

**Sabbatical in der Logistik**

In kleineren Betrieben ist eine längere Auszeit schwer umzusetzen

PERSONALMANAGEMENT  
SEITE 10



# DVZ

**Ein Botschafter der Zukunft**

Aman Bhattarai, Logistikstudent

MENSCHEN & KARRIERE  
SEITE 15



DEUTSCHE VERKEHRS-ZEITUNG

DIENSTAG, 22. DEZEMBER 2015 • Nr. 102-103 • 69. Jahrgang

Zeitung für Verkehr und Logistik

C 2497 • www.dvz.de



## „Verträge profitabel erneuern“

Schenker-Kontraktlogistik-Chef **Tom Schmitt** ist seit Juni im Amt. Um die Profitabilität einiger Standorte zu steigern, setzt er auf ein besonderes Programm namens „Go for Performance“. Dazu gehört unter anderem, mit bestehenden Kunden die Konditionen nachzuverhandeln, falls etwas nicht richtig kalkuliert ist.

**NAHAUFNAHME SEITE 3**

**TOP-Themen**

**Cargoline bringt Kochtrans auf Kurs**

Seit Jahren ist die Münchner Spedition Kochtrans in den roten Zahlen. Um den Standort zu sichern, ist die Kooperation Cargoline schon vor Jahren als Gesellschafter eingestiegen. Mit vielen kleinen Maßnahmen wurde der Turnaround geschafft. **8**

**Gerüchte um Frachterflotte von Amazon**

Der Online-Versandhändler will offenbar 20 Boeing 767 leasen. Später könnten eigene Flugzeuge hinzukommen. Das soll die Logistik beschleunigen **9**

**Paketzusteller arbeiten mehr als das normale Maß**

Viele Paketzusteller leisten regelmäßig ein Arbeitspensum, das über das normale Maß hinausgeht. Das geht aus dem Arbeitsmarktbericht des Bundesamts für Güterverkehr (BAG) über Kurier-, Express- und Postdienste (Kep) hervor. Der Markt wachse weiter. Die Zahl der Beschäftigten in diesem Segment ist 2014 gegenüber 2009 um 3,4 Prozent auf 194 150 gestiegen. **12**

**Imperial kauft Van den Anker in den Niederlanden**

**CHEMIELOGISTIK** Imperial Logistics hat den niederländischen Gefahrgutlogistiker Van den Anker komplett übernommen. Mit dem Kauf erweitert der Logistikkonzern seine Aktivitäten bei der Lagerung und Distribution von verpackten Chemikalien in den Beneluxländern. Über den Kaufpreis wurde Stillschweigen vereinbart.

Imperial bekommt durch den Deal Zugriff auf ein Verteilernetz, das sich über Benelux und benachbarte Regionen Nordfrankreichs und Deutschlands erstreckt. Dazu gehören vier zusätzliche Gefahrgutlager mit einer Gesamtlagerkapazität für circa 100 000 Paletten. Drei davon befinden sich in den Niederlanden (Roosendaal I und II sowie in Son bei Eindhoven), ein weiteres in Wetteren bei Gent in Belgien. Hinzu kommt ferner eine Flotte von Verteilerfahrzeugen für die 24-Stunden-Zustellung.

Imperial wird die Akquisition in die Geschäftseinheit Chemicals integrieren. Der Name Van den Anker soll aber zumindest vorerst erhalten bleiben, erfuhrt die DVZ. Auch das dortige Management mit Leon Jacobs an der Spitze bleibt im Amt. (sr)

**Frohe Weihnachten!**

Die DVZ-Redaktion wünscht ihren Leserinnen und Lesern ein frohes Weihnachtsfest. Die nächste gedruckte Ausgabe erscheint am Dienstag, den 29. Dezember. Aktuelle Nachrichten finden Sie wie gewohnt unter [www.dvz.de](http://www.dvz.de)

