH mit Sitz in der oberfränkischen Stadt an der Regnitz gegründet. Das Unternehmen, das sich als Full-Service-Logistikdienstleister versteht, hat sich seit seiner Gründung prächtig entwickelt. 100 Mitarbeiter stehen mittlerweile an den Standorten Bamberg und Eltmann in Lohn und Brot. Bis zu 40 neue Mitarbeiter kommen in diesem Jahr dazu. HDE-Geschäftsführer Stephan Opel erwartet für 2011 einen Umsatz von 22 Mio. EUR (2010: 19,5 Mio. EUR). „Die Umsätze der Unternehmen der Gesellschafter sind darin nicht enthalten“, betont er. Die Gesellschafter aber wachsen durch das HDE-Geschäft mit. „Sie entwickeln sich sogar überdurchschnittlich“, sagt Opel.

**Auftrag für Bietergemeinschaft.** Dass die drei Wettbewerber zusammengefunden haben, lag an der Papierfabrik Palm in Eltmann. 1999 schrieb das Unternehmen die gesamte nationale Distribution von Zeitungsdruckpapier



Einigkeit mit Wettbewerbern kann zu größeren Aufträgen führen.

aus. Es ging um ein Jahresvolumen von 450 000 t. Weder Herbst noch die anderen beiden Firmen Dümler und Elflein konnten ein solches Volumen alleine stemmen. Im Fall Palm haben sich die drei jedoch erstmals zu einer Bietergemeinschaft zusammenschlossen und so den Auftrag für sich gewonnen. Die Bamberger Spediteure

arbeiteten bis dato nur lose und in geringem Umfang zusammen.

Jeder Gesellschafter ist zu gleichen Teilen an dem Logistikunternehmen HDE beteiligt. „Es gibt einmal im Monat eine Gesellschafterversammlung, bei der wir diskutieren und strategische Entscheidungen treffen“, sagt Opel, der seit 2006 für die operative Ge-

schaftsführung zuständig ist. Er beruft anstehende Gesellschafterversammlungen ein und ist für den Informationsfluss innerhalb des Gremiums verantwortlich. „Die Entscheidungswege sind äußerst kurz, die handelnden Personen sind in der Lage, sich permanent abzustimmen“, betont der Logistiker. Alle strategischen Entscheidungen müssen die drei Gesellschafter einvernehmlich treffen. Eine zentrale Disposition vergibt Transportaufträge sowohl an die Gesellschafter als auch an externe Partner. Die Gesellschafter haben einen Großteil ihrer Fuhrparks inzwischen auf das HDE-Geschäft ausgelegt. „Daher wickeln sie auch das Gros der Aufträge ab“, sagt Opel. Reibereien gibt es nicht, denn „alle werden gleichermaßen berücksichtigt“.

**Intralogistik-Outsourcing.** Erst jüngst hat HDE wieder einen dicken Fang gemacht. Der Logistikdienstleister hat für Wieland-Electric GmbH, Bamberg, das Intralogistik-Outsourcing für mehr als 100 000 Artikel übernommen. Wieland stellt elektrische Verbindungssysteme und Automatisierungstechnik her. Das neue Logistikzentrum in zwei ehemaligen Industriehallen besteht unter anderem aus einem Blocklager, einem manuellen Palettenlager sowie einem automatischen Kleinteilelager. Seit Januar betreibt HDE das Lager unter Vollast. Die Partner haben es in nur zwölf Monaten geplant und realisiert. Und der Auftraggeber Wieland-Electric ist zufrieden: Er hat HDE mit einem Zehn-Jahres-Vertrag belohnt. „Das ist wie ein Sechser im Lotto“, sagt Opel, auch weil bei solch einem großen Projekt der Imagegewinn enorm sei. Dieser kommt dem Geschäftsführer und seinen Gesellschaftern sehr gelegen. „Das ist unsere Chance, uns weiter in Richtung Intralogistik, der Königsklasse der Logistik, weiterzuentwickeln“, sagt der Speditionschef.

Dass der Markt für weitere Kooperationen wie HDE Bedarf hat, steht für ihn fest. „Mich rufen regelmäßig Unternehmer an, die wissen möchten, was unser Erfolgsrezept ist“, sagt Opel. Es

## NACHGEFRAGT



### Stephan Opel

Geschäftsführer HDE

#### Warum scheitern Kooperationen häufig?

Die Gründe für das Scheitern sind vielfältig. Oft ist der Umgang untereinander nicht offen genug, weil man den Kollegen eher als Wettbewerber sieht. Oftmals fehlt es aber auch an einer stringenten Führung, die verbunden sein muss mit einem sehr stabilen Informationsfluss. Wer kooperieren möchte, sollte sich darüber im Klaren sein, dass Kooperationen oder strategische Allianzen grundsätzlich mit Rechten und Pflichten einhergehen. Ganz wichtig ist meiner Meinung nach, dass eine Gruppe oder Kooperation geschlossen nach außen auftritt. Und nicht zuletzt müssen die Geschäfte oder Geschäftsbereiche der einzelnen Unternehmen und die der Kooperation strikt voneinander getrennt werden.

sei ihm nicht bekannt, dass es, abgesehen von klassischen Kooperationen wie bei Sammelgutverkehren, Zusammenschlüsse nach dem Bamberger-Modell gibt. „Uns gibt es kein zweites Mal“, sagt er stolz. Der Geschäftsführer weiß, dass solche Kooperationen häufig an Misstrauen, fehlendem kooperativen Verhalten und mangelnder Solidarität scheitern. DVZ 15.3.2011

Annett Boblenz, Fachjournalistin, Stuttgart.

## HINTERGRUND

### Die drei HDE-Gesellschafter

Die Herbst-Transporte GmbH aus Bamberg bewirtschaftet eine Lagerfläche von 20 000 m<sup>2</sup>. Das Unternehmen beschäftigt 140 Mitarbeiter und betreibt einen Fuhrpark mit 100 Fahrzeugen. 2010 betrug der Nettoumsatz 17 Mio. EUR. Die Kunden stammen unter anderem aus der Baustoff-, Solar-, Futtermittel-, Papier-, Konsumgüter- und Automobilindustrie.

Die Dümler Spedition GmbH mit Sitz in Bamberg beschäftigt 110 Mitarbeiter und hat 85 Fahrzeuge. Die bewirtschaftete Lagerfläche gibt das Unternehmen

mit 15 000 m<sup>2</sup> an. Dümler ist für die Papier-, Automobil- und Konsumgüterindustrie sowie im Bereich der weißen Ware tätig. Der Nettoumsatz summierte sich 2010 auf 16 Mio. EUR.

Der Dritte im Bunde, die Elflein Spedition & Transport GmbH aus Bamberg, unterhält 90 Fahrzeuge. Das Unternehmen bewirtschaftet eine Lagerfläche von mehr als 3000 m<sup>2</sup> und beschäftigt 150 Mitarbeiter. Auch Elflein arbeitet für die Papier-, Konsumgüter- und Automobilindustrie. Der Umsatz betrug 2010 etwa 16 Mio. EUR.