## Bundesrechnungshof stimmt De-minimis zu

Beginn der Antragsfrist verzögert sich

Von **Susanne Landwehr**

**FÖRDERRICHTLINIE** Das Bundesverkehrsministerium (BMVI) wird den in der neuen De-minimis-Förderrichtlinie angestrebten Beginn der Antragsfrist voraussichtlich nicht halten können. Sie ist derzeit auf den 13. Januar 2016 terminiert. Da jedoch die überarbeitete Fassung zur letzten Sitzung des Rechnungsprüfungsausschusses des Bundestages Anfang Dezember nicht rechtzeitig vorlag, muss das Ministerium bis zur nächsten Sitzung am 29. Januar 2016 warten. Noch im November hatte das BMVI auf Anfrage der DVZ versichert: „Es gibt keinen Verzug mit der Antragsfrist für die De-minimis-Förderrichtlinie. Es ist alles im Plan.“ Eine wichtige Voraussetzung ist allerdings erfüllt. Der Bundesrechnungshof hat die Richtlinie zwischenzeitlich für gut befunden.

Der Rechnungsprüfungsausschuss hatte Mitte November bereits um die Vorlage der überarbeiteten De-minimis-Richtlinie einschließlich des Maßnahmenkatalogs noch vor Veröffentlichung im Bundesanzeiger gebeten. Anschließend forderte er das BMVI in seiner Dezembersitzung auf, „eine vollumfängliche, haushaltsrechtskonforme und wirtschaftliche Umsetzung der Förderung des Güterverkehrsgewerbes sicherzustellen“. Den nächsten Bericht erwartet der Ausschuss am 4. Januar 2016.

Das Ministerium musste die Richtlinie überarbeiten, weil der Bundesrechnungshof Adblue und Reifen wegen fehlender Anreizwirkung nicht mehr fördern lassen wollte. Lärmarme und rollwiderstandsoptimierte Reifen, die die Grenzwerte der entsprechenden EU-Richtlinie übererfüllen, bleiben förderfähig. Neben Kauf soll künftig auch Leasing und die Miete von Ausrüstungsgegenständen unterstützt werden. (sl)

## Danzig verliert Containermengen

Wegen Russland-Krise droht zweistelliges Minus

Von **Jan Peter Naumann**

**SEEHÄFEN** Auch das Containerterminal DCT Gdansk im polnischen Hafen Danzig muss nach Jahren mit stetig steigenden Containermengen einen Dämpfer hinnehmen. In diesem Jahr werde das Umschlagvolumen, das zuletzt bei 1,2 Mio. Teu gelegen hatte, niedriger ausfallen, sagte Maciek Kwiatkowski, CEO von DCT Gdansk, der DVZ. Die 1-Mio.-Teu-Marke werde wohl trotzdem überschritten, aber eben nur noch knapp.

Schuld an dem Rückgang um rund 200 000 Teu sind sowohl die Handelsbeschränkungen mit Russland, die für weniger Transshipmentladungen sorgen, als auch die wirtschaftlich nicht rosige Lage in Russland selbst. Unter diesen ungünstigen Marktbedingungen leiden auch der Hamburger Hafen und Standorte wie Lübeck und Kiel.

Das DCT, nach Unternehmensangaben größtes Containerterminal in der Ostsee mit einer Kapazität von 1,5 Mio. Teu, wird von den großen Containerlinien im Asien-Verkehr direkt angelaufen. Zunächst war es Maersk Line (jetzt 2M zusammen mit MSC), und seit August kommen auch Schiffe der G6-Allianz (unter anderem Hapag-Lloyd) an die Anlage.

Dennoch sieht Kwiatkowski keinen Anlass, von Ausbauplänen des DCT abzurücken. „Wir wollen das Hub für Containerfrachter mit 18 000 Teu und mehr in der Ostsee werden. Die Erweiterungsarbeiten am Terminal T2 sind in vollem Gange und sollen im August 2016 abgeschlossen sein. Dann stehen zu den vorhandenen noch einmal 650 m Kailänge zur Verfügung. In den Investitionen von 200 Mio. EUR sind neue Containerbrücken enthalten, deren Ausleger über 26 Containerreihen reichen.“

**KOMMENTAR SEITE 2  
MARKT & KONJUNKTUR SEITE 13**

FOTO: DANIEL KOEBE

Persönliche Ausgabe, Frau Stumpp, DB Mobility Logistics AG c/o DB Schenker, Essen, Kd.Nr.: 90677321, Abo-Nr. 5028123. Weitergabe an Dritte urheberrechtlich untersagt.

Von Robert Kümmerlen

**DVZ:** Herr Schmitt, Sie sind Autor eines Buchs mit dem Titel „Einfache Lösungen: Nutze die Kraft der Leidenschaft und Einfachheit, um Ergebnisse zu erzielen“. Reicht das für Ihre Aufgabe als Vorstand Kontraktlogistik bei Schenker?

**Schmitt:** Das ist die Basis, reicht dafür aber nicht. Man muss tief in die Prozesse reinschauen, analysieren, und man braucht natürlich exzellente Mitarbeiter.

**Was war die größte Überraschung, die Sie in den ersten Monaten Ihrer Amtszeit erlebt haben?**

Die Mitarbeiter, die bei Schenker arbeiten, haben außerordentlich viel Expertise. Und die Kunden sind weltweit tätige, renommierte Unternehmen. Mit denen arbeiten wir sehr eng und partnerschaftlich zusammen.

**Das hat Sie überrascht? Womit haben Sie denn gerechnet?**

Ich habe das durchaus erwartet. Aber wenn man das dann selbst sieht und erlebt, ist es schon etwas Besonderes.

**Haben Sie etwas identifiziert, das Sie unbedingt ändern müssen?**

Es gibt immer Sachen, die sehr gut laufen, und andere, die verbesserungsbedürftig sind, das ist normal. In manchen unserer Anlagen sind die Prozesse ausgereift, an anderer Stelle sehe ich Potenzial, sei es hinsichtlich der Auslastung oder LKW-Abfertigung oder der Effizienz in den Abläufen.

**Um an den Schwachstellen anzusetzen, haben Sie ein neues Programm für die Zukunft der Kontraktlogistik bei Schenker entwickelt. Was hat es damit auf sich?**

In der Kontraktlogistik haben wir uns in den letzten fünf Jahren größtmäßig fast verdoppelt. Das ist kein Zufall, weil wir gemeinsam mit den besten Firmen der Welt wachsen. In den vergangenen fünf Jahren hieß unser Programm „Go for Growth“. Jetzt wollen wir mit „Go for Performance“ ein zweites Standbein aufbauen. Noch im Dezember starten wir dazu einen Piloten in Holland.

**Was heißt das konkret?**

Wir haben herausgefunden, dass ein paar Standorte, Industrien und Lösungen besser funktionieren als andere. Und wir haben uns im vergangenen Jahrzehnt einen weltweit guten Ruf erarbeitet, so dass wir uns heute relativ viel Geschäft aussuchen können. Wir wollen schauen, wo mehr nach oben drin ist.

**Heißt das anders herum, dass Sie sich von bestimmten Geschäften trennen?**

Das heißt konkret, dass wir dort mehr machen, wo es extrem gut läuft. Wir sind in den Industrien Konsumgüter, Automotive und Elektronik sehr fokussiert unterwegs. Als Viertes könnten Rohstoffe dazukommen. Momentan sind wir weltweit unterwegs und beurteilen zunächst, wie gut die Anlagen arbeiten und was sie tun müssen, um besser zu werden. Sie werden dann bewertet und mit einer Bronze-, Silber- oder Goldmedaille ausgezeichnet oder bekommen das Prädikat „Leader“.

**Unterschiede wird es doch aber immer geben, es kann nicht jeder eine Goldmedaille haben.**

Die Frage lautet daher eher: Sind wir Champions League oder Kreisklasse? Ich möchte lieber 600 Champions-League-Teams weltweit haben als 600 Teams, die in der Kreisklasse spielen. Ein gutes Beispiel ist unsere Arbeit für einen Kunden in Breda, Holland.

## „Wir wollen schauen, wo mehr drin ist“

**Tom Schmitt, Schenker-Kontraktlogistik-Chef, will Standorte gezielt verbessern**



**Tom Schmitt**

Der 50-Jährige ist seit 15. Juni dieses Jahres Vorstand der Sparte Kontraktlogistik/SCM der Schenker AG. Nach dem Studienabschluss in London und Boston begann er seine berufliche Laufbahn bei British Petroleum in London und Cleveland. Er hatte verschiedene Führungspositionen in anderen Unternehmen inne, unter anderem als

Senior Engagement Manager für die Unternehmensberatung McKinsey in Atlanta und Österreich (1993 bis 1998) sowie von 1998 bis 2010 als Präsident und Vorstandsvorsitzender für Fedex Global Supply Chain Services in Memphis. 2010 geht Schmitt für zwei Jahre zu Purolator, einem Fracht- und Versanddienstleister in Toronto, Kanada.



**Was genau machen Sie dort?**

Es geht um Smartphones. Funktionierte es nicht mehr, landet es bei uns. Wir prüfen als erstes, ob es aufgeladen ist. Bei 5 Prozent ist das nicht der Fall, wir laden es und schicken es zurück. Funktioniert es tatsächlich nicht, testen wir so lange weiter und reparieren es, sofern das möglich ist. Ein Großteil der Geräte geht gesund wieder raus.

**Das bedeutet, die Mitarbeiter müssen besonders geschult sein.**

Die sind extrem gut geschult. Einige bringen besondere Ausbildungen mit, andere werden bei uns mehrere Monate fit gemacht. Paletten reinschieben, zwei Monate dort stehen lassen und wieder rausgeben kann jeder. Damit lässt sich aber kein Geld verdienen. Ein zu hoher Anteil unserer Standorte verliert Geld.

**In welcher Größenordnung verlieren sie Geld?**

Wir verdienen derzeit in der Kontraktlogistik insgesamt 4 Prozent Ebit-Marge. Die verlustbringenden Standorte ziehen das Ergebnis nach unten, sonst wäre es mehr. Wir können die Leute aber nicht nach Hause schicken und erwarten, dass sie gesund wiederkommen. Es gibt ein paar Krankheiten an einzelnen Standorten, die wir kurieren müssen, eine heißt „Scope Brief“.

**Klingt unangenehm. Was ist das?**

Wir haben beispielsweise einem Kunden drei Dienstleistungen verkauft. Weil wir so gut sind, bestellt er noch eine vierte, fünfte und sechste dazu. Wir erledigen das für ihn, stellen es aber nicht zusätzlich in Rechnung. Oder wir haben für eine bestimmte Aufgabe mit 30 Leuten pro Schicht kalkuliert, benötigen aber tatsächlich 45.

**Welches Mittel haben Sie dagegen?**

Künftig werden wir den Verhandlungspartnern die Lage schildern und ebenso nachverhandeln. Rein rechnerisch stehen derzeit vier Verträge pro Geschäftstag zur Neuverpflichtung an. Wir werden Anfang 2016 die großen Verträge prüfen und profitabel erneuern. Und wir wollen herausfinden, warum es an manchen Standorten extrem gut läuft und fünf Kilometer weiter schlechter.

**Liegt das vielleicht an der Zahl der Kunden, die Sie an einem Standort haben?**

So einfach ist es leider nicht. Single Customer Sites und Shared Sites - eines ist nicht grundsätzlich besser als das andere. Wir gehen daher zurück über die vergangenen zwei Jahre und schauen uns an, wo wir mit wem Geld verdienen. Das wird auch helfen, das richtige Geschäft auszusuchen.

**Welche Leistungen sind heutzutage in der Kontraktlogistik wirklich renditeversprechend?**

Es geht immer darum, Wert zu generieren. Reparieren wir ein Smartphone, generiert das Wert, da sich der Kunde kein neues, mehrere Hundert Euro teures Gerät kaufen muss. Je tiefer wir in die Wertschöpfung gehen, desto mehr kann der Kunde dafür verlangen und somit können auch wir ein größeres Stück von dem Kuchen erwarten. Mit den besten Kunden besteht eine gemeinsame Denke in Richtung profitables Wachstum, statt Kosten zu senken. Klassefirmen sind gut im Kostenmanagement, der größte Hebel ist aber profitables Wachstum.

**Egal wo Sie bisher waren, bei Fedex oder Purolator, Sie haben schnell die Profitabilität dieser Unternehmen gesteigert. Haben Sie ein Erfolgsrezept?**

Ich bin extrem analytisch unterwegs. Es geht immer darum, die richtigen Leute auf den richtigen Positionen

ANZEIGE

**Ihre Komplett-Ladungstransporte**

in **EINER** Hand

INTERNATIONALE **LKW WALTER** TRANSPORTORGANISATION AG

Ihr Europa-Transporteur

Tel.: +43 5 7777 [www.lkw-walter.com](http://www.lkw-walter.com)

zu haben. Das habe ich in allen Fällen gemacht. Zweitens setze ich ein Programm auf, das sehr fokussiert ist, wie das geschilderte „Go for Performance“, das wir vor fünf Monaten angefangen haben.

**Wie motivieren Sie Mitarbeiter?**

Ich verbringe viel Zeit mit meinem Team und zeige ihm, was möglich ist. Geht es der Firma gut, werden Jahresboni ausgezahlt. Mitarbeiter können sich innerhalb profitabler Wachstumsfirmen beruflich entwickeln. Zudem geht es um die Professional Franchise, also ihren eigenen Wert im Markt. Ich mache meinen Mitarbeitern im Prinzip klar, dass es sich lohnt, der Beste zu sein.

**Heutzutage reden viele über IT, Big Data und digitale Schnittstellen, denn die Kunden müssen da ja auch angebunden werden. Welche Rolle spielt das für Sie?**

Das ist sehr wichtig, wir brauchen erstklassige IT. Wollen wir beispielsweise am E-Commerce teilnehmen, einem Segment, das in den meisten Regionen zweistellig wächst, brauchen wir eine spezifische IT. Nur dann lässt sich die Order aus dem Webstore ordentlich abwickeln. Denn Verbraucher wollen die Ware in der Regel am nächsten oder mitunter noch am selben Tag haben. Wichtig ist auch, dass alles konstant funktioniert, auch wenn ein Upgrade aufgespielt wird. Es ergibt wenig Sinn, mit 17 unterschiedlichen Systemen zu arbeiten.

**Haben Sie mittlerweile in der Kontraktlogistik eine harmonisierte Systemlandschaft über weltweit alle Standorte?**

Zum Teil ja. Eine der Hauptinitiativen im Bereich Technologie ist es, zu einem Standard zu kommen. In ungefähr einem Jahr wird es so weit sein.

**Wie entwickeln Sie im Zuge der Digitalisierung neue Geschäftsfelder?**

Wir müssen erkennen, was für unsere Kunden wichtig ist. Wir überlegen daher etwa, für welche Kunden wir in zwei, drei Jahren der Anbieter sein sollten, der deren Ersatzteile vor Ort in 3-D druckt, statt sie weltweit aus Asien oder sonstwoher zu beschaffen.

**Zurück zu Ihrem Buch, Sie schreiben: „Die Nutzung des gesamten Gehirns führt zu besseren Ergebnissen.“ Wie meinen Sie das?**

Es ist im Grunde ein Selbstansporn an mich, dass ein Teil von dem, was sich da oben abspielt, rational, ein anderer eher kreativ und leidenschaftlich ist. Wenn ich es schaffe, beide Seiten voll zu nutzen, dann habe ich in der Regel erstens mehr Spaß und zweitens bessere Resultate.